



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

CARRERA DE PUBLICIDAD

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA CONSULTORA DE  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PUBLICITARIA, QUE BRINDE SUS  
SERVICIOS A AGENCIAS Y ANUNCIANTES, EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de Licenciado en Publicidad

Profesor Guía:  
Iván Vaca Ramos

**Autor:**  
**Diego Fernando Gretty Hidalgo**

**Año**  
**2011**

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente”.

Ing. Iván Vaca Ramos

C.I. 170913209 - 4

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Diego Fernando Gretty Hidalgo

C.I. 171753665 - 8

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios y a la Virgen Dolorosa por acompañarme durante todo este camino de crecimiento y aprendizaje.

Gracias a todos esos amigos y familia que me alentaron para seguir adelante con la tesis, no desmayar y culminar con algo que me parecía imposible.

Gracias Iván, por su ayuda y guía a lo largo de este proceso.

**DEDICATORIA**

Este trabajo y mi realización como profesional, se lo dedico a la mujer más importante de mi vida, mi madre.

Gracias por todo el apoyo, la confianza incondicional que me motiva a lograr lo que me propongo y ese amor infinito que día a día me demuestras.

Eres un gran ejemplo y no me alcanzan las palabras para demostrar cuanta admiración siento por ti.

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo presentar una propuesta para la creación de una consultora de Planificación Estratégica Publicitaria, disciplina más conocida como *Planning*, en la ciudad de Quito; la misma que brinde sus servicios a agencias y anunciantes por igual.

En primer lugar, a través de la investigación bibliográfica se puede conocer toda la historia y evolución que ha tenido ésta disciplina desde sus orígenes hasta la actualidad; así como los modelos de planeamiento que se aplican en las principales agencias alrededor del mundo, y sirven como referentes para el desarrollo de un modelo propio para la consultora. Además, mediante entrevistas personales y encuestas a los responsables del desarrollo del proceso de planeamiento dentro de las agencias y por parte de los anunciantes, se logró esquematizar la situación del *Planning* dentro del mercado publicitario local.

Gracias a esta investigación de tipo cualitativo, se identificaron las falencias existentes en la práctica cotidiana de la planeación, y principalmente, las oportunidades de crecimiento que tiene esta disciplina si se las sabe aprovechar de manera adecuada. El análisis de estas oportunidades, sirve para apalancar la propuesta de creación de una consultora, cuya función principal sea la de satisfacer las necesidades estratégicas de los anunciantes y/o servir de aliada para las agencias en el desarrollo de un mejor proceso de planeamiento para sus clientes.

La propuesta planteada en el trabajo, contiene la identidad visual de la consultora, su núcleo ideológico, portafolio de servicios y su herramienta propia para el trabajo de planeación estratégica, *The Brand Vision*. Esta herramienta se desarrolló tomando como base las teorías más conocidas e importantes para un correcto proceso de planeación.

Finalmente, a través del estudio y desarrollo de un caso práctico en particular (lanzamiento Kia Picanto 2012), se pretende dar una clara visión de cómo trabaja la consultora y el proceso estratégico que se desarrolla a partir de su herramienta propia, *The Brand Vision*.

## ABSTRACT

This thesis submits a proposal for the creation of a Planning Consultant in Quito, that provides services to agencies and advertisers equally.

First, through library and digital research it's possible to know all the history and evolution that has taken this discipline from its origins to the present, and the planning models that apply in major agencies around the world, serving as references to the development of its own consultant's model. In addition, personal interviews and surveys to the developers of the planning process within the agencies and advertisers, it was possible to outline the status of Planning in the local advertising market.

Through this qualitative research, it's possible to identify the existing failings in the daily practice of planning, and mainly the growth opportunities that have the discipline if they are properly cultivated. The analysis of these opportunities, it serves to leverage the proposed establishment of a consultant, whose primary function is to satisfy the strategic needs of advertisers and/or serve as a partner for agencies to develop a better planning process for their customers.

The proposal made in this thesis, contains the visual identity of the consultant, its core ideology, its portfolio of services and its own tool for the strategic planning work: The Brand Vision. This tool was developed on the basis of known and important theories to achieve a proper planning process.

Finally, through the study and development of a particular case (market launch Kia Picanto 2012), is pretended to give a clear vision of how works the consultant and its strategic process, throughout the development of its proprietary tool: The Brand Vision.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
1. CAPÍTULO I	
La Agencia de Publicidad y los nuevos modelos de empresas de comunicación	8
1.1 Definición de Agencia de Publicidad	8
1.2 Origen y evolución	9
1.3 Tipos de Agencias de Publicidad	11
1.3.1 Agencias de Servicios Plenos	11
1.3.2 Boutiques Creativas	11
1.3.3 Agencias “ <i>In House</i> ”	13
1.3.4 Centrales de Medios	14
1.4 Estructura clásica de la Agencia de Publicidad tradicional	14
1.4.1 Departamento de Cuentas	14
1.4.2 Departamento Creativo	16
1.4.3 Departamento de Medios	17
1.4.4 Departamento de Producción	17
1.5 Nuevos modelos de Empresas de Comunicación	18
1.5.1 Agencias de Publicidad especializada	19
1.5.1.1 Agencias Digitales	19
1.5.1.2 Agencias de Marketing Directo	19
1.5.1.3 Agencias de Relaciones Públicas	19
1.5.2 Consultoras de Marketing y Comunicación	20
1.5.2.1 ¿Qué es la consultoría?	20
1.5.2.2 La Consultoría de Comunicación	21



## 2. CAPÍTULO II

La Planificación Estratégica Publicitaria	23
2.1 ¿Qué es la Planificación Estratégica Publicitaria?	23
2.2 Contexto del origen del <i>Planning</i>	24
2.3 Nacimiento y evolución histórica	29
2.3.1 El planeamiento al estilo JWT	30
2.3.2 El enfoque de Stanley Pollit	32
2.3.3 La Planificación Estratégica Publicitaria llega a E.E.U.U.	33
2.4 Proceso de planeamiento estratégico de la comunicación	35
2.4.1 Estructura base del proceso de <i>Planning</i>	35
2.4.2 Modelos clásicos de planeación estratégica	39
2.4.2.1 Ciclo de la Planificación JWT	39
2.4.2.2 Rueda de las Conexiones TBWA	41
2.4.2.3 <i>The Butterfly</i> Ogilvy	43
2.5 Los mandamientos del <i>Planning</i>	44

## 3. CAPÍTULO III

El <i>Planner</i> , voz del consumidor en la agencia	46
3.1 ¿Quién es el <i>Planner</i> ?	46
3.2 Rol y funciones del <i>Planner</i>	47
3.3 Características y cualidades	48
3.4 Modelo del <i>Planner</i> ideal	49

## 4. CAPÍTULO IV

Desarrollo de la Investigación	51
4.1 Objetivos	51
4.1.1 Objetivo General	51
4.1.2 Objetivos Específicos	51
4.2 Universo	52
4.3 Muestra	52
4.4 Método y Tipo	53
4.5 Fuentes de la Investigación	53
4.5.1 Primarias	53
4.5.2 Secundarias	53
4.6 Técnicas y Herramientas de Investigación	53
4.6.1 Entrevistas a profundidad	54
4.6.1.1 Agencias	54
4.6.1.2 Anunciantes	55
4.6.2 Encuestas personales: <i>Planners</i>	56
4.7 Análisis de los resultados de la Investigación	58
4.7.1 Situación actual del <i>Planning</i> y la figura del <i>planner</i>	58
4.7.1.1 Perfil general de los <i>planners</i>	59
4.7.1.2 Integración y funciones dentro de la agencia	64
4.7.2 Desarrollo e integración del <i>Planning</i> dentro de las agencias	68
4.7.2.1 Responsables del proceso	68
4.7.2.2 Presencia de un departamento de <i>Planning</i>	68
4.7.2.3 Tipos de procesos de <i>Planning</i>	69
4.7.2.4 Herramientas para conocer al consumidor	71

4.7.3 Relación del <i>Planning</i> con los Anunciantes	71
4.7.3.1 Integración del <i>Planning</i> en su comunicación	72
4.7.3.2 Herramientas para conocer al consumidor	72
4.7.4 Apertura para trabajar con una consultora <i>Planning</i>	73
4.7.4.1 Apertura de las agencias	73
4.7.4.2 Apertura de los anunciantes	75
4.8 Síntesis de los resultados globales de la Investigación	76

## 5. CAPÍTULO V

Propuesta estructural y funcional para la creación de una Consultora de Planificación Estratégica Publicitaria en la ciudad de Quito	77
5.1 Antecedentes	77
5.2 Justificación	79
5.3 Nombre e Imagen Corporativa	80
5.3.1 Logotipo	80
5.3.2 Papelería básica	81
5.4 Núcleo ideológico	84
5.5 Portafolio de Servicios	85
5.6 Herramienta estratégica: <i>The Brand Vision</i>	86
5.6.1 ¿Qué es <i>The Brand Vision</i> ?	86
5.6.2 <i>The Brand Vision</i> , paso a paso	87
5.6.3 Beneficios de <i>The Brand Vision</i>	95

## 6. CAPÍTULO VI

Aplicación práctica: Proceso de Planeación Estratégica para el lanzamiento del Kia Picanto 2012	96
6.1 Antecedentes generales	96
6.2 Kia Picanto 2012: mayor calidad general	98
6.3 Brief del Cliente	101
6.4 The Brand Vision: Caso Kia Picanto	103
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	115

## INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica de la Comunicación, disciplina más conocida en el ámbito publicitario como *Planning*, nació hace cerca de 40 años en Londres. Su objetivo es el de conocer y entender profundamente al consumidor, el mercado y las marcas; para generar estrategias claras y sostenibles en el tiempo y que a partir de ellas, se puedan establecer nexos mucho más fuertes entre las éstas y sus consumidores.

Actualmente, en el país cada vez se evidencian más contradicciones en los comportamientos sociales, un mercado hiperfragmentado, consumidores infieles por naturaleza y competencia de diversos sectores. Es en este contexto dónde el *Planning* puede contribuir para la creación de publicidad más creativa y efectiva, alejándose de la publicidad tradicional que se ha desarrollado por largos años en el Ecuador. Sin embargo, esta disciplina al parecer todavía es poco utilizada dentro de las agencias publicitarias del medio y no se le ha da la importancia que merece; en contraste con otros países de la región como Argentina, México y Colombia, en dónde hasta se han constituido asociaciones de profesionales en *Planning*.

Es necesario entonces, conocer la visión local que tienen clientes y agencias sobre ésta disciplina, primeramente definiendo el contexto dentro del cual se desarrolla en las agencias, qué importancia tiene y cómo se la pone en práctica. Además, se debe investigar la visión de los anunciantes, sus necesidades estratégicas y cómo las solucionan.

Gracias a todo ésta información previa, se desarrollará un modelo estructural y funcional de una Consultora de Planeación Estratégica que satisfaga las expectativas tanto de los anunciantes como de las agencias publicitarias, trabajando en conjunto con ellos. La misma que esté constituida acorde a las tendencias regionales y mundiales en esta disciplina, asegurando el aporte de propuestas creativas y efectivas para implementar estrategias de comunicación adecuadas.

Para el desarrollo de esta propuesta, era necesario partir desde los conceptos básicos de la Publicidad, la agencia y los nuevos modelos de empresas de comunicación que han surgido, como la figura de una consultora de comunicación. Además, se expone toda la información necesaria para entender por qué y cómo nació el *Planning*, disciplina que ha sistematizado y profesionalizado la gestión del conocimiento del consumidor.

Sin embargo, antes de hacer la propuesta como tal, había que conocer y definir la situación actual del *Planning* dentro de las agencias, qué importancia tiene y cómo se la integra en su trabajo. Además, conocer el punto de vista de los anunciantes, sus necesidades más comunes y cómo desarrollan el lado estratégico en la comunicación de sus marcas.

Se realizó un proceso de investigación cualitativo, usando herramientas de investigación como las entrevistas a profundidad y encuestas personales, a los involucrados en el proceso de planeación dentro de las agencias y por parte de los anunciantes.

Finalmente, analizando toda la información recabada, tanto de las fuentes bibliográficas como de la investigación, se construyó la propuesta para la creación de una consultora de Planeación Estratégica, que satisfaga las expectativas y necesidades tanto de los anunciantes como de las agencias.

## CAPÍTULO I

### La Agencia de Publicidad y los nuevos modelos de empresas de comunicación

Este capítulo aborda inicialmente conceptos generales relacionados con una Agencia de Publicidad: su definición, evolución histórica, funciones tradicionales y los diferentes tipos de agencia existentes actualmente, que han ido evolucionando paulatinamente para dar paso a la disgregación de la agencia clásica y hegemónica, en diversos y nuevos modelos de empresas de comunicación.

Estas nuevas organizaciones surgen como aliados estratégicos tanto de las agencias como de los anunciantes, para poder desarrollar propuestas de comunicación con un enfoque mucho más global, innovador y certero el momento de llegar con su mensaje a los consumidores.

#### 1.1 Definición de Agencia de Publicidad

A lo largo de la historia de la Publicidad, han surgido un sinnúmero de definiciones con enfoques similares para el concepto de “agencia de publicidad”, dificultando así el poder dar una definición única y absoluta para este término.

Según la tradicional definición de J. Walter Thompson, la agencia de publicidad es concebida como:

...una empresa cuyo objetivo es la creación de campañas y asesoramiento al clientes en todos los aspectos de comunicación que tengan relación con sus productos y/o servicios. [...] La gama de servicios de comunicación que ofrecen las agencias puede ser muy amplia, aunque en ocasiones se limita a un aspecto concreto del proceso publicitario.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> HOYUELA, P. (2003). *Diccionario J. Walter Thompson: comunicación, marketing y nuevas tecnologías*. Madrid: Ciencias Sociales. 1a. Ed. p. 27.

La Ley General de Publicidad define a las agencias de publicidad como “personas naturales o jurídicas que se dedican profesionalmente a crear, preparar, programar o ejecutar Publicidad por cuenta de un anunciante”<sup>2</sup>.

La definición más aceptada y que se mantiene vigente hasta la actualidad es la de la *American Association of Advertising Agencies* (Asociación Estadounidense de Agencias de Publicidad), que las define como “una empresa independiente, compuesta de personas creativas y empresarios que desarrollan, preparan y colocan la publicidad en los medios publicitarios para vendedores que pretenden conseguir consumidores para sus bienes o servicios”<sup>3</sup>.

Hoy en día, las agencias de publicidad son empresas dedicadas a la prestación de servicios relacionados con la creación y ejecución de campañas publicitarias; mantienen un equipo creativo y profesional especializado en la creación de ideas y propuestas para la solución de los problemas de comunicación de sus clientes.

## 1.2 Origen y evolución

Para poder comprender de una manera mucho más profunda a las agencias de publicidad actuales, es necesario conocer cuáles fueron sus orígenes y cómo se convirtieron paulatinamente en las enormes organizaciones mundiales que desempeñan una función sumamente importante y necesaria en el proceso de comunicación y marketing de millones de empresas alrededor del mundo.

Hace varios siglos, en las colonias estadounidenses, los administradores de correos fueron los primeros “agentes de publicidad”:

En muchas localidades, los avisos destinados a los periódicos se dejaban en las oficinas de correos. En algunos casos, la oficina de correos local aceptaba el texto del anuncio para publicarlo en periódicos de otros lugares; lo hacía con autorización de las autoridades postales.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> GARCÍA, M. (2001). *Las claves de la Publicidad*. Barcelona: Esic. 5a. Ed. p. 95.

<sup>3</sup> KLEPPNER, O. (2001). *Publicidad*. México: Prentice Hall. 14a. Ed. p.113.

<sup>4</sup> MELVIN, J. (1933). *History of American Journalism*. Boston: Houghton Mifflin. 1a. Ed. p.74.



En 1850, Volney B. Palmer abrió la primera agencia de publicidad norteamericana, en Filadelfia. Esta agencia colocaba anuncios producidos por sus clientes en varios periódicos locales. Sus anuncios fueron los primeros cuya tipografía y fuentes eran distintas al del texto de la publicación y de la de otros anuncios. Su uso de fuentes más grandes y distintivas causó sensación. Más tarde, ese mismo año, Robert Bonner, publicó el primer anuncio a página completa en un periódico.

En 1864, William James Carlton comenzó a vender espacios publicitarios en revistas religiosas. James Walter Thompson se unió a esta empresa en 1868. Thompson se convirtió rápidamente en su mejor vendedor, comprando la compañía en 1877 y cambió su nombre al de *James Walter Thompson Company*, que actualmente es la más antigua agencia de publicidad norteamericana. Al darse cuenta de que podía vender más espacio si la empresa prestaba el servicio de desarrollo de contenidos para los anunciantes, Thompson contrató a escritores y artistas para formar el primer Departamento Creativo en una agencia de publicidad. Él es reconocido como el "padre de la publicidad moderna" en los Estados Unidos (Kleppner, 2001).

En 1875, Francis Ayer constituyó la *N. W. Ayer & Son*. Ayer propuso facturar a nombre de los anunciantes lo que pagaba a las editoriales, sumando un cargo fijo, en lugar de una comisión. A cambio, los anunciantes aceptaban colocar toda su publicidad por medio de sus agentes. Esta innovación, según Ayer, "estableció la relación de los anunciantes como clientes de las agencias, en lugar de personas que podrían confiar sus negocios a distintos vendedores, sin saber jamás si estaban pagando el mejor precio"<sup>5</sup>.

En 1917, los editores de periódicos norteamericanos, por medio de sus asociaciones, establecieron 15% como la comisión estándar para la agencia, porcentaje que hasta la actualidad se mantiene vigente para todos los medios. Sin embargo, la agencia normalmente factura el arte y el costo de la producción a nombre del anunciante, más un cargo adicional por sus servicios,

---

<sup>5</sup> KLEPPNER, O. (2001). *Publicidad*. México: Prentice Hall. 14a. Ed. p. 115.

que suele ser entre el 17,65% del monto neto; es decir, una cantidad equivalente a 15% del monto bruto.

En la década de 1990, las agencias reconsideraron su forma de operar y relacionarse con sus clientes. Como lo afirma Kleppner:

...los servicios integrados se convirtieron en el término de moda, al tratarse de las actividades para coordinar la mezcla de marketing entera de un cliente, inclusive las relaciones públicas, la promoción, el diseño de empaques, entre otros. Algunas agencias decidieron ampliar los servicios de comunicación que ofrecían a sus clientes, mediante la expansión de departamentos, o la adquisición o creación de compañías subsidiarias que les permitieron ampliar su portafolio de servicios.<sup>6</sup>

Esta nueva tendencia en cuanto al servicio ofrecido por las agencias, se ha mantenido vigente hasta la actualidad. Sin embargo, han aparecido diferentes factores que están originando nuevamente un cambio importante dentro de las agencias de publicidad; tales como: el desarrollo tecnológico y diversificación de los medios de comunicación, la evolución constante de la relación entre clientes - agencias y la creciente necesidad de comunicaciones mucho más integradas y estratégicas por parte de los anunciantes.

Las agencias modernas se mantienen en un persistente cambio, a fin de satisfacer todas estas necesidades del mercado; y han dando paso a la diversificación y nacimiento de nuevos modelos de “empresas de comunicación”, los mismos que se revisarán más adelante.

### **1.3 Tipos de Agencias de Publicidad**

La Ley General de la Publicidad eliminó la clasificación tradicional de las agencias de publicidad y estableció una diferenciación genérica, de acuerdo a las funciones y roles más frecuentes y comunes que desempeñaban la mayoría de agencias en el mercado publicitario durante aquella época (García, 2001).

---

<sup>6</sup> Ibid. p. 118.

De acuerdo a esta diferenciación, entre los tipos de agencias de publicidad más relevantes se pueden encontrar:

- Agencias de Servicios Plenos
- Boutiques Creativas
- Agencias “*In House*”
- Centrales de Medios

### **1.3.1 Agencias de Servicios Plenos**

Una agencia de servicio pleno es la que maneja todas las fases del proceso de publicidad para sus clientes: planea, crea, produce y coloca los anuncios. Además, puede prestar otros servicios de marketing muy variados. En resumen, ofrece tres funciones principales: gestión de cuentas, desarrollo creativo y la planificación y compra de medios (Kleppner, 2001).

Un punto importante que diferencia a una agencia de servicio pleno de otras, es la variedad del portafolio de servicios que ofrece. Generalmente éstos incluyen: la recolección y análisis de los datos del mercado, lineamiento de la estrategia, preparación y producción de la campaña, pauta en medios, control y supervisión de la pauta; además del proceso de facturación y cobro a clientes y proveedores. Dentro del mercado publicitario local, existen referentes muy importantes de este tipo de agencias, que en su mayoría tienen filiación a grandes redes mundiales, como Norlop JWT, McCann-Erickson, Garwich BBDO, Saltivery Ogilvy, entre otras.

### **1.3.2 Boutiques Creativas**

Son agencias especializadas exclusivamente en la creación y ejecución de la idea creativa. En general, las boutiques desarrollan interesantes conceptos que

inspiran la producción de originales e innovadoras campañas publicitarias. Son relativamente pequeñas y cuentan mayoritariamente con personal creativo como redactores, directores de arte y directores creativos (Gutiérrez, 2005).

Estas agencias, como lo afirma García, “no son especialistas en el manejo de clientes, planificación estrategia de las campañas o la planificación y compra de medios; las empresas que utilizan sus servicios deben emplear a otras agencias que se encarguen de cubrir esas áreas”<sup>7</sup>.

Localmente se puede encontrar varias autodenominadas boutiques creativas; sin embargo, mayoritariamente son pequeños estudios de diseño. Giotto, Lápiz y Papel, Azúca y Coletto, son referentes importantes de boutiques creativas dentro del medio publicitario ecuatoriano.

### **1.3.3 Agencias “In House”**

Según la definición de Muñiz (2010), son aquellas que fueron creadas por los grandes anunciantes, a quienes les resultaba más rentable tener su propia agencia, aunque sólo sea de servicios creativos y deban subcontratar los demás servicios. Su estructura y funcionamiento es similar a las agencias de servicio completo en la mayoría de los casos.

Las agencias “*in house*” son responsables de todas las actividades de la comunicación publicitaria y de marketing de la empresa. Muchas grandes compañías cuentan con una dentro de su estructura; sin embargo, este tipo de agencia está jugando muy a la baja, respecto a los otros tipos de agencias.

Aunque no fueron concebidas exactamente como “*in house*”, DELTA y ELJ pueden servir como modelo de este tipo de agencias. Pertenecen a grandes grupos empresariales (Grupo Pichincha y Grupo Eljuri respectivamente) y son las encargadas de desarrollar la comunicación y publicidad de todas las empresas que los conforman.

---

<sup>7</sup> GARCÍA UCEDA, M. (2001). *Las claves de la Publicidad*. Barcelona: Esic. 5a. Ed. p. 109.

### **1.3.4 Centrales de Medios**

Las centrales de medios son, en términos generales, responsables de la planificación y compra de tiempo y espacio en los medios para los anunciantes y agencias de publicidad. La planificación de medios se trata de ayudar al cliente a decidir cómo, cuándo y dónde invertir su presupuesto de comunicación para alcanzar sus objetivos de negocio. Además, el servicio ofrecido generalmente contempla la venta de tiempo y espacio para los anunciantes, pauta y monitoreo en medios (Casero, 2006). Las centrales de medios son aliados complementarios tanto de las agencias publicitarias más pequeñas como también de las más grandes, quienes emplean sus servicios especializados.

Mindshare, Markplan, OMD y MEC son ejemplos válidos de este tipo de agencias dentro del ámbito publicitario local.

## **1.4 Estructura clásica de la Agencia de Publicidad tradicional**

Las Agencias de Publicidad se presentan en todas las formas y tamaños. Las más grandes emplean a cientos de personas mientras que existen agencias medianas y pequeñas que cuentan con una cantidad de personal mucho más reducido, y por ende ofrecen servicios más limitados (Kleppner, 2001).

Todas las agencias no se estructuran exactamente de la misma forma; sin embargo, en esta sección se presenta una estructura de organización típica con sus departamentos más importantes. De esta manera se pretende explicar brevemente cómo funcionan y se organiza el trabajo dentro de una agencia.

### **1.4.1 Departamento de Cuentas**

El Departamento de Cuentas es el vínculo entre la agencia y sus clientes. Su función es la de mantener la relación entre la agencia y el anunciante e

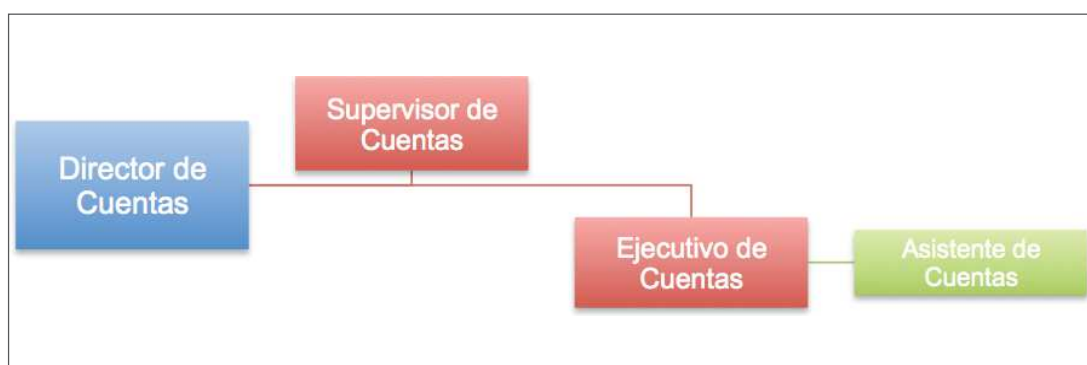
interpretar las exigencias y necesidades del mismo. Dentro del vocabulario publicitario, el término “Cuenta” se lo aplica para denominar a un cliente o anunciante.

Este departamento, de acuerdo a la definición de Bonta, “se ocupa de conocer las necesidades de los anunciantes en materia de comunicación y coordinar para que la agencia responda eficientemente a los trabajos solicitados. En un sentido amplio, es la voz del anunciante dentro de la agencia y la cara oficial representativa de la agencia frente al anunciante”.<sup>8</sup>

El ejecutivo de cuentas es el principal responsable de comprender los objetivos publicitarios del cliente, obtener de él información clave sobre el producto, el mercado y el público objetivo; para poder trazar estrategias de comunicación adecuadas. Este proceso de prospección se logra a través del desarrollo de una adecuada comunicación “doble vía” entre el ejecutivo y el cliente; que permita recabar información útil y de mucha importancia para orientar y en poner en marcha al equipo de personas que dentro de la agencia va a preparar la propuesta de campaña (Martínez, 2001).

Dentro de una Agencia de Publicidad tradicional, el Departamento de Cuentas tiene una determinada organización con distintos niveles, cargos y jerarquías. Este departamento generalmente está integrado por:

**Gráfico 1.1** Estructura básica del Departamento de Cuentas



**Fuente:** Elaboración propia

<sup>8</sup> BONTA, P. (2003). *199 preguntas sobre Marketing y Publicidad*. Bogotá: Norma. 2a. Ed. p. 143.

Cuando el número de clientes lo requiere, se dividen en grupos de cuentas, cada uno de ellos con un supervisor de cuentas, del que dependen los ejecutivos y los asistentes.

En la mayoría de pequeñas y medianas agencias, los directores de cuentas se ocupan de la planificación estratégica, debido a la importancia que se debe dar a la marca como elemento principal de diferenciación y por tanto de competitividad. Sin embargo, esta función debería recaer en el *planner*, una figura nueva existente sólo en las grandes agencias y que asegura buenos resultados con la comunicación.

#### **1.4.2 Departamento Creativo**

Este departamento es el centro vital o cerebro de la Agencia; ya que, es el responsable de la creación y ejecución de los anuncios, aquí nacen y toman forma todos los elementos que constituyen una campaña publicitaria.

Su trabajo se realiza en base a toda la información sobre el cliente y sus necesidades, entregada por el equipo de Cuentas, mediante un *brief* creativo. El equipo creativo comienza a conceptualizar ideas que se discuten con el Departamento de Cuentas, para enriquecerlas y asegurarse que se apeguen a los objetivos estratégicos y de comunicación trazados en el *brief* inicial. A menudo, este proceso puede tomar tiempo, hasta llegar a concebir alguna propuesta creativa adecuada para presentar al cliente.

Dirigiendo el Departamento Creativo se encuentra el Director Creativo, quien junto a su equipo define el eje de comunicación y la estrategia creativa de acuerdo a los objetivos trazados. Además, trabaja en el contenido de la misma y en el desarrollo de un concepto novedoso y estimulante para el grupo objetivo. El equipo creativo también está constituido por un Director de Arte, quien generalmente trabaja en dupla con un Redactor, bajo los lineamientos del Director Creativo. Son los encargados de plasmar y conceptualizar creativamente de forma visual el mensaje de la comunicación (Bonta, 2003).

### **1.4.3 Departamento de Medios**

El Departamento de Medios se encarga de resolver la propuesta de difusión de la campaña, es decir, a través de qué medios de comunicación va a poder recibir el público el mensaje del anunciante. Como afirma Bonta (2003), éste es un departamento de gran tradición dentro de la agencia publicitaria, durante mucho tiempo se ha ocupado de elaborar el plan de medios y gestionar la compra de espacios.

Durante los último años, como afirma García (2001), los anunciantes se han mostrado cada vez más exigentes con este departamento porque de él depende en buena parte la eficacia de la campaña y en él invierten la mayor parte del presupuesto publicitario. Esto ha provocado que se generen cambios importantes como:

- La modificación de esta área dentro de la agencia, ampliando y diversificando sus recursos, tanto humanos como técnicos.
- La contratación de este servicio a agencias de medios.

El resultado de esta evolución ha sido la notable especialización de los profesionales que trabajan en planificación de medios, sea dentro de una agencia de publicidad o en una central de medios y entre los responsables de publicidad de los anunciantes. Es un claro ejemplo de la permanente transformación del mercado publicitario, en función de la necesidad de atender la demanda de eficiencia manifestada por los anunciantes.

### **1.4.4 Departamento de Producción**

El Departamento de Producción es el encargado de gestionar y articular todos los proveedores y colaboradores externos, responsables de producir y tangibilizar el trabajo de los creativos en la agencia. Es un departamento que hace frente a muchas responsabilidades y vela por la calidad del proceso de



producción, se trate de un pequeño tiraje de volantes o vallas exteriores, hasta el rodaje de un spot publicitario.

El Productor General está a cargo de este departamento; es quien debe certificar la calidad de la producción, seleccionar los colaboradores necesarios para la producción gráfica (estudios de diseño, fotógrafos, fotomecánicas, imprentas) y audiovisual (estudios de audio y productoras). En caso de que la agencia no cuente con uno, es el Director Creativo quien suele asumir estas funciones.

## **1.5 Nuevos modelos de empresas de comunicación**

Actualmente, los cambios que el desarrollo tecnológico está introduciendo en los medios de comunicación, la evolución de las relaciones entre los anunciantes y las agencias; así como una nueva generación de consumidores mucho más selectivos y críticos en el consumo de medios y publicidad, han originado cambios importantes en las agencias de publicidad y su tradicional forma de trabajo.

Como menciona García, se ha migrado de “una época en la que se tendía a reunir todos los servicios relacionados con la comunicación, bajo un mismo techo [...] hacia otra en la que domina la diversificación no de servicios al cliente, sino de empresas especializadas e independientes”<sup>9</sup>. Es común evidenciar que muchos clientes contratan servicios creativos con una empresa, las relaciones públicas con otra y los medios con una central especializada.

En este contexto, como resultado de esta necesidad de diversificación y especialización en la oferta de servicios, se ha dado lugar al nacimiento de nuevos tipos de empresas de comunicación; que surgen como aliados estratégicos de agencias y anunciantes, para colaborar en el desarrollo de campañas de comunicación más globales e innovadoras.

---

<sup>9</sup> GARCÍA, M. (2001). *Las claves de la Publicidad*. Barcelona: Esic. 5a. Ed. p. 167.

## **1.5.1 Agencias de Publicidad especializada**

### **1.5.1.1 Agencias Digitales**

Este tipo de agencias están estructuradas y trabajan de la misma forma que las agencias tradicionales. Hay algunas que se dedican principalmente a la planificación y compra de medios, otras realizan un trabajo exclusivamente creativo, y aquellas que brindan un servicio completo incorporan también la construcción de *websites*. Sin embargo, su especialidad se encuentran en todos los medios de comunicación digitales, incluyendo banners, e-mails virales, juegos y marketing por correo electrónico. Algunas agencias digitales también realizan estrategias SEM (*Search Engine Marketing*), mediante la colocación de anuncios en los motores de búsqueda y la optimización del sitio web de los clientes con el fin de obtener un ranking superior en los motores de búsqueda SEO (*Search Engine Optimization*).

En la mayoría de los casos, las agencias digitales trabajan de la mano con las agencias tradicionales de sus clientes para desarrollar campañas integrales dirigidas a un público específico tanto en medios *online* como *offline*.

### **1.5.1.2 Agencias de Marketing Directo**

Proporcionan soluciones estratégicas y creativas para los objetivos de negocio de un cliente, mediante el uso de canales “directos” de comercialización que se pueden medir en términos de las respuestas que generan y el retorno de la inversión de marketing inicial.

Generalmente, sus servicios abarcan todo el desarrollo del proceso del marketing directo, desde la elaboración de la idea, la asesoría en las herramientas de comunicación a utilizar, la producción con medios propios hasta el seguimiento e interpretación de los resultados.

### 1.5.1.3 Agencias de Relaciones Públicas

Una agencia de Relaciones Públicas se dedica a la planificación y realización de tareas orientadas a establecer, mantener o modificar las relaciones y la imagen, que el público o determinados sectores del mismo tienen acerca de los anunciantes, organismos o personas. Entre los servicios mas importantes que ofrece una agencia de este tipo destacan principalmente:

- Relaciones con los medios de comunicación, conociendo cuál es el interés real y sus necesidades de información.
- Relaciones con la comunidad local y entorno de la organización.
- Acontecimientos especiales, creando expectación en torno a un producto, personaje, patrocinios, entre otros.
- Comunicación de crisis, mediante la gestión y control de la comunicación en situaciones de crisis de una organización.

## 1.5.2 Consultoras de Marketing y Comunicación

### 1.5.2.1 ¿Qué es la Consultoría?

Numerosos autores han aportado con diversas definiciones sobre el término "consultoría" y su aplicación dentro de las organizaciones. Sin embargo, haciendo una síntesis general de las más importantes, se puede llegar a identificar dos enfoques básicos de la misma.

El primer enfoque adopta una visión funcional amplia. Según Steel (1975), la consultoría es “una forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea en la que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la misma, sino que ayuda a los que lo son”<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> STEEL, F. (1975). *Consulting for Change*. Amherst: University of Massachusetts Press. 1a. Ed. p. 13.

En el segundo enfoque se considera a la consultoría como un servicio profesional más especializado y enfocado en la ayuda a solucionar los problemas varios que pueden presentarse en una organización. De acuerdo a Larry Greiner y Robert Metzger (1983):

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, al cliente para poner al descubierto los problemas, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y contribuir en la aplicación de soluciones.<sup>11</sup>

Es evidente que éstos enfoques se complementan perfectamente y permiten tener una visión mucho más global del verdadero alcance y funcionamiento de la consultoría como disciplina; ésta puede resumirse brevemente como un servicio profesional que presta asesoramiento y ayuda en diversos problemas que se presentan dentro de una organización y contribuye con la aplicación de soluciones efectivas para los mismos.

### **1.5.2.2 La Consultoría de Comunicación**

Partiendo de la definición de la consultoría como tal, se puede hablar de uno de sus enfoques, la consultoría de comunicación, que oferta y brinda una gran variedad de servicios adaptados a las características y necesidades de cada cliente, desde la asesoría en temas puntuales, hasta el desarrollo de planes estratégicos, estudios de mercado, entre otros.

Los servicios de este tipo de consultoras no solo son requeridos por empresas pequeñas y medianas, sino que “también las grandes empresas pueden necesitar de ayuda para aspectos sobre los que no tienen conocimientos o experiencia, o para tener una visión diferente de expertos ajenos a la empresa con la que puedan contrastar sus opiniones”<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> GREINER, L. y METZGER, R. (1982). *Consulting to management*. Boston: Prentice Hall. 1a. Ed. p. 5.

<sup>12</sup> LÓPEZ, C. (2008). La Consultoría. Consultado:12-11-2010. Disponible en: <http://www.adecec.com/>

Además, como afirma López (2008), la asesoría de una consultora de comunicación puede complementar con un conocimiento más rico los procesos involucrados con el desarrollo de la comunicación de una organización. El hecho de trabajar para clientes diversos en sectores muy distintos aporta con un rico bagaje de conocimientos y experiencias que se puede poner al servicio de cada uno ellos, dependiendo de sus necesidades.

En resumen, entre los beneficios más importantes que brinda el trabajo con una consultora de comunicación se encuentran:

- Ofrecer un planteamiento estratégico de la comunicación, basado en una amplia experiencia y en el conocimiento de amplios sectores.
- Prever los efectos de cada acción del proceso comunicativo y tomar siempre las riendas de la iniciativa marcando tendencia.
- Sugerir nuevas técnicas de comunicación, ideas creativas orientadas a cubrir los objetivos desde una perspectiva diferente.
- Utilizar todos los recursos de un equipo humano que reúne conocimientos, experiencias y disponibilidad al servicio de un cliente.

## CAPÍTULO II

### El mundo de la Planificación Estratégica Publicitaria

Hoy en día y cada vez más el consumidor adquiere protagonismo y es una exigencia para las marcas conocerlo a profundidad para desarrollar una comunicación eficaz, que permita establecer una estrecha relación con éste, generando lealtad hacia la marca.

A través de este capítulo, en primer lugar se pretende exponer por qué, cómo y a partir de quién nació la única disciplina que ha sistematizado y profesionalizado la gestión del conocimiento del consumidor y que ha demostrado que enfocarse hacia él conlleva a una comunicación mucho más eficaz: el *Planning* o Planificación Estratégica Publicitaria.

En segundo lugar, se presenta una visión de cómo trabaja esta disciplina en el proceso del planeamiento estratégico de la comunicación y la evolución de su práctica a lo largo de los años; para lograr comprender la verdadera dimensión de su importancia tanto para las agencias como para los anunciantes.

#### 2.1 ¿Qué es la Planificación Estratégica Publicitaria?

El *Planning* se basa en el concepto de eficacia publicitaria y en su búsqueda, incorpora al consumidor como elemento clave a tener en cuenta por el equipo de la agencia para el desarrollo de una campaña exitosa.

Según Steel (2000), la planificación estratégica publicitaria es la disciplina que introduce al consumidor dentro del proceso del desarrollo de la publicidad y, posteriormente, en la ejecución de la campaña. West y Ford (citados en Sánchez, 2009) se refieren a esta disciplina como el proceso de destilar los *consumer insights* de la investigación, con el objetivo de integrarlos en el desarrollo creativo y en las estrategias de comunicación de la marca.

Por otro lado, Staveley (1999) sostiene que el *planning* se centra en la formación inicial de la estrategia de publicidad y en el posterior desarrollo de las campañas a partir de un conocimiento profundo de los consumidores.

Finalmente, el *Account Planning Group (APG)* brinda una definición del *planning* del nuevo milenio, en donde plantea que el objeto de esta disciplina es ayudar a que la publicidad (o la comunicación) sea mejor, ofreciendo una verdadera comprensión de los consumidores y de las marcas, y de la manera en cómo éstos pueden conectarse. Para esto es necesario, entender al consumidor como una persona y no simplemente como el usuario de un producto o de una marca en particular (Cooper, 2006).

## **2.2 Contexto del origen del *Planning***

El arranque del *planning* se produjo en el Londres de finales de los años 60, de forma casi simultánea en dos agencias de publicidad sin aparente relación: Pritchard Wood Partners y J. Walter Thompson.

Todo esto se originó a la luz de varias circunstancias de esa época y como consecuencia de una necesidad y un cambio en la industria publicitaria británica del momento. Peter Doyle resumía los motivos que llevaron a su nacimiento, relacionados con el contexto de Inglaterra en las décadas de los años 50 y 60, en estos términos:

El *Planning* era una respuesta efectiva a tres hechos clave de aquel período. En primer lugar, las agencias necesitaban un mecanismo para utilizar en sus propuestas publicitarias de manera efectiva la cantidad de información sobre cómo compraban y usaban las marcas los consumidores. En segundo lugar, los clientes llegaron a ser más profesionales en el marketing. Los departamentos de marketing se expandieron durante ese período y, como resultado, el consejo generalizado y la experiencia de marketing de las agencias empezó a ser menos valorada por los clientes. En tercer lugar, las agencias estaban presionadas por parte de los clientes para que demostraran la relevancia de su trabajo creativo.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> DOYLE, P. (1986). *Broadening the concept of account planning*. Londres: APG. p. 164.

Por tanto, este autor permite identificar claramente las causas del origen que se abordarán en este apartado:

- Aumento considerable de la información sobre el consumidor.
- Profesionalización de los depart. de *marketing* de los anunciantes.
- Muestra de la creatividad de las agencias de publicidad.

Sin embargo, el análisis de Doyle se completa con una cuarta causa: el descontento por el uso que se hacía en aquella época de la investigación y la necesidad de desarrollar una nueva forma de investigar. Este autor no la refleja, pero sí lo hacen otros.

Lisa Fortini-Campbell, resume de igual forma los motivos que intuye en el nacimiento de ésta disciplina: el cambio en las necesidades de los clientes, la sofisticación del *marketing*, el cambio de funciones en las agencias donde los creativos tenían que demostrar la calidad de su trabajo y, por último, el descontento en el uso de la investigación (Fortini-Campbell, 2001).

### **2.2.1 Aumento de la información acerca del consumidor**

Los años 50 fueron protagonistas de hechos en lo que respecta al consumo y al comportamiento del consumidor que ocasionaron movimientos en las empresas y en las agencias de publicidad. Estas últimas tuvieron que orientar sus tareas de *marketing* ya que los anunciantes vieron la necesidad de ocuparse ellos mismos de adquirir ese tipo de información.

Tras la Segunda Guerra Mundial se produjeron varios cambios sociales importantes: la mujer se incorporó al mundo laboral y comenzó a demandar productos y servicios que le ayudaran a desarrollar con eficacia todas sus funciones dentro y fuera del hogar; el movimiento por los Derechos Humanos; y el desarrollo de la tecnología, entre otros. Todo esto tuvo gran influencia en la publicidad y el consumo, el consumidor empezó a preocuparse menos de los



productos como simples compras y se fijaba más en las decisiones que podía adoptar. En respuesta a este *consumer movement*, se provocó una reacción en los publicistas, quienes veían necesario ocuparse de los hábitos y de las opiniones de los consumidores. Era crucial encontrar vías para relacionarse de manera individualizada con cada consumidor (Sylvester y otros, 1994).

Junto a esto resultó decisivo el éxito en Reino Unido de la televisión; el aumento en las ventas de éstos aparatos había sido constante en todo el territorio. Estas circunstancias facilitaron el desarrollo de la comunicación masiva; ya que este medio supuso un cambio en la manera de comunicar. Además, los últimos años de la década de los años 50 disfrutaron de un bajo índice de inflación y de un favorable balance del comercio, aspectos muy positivos que potenciaron el consumo (Speck, 1996).

Con todas estas circunstancias, el *marketing* en el entorno inglés cambió. Las agencias de publicidad debían adaptarse al consumidor; ya que, no era lo mismo informar para que se comprara un producto que apelar a la razón o a los sentimientos. Las agencias, según Pollitt (citado en Sánchez, 2009), no se hacían cargo de las transformaciones que sufría el mercado. Los investigadores debían salir de sus reductos donde trabajaban más preocupados de contentar al cliente con investigación numérica, que de contactar con el consumidor de manera efectiva.

En definitiva, las agencias de publicidad tenían que reflexionar para controlar los cambios del mercado y del nuevo consumidor. Si se analizaban los diferentes departamentos de la agencia se podía ver que ninguno centraba su trabajo en el consumidor. Según Langmaid (citado en Sánchez, 2009):

[...] los creativos y los ejecutivos de cuentas estaban muy divididos: los encargados de cuentas mostraban recelo ante el trabajo de los creativos y estos evitaban cualquier contacto que les comprometiera. Se debía a que cada uno hablaba su propio idioma y las agencias tenían una necesidad interna de una nueva faceta que facilitara la comunicación interna entre los departamentos.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>SÁNCHEZ BLANCO, C. (2009). *Génesis de la Planificación de Cuentas: cómo gestionar el conocimiento del consumidor en las agencias de publicidad*. Pamplona: Comunicación y Sociedad. 1a. Ed. p. 6.

Por lo tanto, la agencia debía modificar su estructura. Al esquema clásico basado en los departamentos de cuentas, creatividad y medios se debía añadir otro: el de Planificación, dedicado a investigar con y para el consumidor. En el siguiente apartado se revisará el cambio que se dio en los años 60 en las empresas anunciantes y el papel que adoptaron las agencias de publicidad.

### **2.2.2 Profesionalización de los depart. de marketing de los anunciantes**

Las agencias de publicidad se encargaban de las tareas de *marketing* para las empresas a principios de los años 50. A esto se refiere Merry Baskin cuando afirma: “Desde los años 50, el *marketing* y la planificación del *marketing* los ejecutaba la agencia. Las agencias de publicidad fueron las pioneras en la investigación de mercados”<sup>15</sup>.

Sin embargo, este hecho dio un giro en la década siguiente. Las empresas anunciantes se reestructuraron preocupadas por los cambios del mercado y del consumidor e introdujeron en sus nuevos departamentos de *marketing* la investigación de mercados. Por otro lado, los anunciantes se empezaron a servir de empresas dedicadas a la investigación de mercados que vendían la información analizada. Sin embargo, el problema de estos centros externos residía en que el tipo de investigación que llevaban a cabo era bastante superficial y no estaba dirigida de forma específica a una marca o mercado.

Bajo estas circunstancias las agencias debían proporcionar a los anunciantes un valor añadido: el desarrollo estratégico de la comunicación comercial y una buena creatividad. Así, para desarrollar estas tareas de la mejor manera, las agencias tenían que organizarse de nuevo porque el reparto y el desempeño de las funciones en los departamentos existentes no se realizaban con tanta eficacia como se esperaba (Sánchez, 2009). Por tanto, se veía necesario modificar varios aspectos en la agencia.

---

<sup>15</sup> BASKIN, M. (2001). *What is account planning and what account planners do exactly?*. Londres: APG. 1a. Ed. p. 35.

Las agencias se centraron en la parte estratégica del proceso publicitario y en la investigación que pudiera depender de ella. Stephen King decía: “Los clientes empezaron a desarrollar de manera gradual sus departamentos de *marketing*, que escribían sus propios planes. Nosotros intentamos influir en la parte estratégica de esos planes. De manera creciente nos concentramos en nuestra propia experiencia, la estrategia publicitaria”<sup>16</sup>.

### 2.2.3 Necesidad de una nueva forma de investigar

Las agencias de publicidad tenían que mejorar su aspecto más genuino, la creatividad, y eso sólo era posible si la investigación cambiaba. El paso de las agencias hacia su papel exclusivo en la investigación publicitaria provocó que el rol del investigador, tan importante en los años 50, cayera en desuso.

Para comprender el cambio que trajo consigo el surgimiento de la Planificación Estratégica, es importante mencionar cuatro características de la investigación en aquella época, que menciona Sánchez (2009) en su libro:

- **Posición periférica en la agencia:** La función investigadora no era un departamento que se relacionaba de forma directa con el proceso creativo. Se preocupaba más de testear el resultado en vez de aportar al desarrollo de la publicidad.
- **Trabajo independiente de la producción de publicidad:** Evaluaba el resultado pero no enriquecía el proceso.
- **Resultados cuantitativos sin valor para la agencia y el anunciante:** Las investigaciones arrojaban simples datos numéricos, poco significativos para los anunciantes.
- **No conectaba con el consumidor:** La investigación era errónea y no se relacionaba adecuadamente con el consumidor.

---

<sup>16</sup> KING, S. (1989). *The anatomy of account planning*. Londres: APG. pp. 36-37.

Los anunciantes estaban acostumbrados a este tipo de investigación cuantitativa, que era desarrollada por los investigadores de las agencias. Sin embargo, de ese modo, no se podían llevar a cabo relaciones efectivas con el consumidor. Por lo tanto, como consecuencia que el proceso publicitario, el mercado y el consumidor se iban sofisticando, empezaron a reclamar una investigación cualitativa para interpretar los datos correctamente.

Como lo afirman Zambardino y Goodfellow (citados en Sánchez, 2009), “los anunciantes esperaban que su agencia fuera capaz de iniciar e interpretar varios tipos de investigación, de manera particular las populares técnicas cualitativas que estaban creciendo y de las que los *planners* eran pioneros”<sup>17</sup>.

En síntesis, el *Planning* se confirma como un ordenamiento de la labor que casi siempre había existido en las agencias, pero con el objetivo de incorporar el conocimiento del consumidor a todas las etapas del proceso creativo.

Una vez comprendidas las circunstancias del mercado y de la publicidad inglesa que supusieron un cambio en la estructura de las agencias y en las preferencias de los anunciantes, se puede entender la necesidad de una nueva disciplina que pusiera orden en esta situación.

### **2.3 Nacimiento y evolución histórica**

En su origen se reconocen dos escuelas, dos visiones de la misma realidad, lideradas por Stephen King y Stanley Pollitt. Con trayectorias profesionales diferentes (King trabajó en J. Walter Thompson y Pollitt en Pritchard Wood Partners), compartían un interés común: lograr un profundo conocimiento del consumidor y para mejorar la eficacia de la publicidad.

En 1965, Pollitt, que ejercía de ejecutivo de cuentas en la agencia Pritchard Wood Partners, hizo sus primeros ensayos sobre planificación, los mismos que

---

<sup>17</sup>SÁNCHEZ BLANCO, C. (2009). *Génesis de la Planificación de Cuentas: cómo gestionar el conocimiento del consumidor en las agencias de publicidad*. Pamplona: Comunicación y Sociedad. 1a. Ed. p. 12.

más tarde aplicaría definitivamente en BMP. Años más tarde, en 1968, JWT creó el primer departamento de planificación (Curto y Sabaté, 1997).

**Gráfico 2.1** Los padres y fundadores del *Planning*



Fuente: <http://www.chmkt.com.br/2009/07/historia-do-planejamento.html>

Sin embargo, es necesario destacar aparte del nacimiento del profesional que la ejerce o el departamento que la estructura, la importancia del desarrollo del método. En 1964, JWT había creado el *Thompson T-Plan*, la primera herramienta estratégica de una agencia de publicidad.

### 2.3.1 El planteamiento al estilo JWT

El proceso histórico en el campo del pensamiento publicitario de JWT tiene uno de sus momentos culminantes a principios de 1960 con el establecimiento como plataforma estratégica y sistema de trabajo del *Thompson T-Plan* (hoy conocido como el Ciclo de Planificación).

El *T-Plan* nació a partir del conocido *T-Square*, que Stanley Resor, uno de los primeros publicitarios americanos había desarrollado en 1912 en una oficina de JWT en Estados Unidos. El *T-Square* se basaba en la respuesta a cinco

preguntas: ¿qué estamos vendiendo?, ¿a quién se lo vendemos?, ¿dónde lo vendemos?, ¿cuándo lo vamos a vender? y ¿cómo lo estamos vendiendo?. Su objetivo era conseguir que el proceso de producción de la publicidad fuera más metodológico (Curto y Sabaté, 1997).

Desde 1964, un equipo liderado por Stephen King trabajaba en el departamento de *marketing* recopilando información acerca de las percepciones de los consumidores ante la publicidad. Como lo afirma el mismo King (citado en Curto y Sabaté, 1997), “buscaban verificar cómo funcionaba la publicidad y para ello, decidieron fijarse en las respuestas que generaba y en vez de preguntar qué se debe decir a la gente a través de la publicidad, empezaron a cuestionarse qué hacía la gente al recibir publicidad”<sup>18</sup>. Se dieron cuenta de que el contenido de los anuncios era menos importante que la percepción que tenían los consumidores sobre la publicidad. Por tanto, para desarrollar esta hipótesis se creó el *Target Plan*.

Éste método buscaba conocer el funcionamiento de la publicidad a través de la respuesta que genera en los consumidores: qué queremos que la gente sepa, haga y sienta. El *T-Plan* fue concebido como un sistema de planificación de la estrategia orientado al consumidor. Basado en las respuestas esperadas de los consumidores como resultado de la publicidad, esta forma de trabajar ponía el énfasis en mejorar la definición de los grupos objetivos para conocer más a fondo al consumidor. Así, se podría planificar mejor la estrategia al apoyarse en información sobre éste y poder ofrecer a los anunciantes más eficacia y una creatividad mejor (Curto y Sabaté, 1997).

Bajo este proceso permanece la teoría del *Planning Cycle* (ver Gráfico 2.2), que buscaba guiar la marca a través de las etapas de planificación, escritura, exposición y evaluación de la campaña de publicidad y responder a varias preguntas: ¿Dónde estamos?, ¿Por qué estamos ahí?, ¿Dónde podríamos estar?, ¿Cómo podríamos llegar? y ¿Estamos llegando allí?.

---

<sup>18</sup>CURTO, V. y SABATÉ, J. (1997). *La tradición estratégica de J. Walter Thompson*. Barcelona: Trípodos. 4a Ed. pp. 43-63.

En el desarrollo del *T-Plan*, basado en un ciclo continuo y con el objetivo de obtener un *feedback*, el equipo de cuentas se encargaba de identificar las respuestas del consumidor que beneficiaban a la marca para así realizar una estrategia creativa en el mismo sentido de esas respuestas. Su gran aportación es el considerar al consumidor como centro de la actividad publicitaria, factor reconocido posteriormente como uno de los elementos fundamentales de la planificación estratégica moderna (King, 1989).

Dentro de JWT las tareas de planificación eran responsabilidad del departamento de *marketing*, que se desarrolló tanto con el *T-Plan* que se vio necesario estructurar una disciplina para asegurar que estos hallazgos se iban a llevar a cabo correctamente. Por ello, cuatro años después (1968), formado por miembros de las secciones de medios y de *marketing*, el departamento de Planificación Estratégica nació, con King a la cabeza. El objetivo era hacer un mejor trabajo para los clientes, basado en un conocimiento profundo y verdadero de los consumidores.

### **2.3.2 El enfoque de Stanley Pollit**

En la trayectoria profesional de Pollit se pueden diferenciar dos etapas: una en Pritchard Wood Partners (PWP), donde gestó el nacimiento de la Planificación Estratégica y la figura del planificador, y otra posterior en Boase Massimi Pollitt (BMP), agencia que creó para incorporarla como un nuevo departamento.

Pollitt, al incorporarse a PWP se vio forzado a desempeñar tareas en un puesto para el que no estaba preparado y tal como lo explicó con sus propias palabras: “en 1965 me vi a mí mismo, un director de cuentas, adquiriendo poco a poco responsabilidad de investigación y de medios. Tenía libertad para intentar resolver esa paradoja; y esa fue la manera como emergió la idea de la planificación estratégica y de los planificadores”<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> POLLIT, S. (2001). *How I started Account Planning in agencies*. Londres: APG. p. 4.

La propuesta de Pollitt se concretó en una persona. El planificador o *planner* sería un investigador que, con el mismo estatus que el ejecutivo de cuentas y que el creativo dentro de la agencia, trabajaría para conocer en profundidad al consumidor. El planificador facilitaría el trabajo del creativo al proporcionarle datos relevantes obtenidos sobre el consumidor. Para adentrarse en su mente, los planificadores tenían que trabajar al lado del departamento de Cuentas; ya que éste recogía los datos del cliente. Pollitt enfocó la agencia de manera que tuvieran como principal objetivo orientarse al consumidor (Pollit, 2001).

El punto de vista de Pollitt sobre la Planificación Estratégica, o Planificación de Cuentas como la bautizó inicialmente, buscaba mejorar la publicidad en lugar de tratar de contentar al cliente. Esto era posible gracias a unos buenos creativos con los que se podía trabajar para lograr una publicidad mejor a la luz del consumidor. Estaba tan convencido que esas ideas le llevaron a fundar una agencia donde ponerlas en práctica: Boase Massimi Pollitt (BMP).

Pollitt creó en 1968 la agencia BMP junto con Martin Boase y Gabe Massimi. Su sede estaba en Londres y allí instaló el primer departamento de planificación de cuentas. El planificador debía ser un miembro más del equipo y no una ayuda externa. Su objetivo consistía en llegar al centro del desarrollo publicitario e influir en la agencia, como un experto en la relación de los consumidores con las marcas y con la publicidad en general (Pollit, 2001).

### **2.3.3 La Planificación Estratégica Publicitaria Ilega a Estados Unidos**

La primera agencia en los Estados Unidos que desarrolló un departamento de *Planning* fue *Chiat/Day*. Jay Chiat había escuchado sobre un novedoso departamento que se había creado dentro de algunas agencias en el Reino Unido y Europa y estaba experimentando un inusitado éxito. Él creía que la planificación estratégica podría ser fundamental para mejorar la creatividad americana y también buscaba emular a sus pares británicos, quienes en base a su propia opinión, hacían un trabajo creativo mucho mejor que el suyo.



Como menciona Sánchez (2009), Jay Chiat no quería experimentar con el *planning*, estaba muy consciente y decidido a aplicarlo dentro de la estructura de su agencia. En 1982 contrató a Jane Newman, un *planner* inglés, para que trabajara en su oficina de Nueva York y esté a la cabeza de todo el proceso para implementar la planificación estratégica publicitaria dentro de ésta agencia.

A medida que el departamento creció, también lo hizo *Chiat/Day*. En diez años la agencia pasó de una facturación de USD50 millones a USD700 millones. Viendo este notable éxito, muchas agencias americanas estaban deseosas por tener un departamento propio de planificación estratégica, que les llevaría por el mismo camino.

Muchas boutiques creativas implementaron departamentos de planificación, para intentar evolucionar hacia una estructura de agencia. Otros planificadores como Jon Steel y Nigel Carr viajaron desde el Reino Unido para ayudar a los pioneros en el proceso de masificación de la planificación estratégica en agencias a nivel nacional.

Fue durante la década de 1990 que el *planning* creció enormemente en los Estados Unidos. A partir de 1995 comenzaba a cubrir todos los campos del ámbito publicitario y como lo afirmó Goldman: “Las agencias de todo tipo querían o decían que lo practican, incluso si no sabían de lo que realmente se trataba” (Sánchez, 2009).

Después de que algunas de las mejores agencias en el medio incluyeron al *planning* en su lista de servicios, ésta se convirtió en una rotunda sensación dentro del mundo publicitario.

## 2.4 Proceso del planeamiento estratégico de la comunicación

Después de revisar los aportes de varios autores al respecto, es muy difícil establecer como válido un solo proceso para el desarrollo de la planificación estratégica de la comunicación; actualmente, hay tantos enfoques y formas de trabajo, que se puede concluir que la manera de hacer *Planning* varía de una agencia a otra, e inclusive puede variar de un *planner* a otro.

Actualmente, en el mundo de la publicidad "casi todas las agencias (y sus clientes) se benefician de un esquema propio para la elaboración de la comunicación, la estrategia de marca y mejorar su capacidad de producir soluciones creativas efectivas en el mercado"<sup>20</sup>.

Sin importar cuál sea el esquema de trabajo para hacer planeación estratégica que se ponga en práctica dentro de las agencias, el proceso en sí es sencillo; sin embargo, algunos autores tratan de hacerlo ver complicado.

El objetivo de este apartado es presentar la esencia, el pensamiento básico, a partir del cual se lleva a cabo este proceso de planeación. Además, es muy importante recordar que el todo trabajo que realizan los *planners*, es parte poner en práctica la teoría y parte sentido común; y, es este sentido común lo que hace destacar a un *planner* y a su trabajo.

### 2.4.1 Estructura base del proceso de *Planning*

El esquema que se presenta a continuación, es un modelo tradicional del proceso de *Planning*, desarrollado a partir de las propuestas estratégicas pioneras, planteadas en los años 60 por Stephen King y Stanley Pollit.

Es un modelo básico sobre el cual se han estructurado muchos de los modelos más comunes usados actualmente, dentro de muchas agencias de publicidad; quienes a su vez lo han modificado con aportes propios.

---

<sup>20</sup> STEEL, J. (2000). *Verdades, mentiras y publicidad. El arte de la Planificación de Cuentas*. Madrid: Eresma & Celeste. 1a. Ed. p. 79.

**Gráfico 2.2** Etapas del proceso de planeación estratégica tradicional

**Fuente:** Elaboración propia

### **Etapa 1: Definición del problema comercial**

Esta etapa inicia con el estudio y análisis del *brief* proporcionado por el cliente al departamento de Cuentas, que contiene la esencia del propósito por el cual se necesita desarrollar una campaña de comunicación, que responda directamente a la consecución de los objetivos de marketing del cliente planteados en la primera reunión de contacto con la agencia. Aquí inicia formalmente el trabajo del *planner*, ya que debe haber alguna razón comercial por la que el cliente habla con la agencia, y su trabajo es averiguar cuál es o si el problema planteado en el *brief* es el acertado (Steel, 2000).

Al respecto, Cooper (2006) afirma que este problema puede ser definido negativamente (como problema “real”) o positivamente (como problema de “oportunidad”) y para poder identificarlo es necesaria una investigación, cualitativa o cuantitativa, en todas las fuentes informativas disponibles a la mano: el mercado, la competencia, la propia marca, el consumidor al que se pretende llegar, entre otros.

## **Etapa 2: Investigación y análisis de la verdad de la marca**

Después de conocer cuál es el problema que se piensa atacar con la comunicación, es necesario hacer un profundo análisis de la realidad de la marca, es momento de hablar de “lo que es” y de “lo que podría ser”.

El *planner* debe buscar más allá de la información que tenga a mano e investigar a profundidad sobre el mercado, la competencia, las tendencias que se siguen y sobretodo, sobre los consumidores a los cuales se quiere llegar.

Ha llegado el instante ideal en el cual el *planner* debe dejar salir a flote esa curiosidad innata por aprender más del entorno, por conocer más allá de los datos evidentes e ir descubriendo hallazgos muy valiosos que aporten al desarrollo de una estrategia de comunicación diferente, más sólida y apegada a la realidad de la marca en todas sus facetas.

## **Etapa 3: Investigación y análisis del consumidor**

Esta es quizá la etapa más importante del proceso de planeación estratégica de la comunicación. El *planner* debe hacer uso de todas sus herramientas, conocimientos, experiencia previa y sobretodo su iniciativa para adentrarse en el conocimiento profundo sobre el consumidor de las marcas.

Durante las etapas previas se definió el problema comercial a resolver, la realidad de la marca y hacia dónde quiere ir; pero para lograr esto, debe haber un vehículo, un medio a través del cual se pueda llegar a esta meta, a este punto ideal, y el vehículo es el consumidor.

Parte de ese proceso de investigación y aprendizaje del consumidor, inicia con la definición correcta de la audiencia o target de la marca. El *planner* debe evitar caer en el error clásico de confundir esta definición con una simple descripción del perfil del cliente promedio, acuñada puramente en términos demográficos inertes (Steel, 2000).

Se debe adentrar para conocer qué estimula su comportamiento, cuáles son sus intereses, qué rol espera que la marca cumpla en su vida. El *planner* debe investigar también cómo compra este consumidor, qué piensa sobre las comunicaciones de las marcas, entre otros. Esto se deriva de una correcta investigación cualitativa (modo de vida TGI, *focus group* o entrevistas).

Durante esta etapa surgen esas verdades absolutas, necesidades y conductas profundas del consumidor, conocidos como *insights*. Es tarea del *planner* saber aprovecharlos y presentar a la marca como la solución a estas necesidades inconscientes. Posteriormente, estos *insights* servirán de base para un *briefing* más rico e inspirador destinado a los creativos, responsables de plasmar estos hallazgos en una comunicación diferente (Steel, 2000).

#### **Etapa 4: Desarrollo de la estrategia de comunicación**

La estrategia es la idea a seguir para conseguir los objetivos, o lo que es lo mismo: ¿Qué se va a hacer para llegar a la meta propuesta?. Schult define a la estrategia como la “formulación de un mensaje que comunica al grupo objetivo los beneficios de un producto o servicio, o las características de éstos que permiten la solución de un problema al consumidor”<sup>21</sup>.

Como lo afirma Bricchetto, “todo problema de negocio es un problema de comunicación, porque todos los momentos de contacto de la marca con la gente son los que construyen este vínculo”.<sup>22</sup> El *planner* es la persona que mejor debe entender las relaciones existentes entre las marcas y las personas, para poder operar sobre ellas.

Esta capacidad de entendimiento del *planner* surge después del arduo trabajo de aprendizaje que ha ido adquiriendo durante el transcurso del proceso de planeación; y para esto debe hacer una síntesis de los *facts*, *insights* y oportunidades que ha identificado en cada una de las etapas previas.

---

<sup>21</sup> SCHULTZ, D. (1993). *Comunicaciones de marketing integradas*. Buenos Aires: Granica. 1a. Ed. p. 105.

<sup>22</sup> COOPER, A. (2006). *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. Buenos Aires: APG. 1a. Ed. p. 12.

La estrategia sobre la que trabaja el *planner* consiste en saber qué y cómo voy a comunicar para crear o modificar estas relaciones entre las marcas y las personas. En esta etapa del proceso se establece cómo se va a llegar al ideal de la marca planteada en la etapa inicial del proceso, y para esto es necesario saber qué y cómo hablarle al consumidor (Steel, 2006).

## 2.4.2 Modelos clásicos de planificación estratégica

### 2.4.2.1 Ciclo de la Planificación JWT

En JWT el proceso de *Planning* no está limitado a analizar *focus groups*, escribir *briefs* creativos o estudiar reportes de investigaciones. Ellos tratan a menudo de saltar fuera de los límites tradicionales para explorar la satisfacción que el *Planning* puede ofrecer.

En 2007, cuando Guy Murphy se unió a JWT como Director Global de *Planning*, ésta disciplina atravesó por un gran cambio. En principio, por primera vez en la industria publicitaria, JWT introdujo un verdadero acercamiento a la disciplina del *Planning*, con el lanzamiento del *JWT Planning Blog*. Este blog sirve como una central de apoyo y comunicación para todos los *planners* de la red. Según Murphy, el propósito del blog es proveer un gran sentido de unión y aprendizaje entre los *planners*.

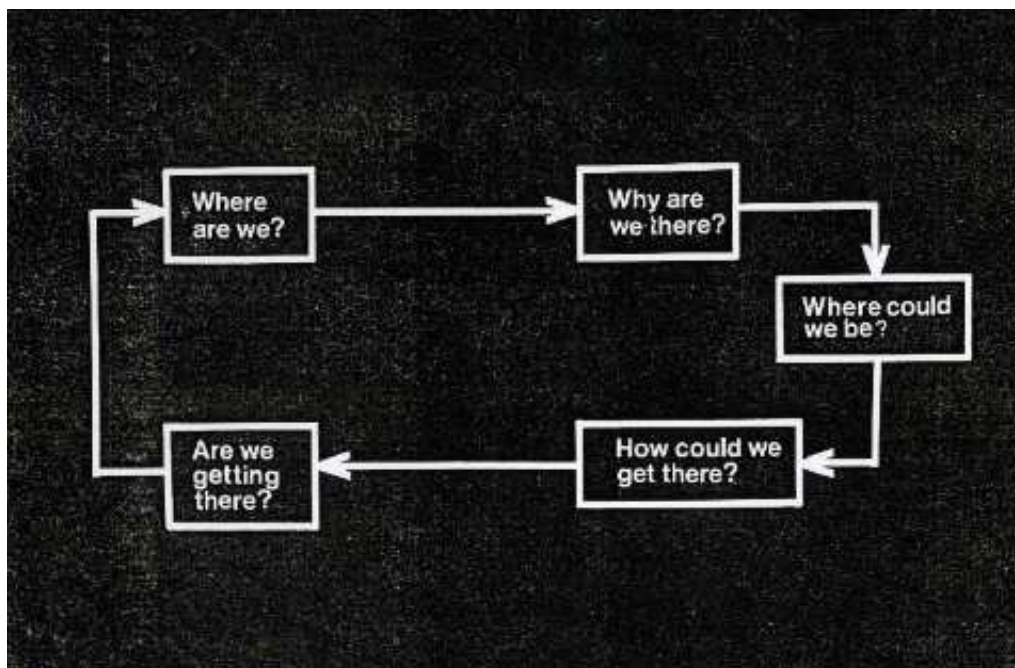
Por otro lado, en JWT, el *Planning* ha ido evolucionando con una clara orientación global. Las ideas y ambiciones originales de King están más vivas que nunca. Así, siguiendo estos pensamientos, JWT lanzó *The Stephen King Library*; un portal virtual donde se encuentra una extensa colección de libros, estudios de casos, presentaciones y diversas teorías sobre la planeación, a disposición de todos los colaboradores a nivel mundial.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> FALKOW, K. (2011). Account Planning Methods. Consultado: 10-04-2011. Disponible en: <http://account-planning-confessions.blogspot.com/>

Anteriormente, se revisó el ciclo de la planificación JWT (ver gráfico 2.2) y cómo se estructura alrededor de cinco preguntas claves. Para poder explicar mejor la función que desempeña cada una, King escribió en uno de sus ensayos que “una forma de controlar y disciplinar su planeamiento estratégico, era establecer una secuencia esquemática de trabajo y pensamiento”.

Gráfico 2.3 Ciclo de la Planificación JWT



Fuente: <http://account-planning-confessions.blogspot.com/>

Estas cinco preguntas, se explican a continuación y constituyen también la base de muchos otros modelos de planificación en JWT:

- **¿Dónde estamos?**

Dónde está la marca ahora (comparada frente a la competencia) en el mercado y en la mente del consumidor. Si es una marca nueva, dónde están sus competidores directos o marcas substitutas, de dónde viene y hacia qué dirección está yendo.

- **¿Por qué estamos aquí?**

Análisis de los factores que han influido sobre el fortalecimiento o debilitamiento de la marca.

- **¿Dónde podríamos estar?**

De forma realista, establecer cuál podría ser el posicionamiento de la marca en el futuro. Además, especificar si es un nuevo posicionamiento o mantener el posicionamiento actual.

- **¿Cómo podemos llegar allá?**

Definir claramente qué cambios y en qué elementos del mix de marketing pueden contribuir a alcanzar el posicionamiento ideal de la marca y cumplir los objetivos publicitarios planteados.

- **¿Estamos llegando?**

La publicidad ha logrado los objetivos planteados inicialmente, preguntarse si su resultado ha sido en verdad efectivo.<sup>24</sup>

El punto más interesante de este proceso es que no es un método inerte, sino un esquema de preguntas que le permite al *planner* pensar más allá de sus limitaciones evidentes. Cada pregunta estimula al *planner* a pensar tanto lógicamente, utilizando datos y reportes de investigaciones, como también de forma creativa, imaginando las fronteras ideales que la marca podría vencer.

#### **2.4.2.2 Rueda de las Conexiones TBWA**

La red JWT fue una de las pioneras en el desarrollo del *Planning* y ha mantenido una asociación muy fuerte con esta disciplina. Sin embargo, no significa que su modelo de planeación sea el único válido. Para *TBWA*, *Planning* es todo sobre crear historias, vencer las normas establecidas e inspirar “disrupciones” positivas para las marcas.

Para entender mejor de qué se trata la “disrupción” de *TBWA*, Warren Berger (2005), uno de los fundadores de la red, menciona que no es el resultado de

---

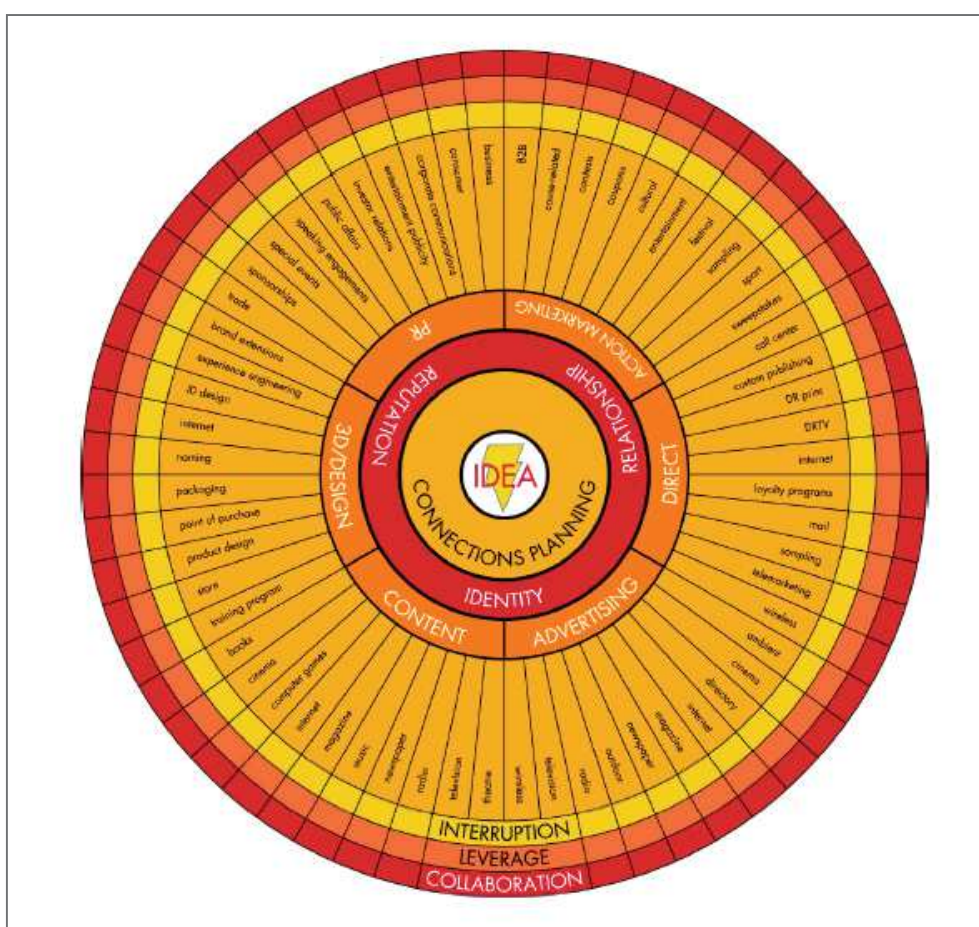
<sup>24</sup> KING, S. (1989). *The anatomy of account planning*. Londres: APG. pp. 53 - 58.



fusionar slogans o verdades de la marca. Se requiere un trabajo de pensamiento más complejo; se trata de ayudar a un cliente a develar y redescubrir la esencia de su propia empresa y de su marca, esa verdad profunda y oculta que la hace única.

Una de las herramientas usadas por los *planners* en TBWA para alcanzar esta disrupción, es la denominada *Connections Zone*, que dio paso al nacimiento del término *Connections Planning*.

Gráfico 2.3 Connections Planning TBWA



Fuente: <http://account-planning-confessions.blogspot.com/>

De acuerdo a TBWA, esta herramienta permite determinar los más relevantes y efectivos puntos de contacto con los actuales y potenciales clientes; para obtener un mix de los más adecuados, que permitan cambiar el comportamiento del consumidor, acercándolo más a la marca y trazar un camino para cumplir los objetivos planteados.

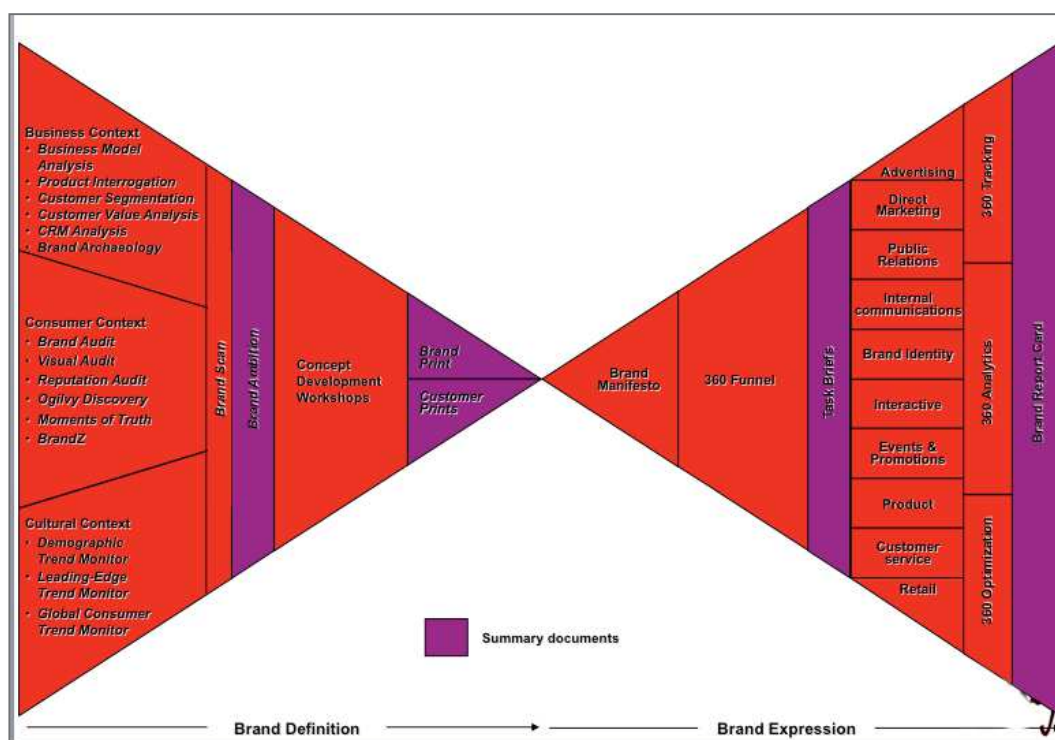
### 2.4.2.3 The Butterfly Ogilvy

En toda la red mundial Ogilvy, procuran manejar un profundo conocimiento no solo de sus clientes, sino también los consumidores. Buscan ponerse en los zapatos de ellos, para comprenderlos de una manera más adecuada, más provechosa y enriquecedora para las marcas.

*The Butterfly* es la herramienta estratégica que utilizan para el desarrollo estratégico de sus marcas. Comienza al ponerse en los zapatos de los clientes y tratar de entender lo que sus clientes atraviesan en el día a día, los desafíos del mercado y del negocio, la competencia, lo que sucede en su entorno y lo que podría suceder a futuro. A través de este proceso, cuando tratan de convertirse en sus cliente, buscan identificar desde dentro sus problemas para ayudar a resolverlos adecuadamente.

A través de este proceso, se buscan hallar *insights* potentes que ayuden a impulsar el desarrollo del proceso estratégico y la concepción de un concepto e ideas adecuadas para la marca.

Gráfico 2.4 The Butterfly Ogilvy



Fuente: <http://www.ogilvypr.com/en/content/>

## 2.5 Los mandamientos del *Planning*

Alejandra Busceme, profesora de *Planning*, del curso por *e-learning* de la Escuela Superior de Creativos Publicitarios; en una de sus clases presentó los diez mandamientos del *Planning*, planteados por Helio Silveira da Motta, padre de ésta disciplina en Brasil.

Es muy adecuado cerrar este capítulo, revisando los lineamientos básicos sobre los cuales se debería desarrollar esta disciplina, el momento de poner en práctica toda la teoría expuesta anteriormente.

A continuación, se exponen los diez mandamientos planteados por Helio Silveira da Motta, junto a una explicación personal de cada uno:

1. **Saber pensar:** Esto significa sobre todo, hacer las preguntas correctas.
2. **Apostarle a la intuición:** No tener miedo de hacerlo. La intuición es un faro potente, capaz muchas veces, de apuntar el camino a seguir.
3. **No contentarse con el *briefing*:** Cuestionar las verdades establecidas en los *briefings*. Sin límite, invertir el raciocinio establecido en ellos. Aparte de eso, buscar siempre información fuera del *briefing*.
4. **Las investigaciones son necesarias para dar mayor seguridad a los hallazgos intuitivos (hipótesis):** La investigación debe ser vista como una aliada importante para el trabajo de planeamiento estratégico anual o de largo plazo en la comunicación de marketing.
5. **Nunca crear, hablar o trabajar sobre un problema que no se ha comprendido profundamente:** Esta máxima no necesita explicación. Sin embargo, es algo que se olvida hacer con frecuencia.
6. **Interpretar el llamado espíritu del tiempo (*zeitgeist*):** La publicidad, o mejor dicho, la comunicación de marketing, refleja como un espejo aquello que acontece en la sociedad. Así, es preciso saber interpretar el espíritu del tiempo en el cual se vive.

- 7. La planeación es una actividad - medio:** Debe servir de brújula, de norte, para el área estratégica, creativa y también para la planeación de medios. El trabajo de planeación sólo tiene sentido, si se asume la misión de servir esencialmente a crear mejor creatividad que acerque la marca con el consumidor.
- 8. La comunicación generada debe servirle al negocio del cliente:** La comunicación es un factor estratégico poderoso en el negocio del cliente, cuya finalidad es ayudar a que éste consiga alcanzar los objetivos de marketing deseados.
- 9. Ética en los negocios:** El bienestar del consumidor debe ser prioridad en todas las acciones y estrategias de marketing.
- 10. Responsabilidad socio-ambiental y consumo consciente:** Debe aportar en la construcción de actitudes y comportamientos responsables a través de la publicidad, en respuesta a la nueva cultura de consumo consciente y no-predador de los recursos naturales.

## CAPÍTULO III

### El *Planner*, voz del consumidor en la agencia

La figura del *Planner* o Planificador Estratégico se ha constituido como un adelanto en la estructura de todas las empresas de publicidad, ya que su actuación no sólo es determinante en la generación de los contenidos publicitarios; sino que además es un representante del consumidor en la agencia e interviene en el desarrollo estratégico y en el proceso creativo, donde el consumidor es el centro en torno al cual debe girar la comunicación.

Esta figura, a través de sus funciones, procura garantizar una publicidad eficaz, al determinar un trabajo orientado a la creatividad y una estudiada estrategia, beneficiosa para establecer una estrecha y duradera relación entre los consumidores y las marcas.

El *Planner* se convierte, pues, en el objeto de estudio del presente capítulo, cuyo objetivo es dilucidar y determinar con exactitud algunas de las actividades, competencias y relaciones que corresponden a este profesional dentro del entorno publicitario, con el fin de profundizar en un conocimiento más científico sobre el papel de esta figura y en la importancia que tiene como ejecutor del proceso de planeamiento estratégico de la comunicación.

#### 3.1 ¿Quién es el *Planner*?

En términos generales, se designa bajo el apelativo de *planner*, al sujeto que realiza la tarea de la planificación estratégica de la comunicación. Sin embargo, desde su nacimiento, esta figura ha llegado a tener diversas acepciones por parte de varios autores; pero, en la definición de las funciones del *planner* es donde todos comparten ideas en común.

En 1992, la *American Association of Advertising Agencies*, definió al *planner* como “el contacto principal de Cuentas con el mundo exterior; quien a través

de su conocimiento y experiencia, es capaz de hacer grandes aportes en todas las decisiones del desarrollo publicitario, desde el punto de vista del consumidor”<sup>25</sup>

Alan Cooper y Derek Robson, miembros del *Account Planning Group* en el Reino Unido, ofrecen una definición mucho más amplia al afirmar que los *planners* son individuos que saben cómo funciona el mundo, cómo ha ido cambiando a lo largo de los años y se interesan por lo que hace que la gente sea como es (citados en Soler, 1997).

Para Zapata (2007), el *planner* es un tipo de estratega, quien a partir de la investigación (cualitativa o cuantitativa), elabora la estrategia de comunicación, conoce profundamente y representa al consumidor en todas las decisiones del desarrollo publicitario dentro de la agencia.

Como se puede evidenciar, todas estas definiciones comparten ciertas características, las mismas que se pueden sintetizar de forma puntual para dar un concepto propio a la figura del *planner*:

Un individuo ávido de conocimiento sobre el consumidor, que aporta con ésta información en todo el proceso del desarrollo publicitario y junto al equipo, busca generar un vínculo estrecho entre las personas y las marcas.

### **3.2 Funciones del *Planner***

En lo que respecta a las funciones más importantes que debe cumplir dentro de la agencia, varias fuentes bibliográficas destacan algunos aspectos como puntos clave de su desempeño.

Su rol primordial es el de servir como el máximo representante del consumidor dentro de la agencia y como un vínculo eficaz entre la investigación (cualitativa o cuantitativa) y el desarrollo creativo. Además, es el encargado de desarrollar

---

<sup>25</sup> SOLER, P. (2008). *La Planificación Estratégica en Publicidad y Relaciones Públicas. El Account Planner*. Barcelona: Gestión 2000. p. 43.

la estrategia publicitaria junto al equipo de Cuentas y Creatividad, mediante el manejo de los datos que provienen de su investigación acerca del consumidor y la marcas, y de la manera en que éstos pueden conectarse de una manera holística. *Holístico* se refiere en este contexto, como afirma Cooper, “entender al consumidor como una persona y no simplemente como el usuario de un producto o servicio en particular”<sup>26</sup>. Transforma toda esta información en conocimiento útil para el departamento creativo como descubridor de *insights*.

El *planner* también debe tener en cuenta todos los aspectos que tiene la marca desde lo global hasta lo particular: los valores, la personalidad propia de la marca, medidas de lealtad, asociaciones, diferenciación, *awareness*; en pocas palabras toda la arquitectura de la marca (Zapata, 2007). La finalidad de su trabajo es aumentar la calidad de la publicidad consiguiendo que sea distinta y relevante, generando estrecha relación con las marcas.

### 3.3 Características y cualidades

Muchos autores coinciden que el *planner* debe ser un sujeto que posea una serie de cualidades concretas e innatas para desarrollar su trabajo de manera eficiente, entre las que podrían destacarse tres: talento lógico y analítico, pensamiento lateral y un admirable sentido común. Además, debe mostrar un gran interés por la gente, sus motivaciones y averiguar qué los estimula.

Como lo destaca la agencia *BBDO* en su filosofía, un buen *planner* ha de poseer las siguientes cualidades:

- ***Inquisitive:*** Inquisitivo, curioso, metódico.
  
- ***Inspiring:*** Capaz de inspirar, de dar estímulo a la creatividad.
  
- ***Imaginative:*** Con imaginación, creativo.

---

<sup>26</sup> COOPER, A. (2006). *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. Buenos Aires: APG. 1a. Ed. p. 12.



Es decir, si un *planner* las posee y forman parte de su formación profesional, podría aportar fácilmente con grandes beneficios para la empresa o agencia en la que trabaje. Además, distintos autores destacan una serie de ventajas que representa el contar con un buen *planner* dentro de una organización, entre las cuales se ha decidido mencionar las más importantes:

- Uso más inteligente de la investigación, ya que realiza un análisis desde un punto de vista diferente.
- Más tiempo de reflexión dedicado al *brief* creativo que tiene como resultado una campaña con mayores posibilidades de éxito.
- La agencia cuenta con mayor conocimiento del consumidor, al contar con un interlocutor que tiene gran conocimiento sobre el mismo.
- Ayuda a conseguir que la publicidad sea más eficaz y se identifique de mejor forma con el consumidor.

Retomando una afirmación de Mariana Bricchetto (citada en Cooper, 2006); el *planner* debe saber, a partir de su experiencia previa y de la información objetiva obtenida de las investigaciones, lo que funciona y lo que no funciona para poder establecer una buena relación entre la marca y el consumidor. El *planner* se convierte en el creador de estas relaciones, que trabaja en saber qué decir y cómo comunicarse con las personas.

### **3.4 El modelo de *Planner* ideal**

Jon Steel (2000) propone un conjunto de cualidades que debería poseer el modelo ideal de un buen *planner*, que le permitirían destacarse entre sus colegas y fomentar su crecimiento tanto personal como laboral. Las cualidades más representativas que propone son tres:

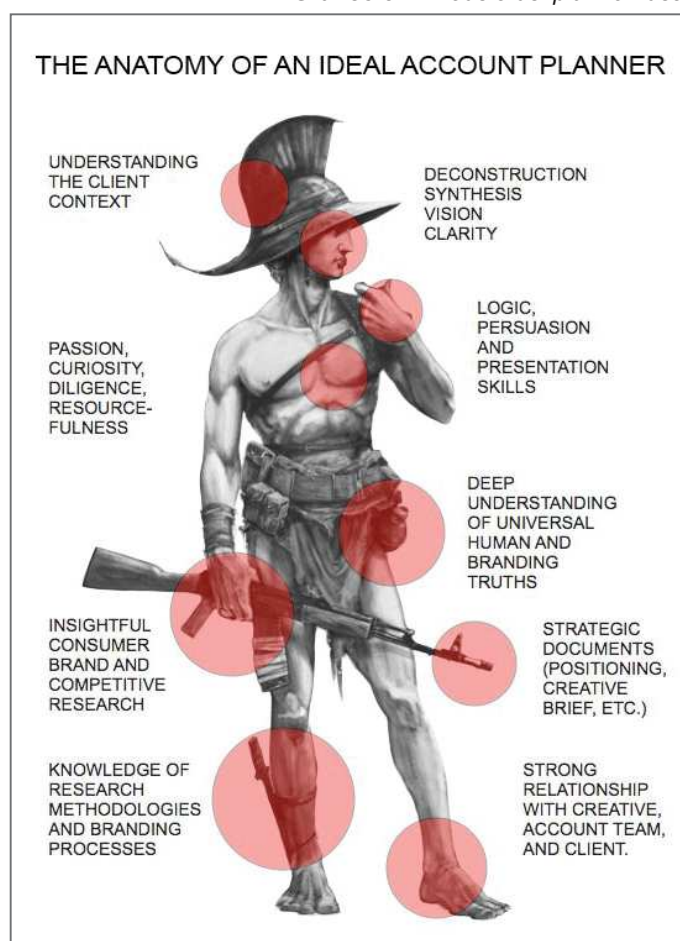
- Debe hacer que las buenas ideas sucedan y tomen forma, aunque no sean necesariamente las suyas.



- Debe pasar más tiempo escuchando que hablando, no importa si es con los consumidores, clientes o algún miembro del equipo de la agencia. Un buen oyente va a reconocer más fácilmente las buenas ideas y aprovecharlas en su máxima expresión.
- Debe poseer una habilidad camaleónica única, que le permita relacionarse con una gran diversidad de personas.

Hoy en día, muchos otros autores y profesionales en el área proponen también, desde su punto de vista, lo que consideran son las características fundamentales que debe poseer un *planner* ideal. Así, durante la investigación, se encontró una curiosa propuesta gráfica al respecto realizada por Anibal Casso, destacado *planner* en Wieden+Kennedy Nueva York y *blogger* fundador de *The Royal Society of Account Planning*.

Gráfico 3.1 Modelo del *planner* ideal



Fuente: <http://www.accidentalthinking.com/idea-planner>

## CAPÍTULO IV

### DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 Objetivos de la Investigación

##### 4.1.1 Objetivo General

Obtener información general sobre el manejo y aplicación del *Planning* en el desarrollo de la comunicación dentro de las agencias publicitarias a nivel local, que pueda fundamentar el desarrollo de la propuesta para la creación de una consultora de Planificación Estratégica Publicitaria en Quito, que brinde sus servicios a agencias y anunciantes.

##### 4.1.2 Objetivos Específicos

- Conocer la situación y manejo actual que tiene la disciplina del *Planning* y la figura del *planner*, dentro de las agencias locales.
- Identificar a las personas involucradas en el desarrollo de la planificación estratégica de la comunicación, para conocer quienes son los responsables (de haberlos) de esta disciplina, tanto por parte de las agencias como de los anunciantes.
- Analizar cómo se lleva a cabo este proceso dentro de la agencia y las herramientas utilizadas para el desarrollo del mismo.
- Determinar el nivel de conocimiento e implementación que le dan los anunciantes a la planificación estratégica en el desarrollo de su comunicación.
- Conocer la posibilidad de apertura de agencias y anunciantes para trabajar con una empresa aliada que se encargue de brindar soporte en el desarrollo estratégico de la comunicación de sus campañas.

## 4.2 Universo

El universo es todas las agencias de publicidad en la ciudad de Quito, registradas y reconocidas por la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad (AEAP). De acuerdo a sus últimos registros, suman un total de 33 agencias a nivel nacional, de las cuales 23 tienen oficinas ubicadas en Quito.

Dentro de cada una de estas agencias se identificó a los responsables del proceso de planeación estratégica de la comunicación, es decir, a:

- Un representante del Departamento de Cuentas (Director o Supervisor).
- Un *Planner* o Planificador Estratégico (en caso de haberlo).

Adicionalmente, como la investigación necesita también contar con la perspectiva de los anunciantes, se buscó a un cliente representativo de cada agencia visitada y se identificó a un miembro del Departamento de Marketing de dichos anunciantes.

## 4.3 Muestra

Dado el planteamiento anterior del universo de la investigación, se consideró conveniente para obtener información más global y coherente, trabajar con la totalidad de las 23 agencias afiliadas a la AEAP en la ciudad de Quito. Se realizó un acercamiento inicial previo a la investigación con cada una de ellas; sin embargo, se obtuvo colaboración por parte de **15 agencias**.

Adicionalmente como parte de la muestra, se pudo contar con la cooperación de **8 anunciantes**, importantes clientes de algunas de las agencias visitadas.

El listado con los nombres de las agencias y anunciantes que colaboraron voluntariamente en la investigación se detalla más adelante.

## **4.4 Método y Tipo**

En el desarrollo de la presente investigación se trabajó bajo los parámetros de un método Deductivo-Sintético, muy necesario para el análisis de la información recolectada por medio de la investigación de campo; y de tipo Descriptivo, para el planteamiento de la propuesta como tal.

De esta forma, luego de obtener datos estadísticamente válidos mediante las herramientas de investigación utilizadas, se examinó y analizó detenidamente dicha información; la misma que se utilizó para fundamentar la propuesta planteada en la tesis, sustentándola de forma sólida y coherente.

## **4.5 Fuentes de Investigación**

### **4.5.1 Primarias**

Los testimonios de los responsables del desarrollo y planificación de las estrategias de comunicación dentro de las agencias de publicidad y también por parte de los anunciantes.

### **4.5.2 Secundarias**

La consulta de libros, revistas y documentos especializados en el tema, así como la investigación en fuentes electrónicas *on-line*.

## **4.6 Técnicas y Herramientas de la Investigación**

En el proceso de recopilación de la información y datos necesarios, proveniente directamente de las fuentes primarias de investigación, se aplicaron dos tipos de herramientas, una primaria (entrevista a profundidad) y una secundaria (encuesta personal).

#### 4.6.1 Entrevistas a profundidad

Se realizaron dos tipos diferentes de entrevistas a profundidad, una para las agencias y otra para los anunciantes. Se propuso a todos los entrevistados un formulario con preguntas abiertas, sobre aspectos generales relacionados con el manejo, desarrollo e importancia que le dan al *Planning* como tal; con el fin de buscar posteriormente la existencia de una correlación entre las respuestas y opiniones vertidas.

En general, esta herramienta facilitó obtener toda la información básica proveniente de ambas partes, muy necesaria para el desarrollo de la investigación. Además, el contenido de las entrevistas mismas se diseñó para satisfacer a los objetivos de investigación planteados.

##### 4.6.1.1 Entrevistas a profundidad: Agencias

En cada una de las quince agencias visitadas, se entrevistó al responsable o responsables directos de la planificación estratégica de la comunicación. Sea éste un representante del Departamento de Cuentas (Director, Supervisor) o un *planner* en aquellas donde existía esta figura.

A continuación se presenta un cuadro con los nombres de los entrevistados dentro de las agencias:

DIRECTORES DE CUENTAS		
1	Mabel Zambrano	Mayo DRAFT FCB
2	José Gabela	Publicitas S&S
3	Francisco Villamarín	Norlop JWT
4	Lorena Gavela	Markplan

5	Esteban Viteri	Creacional
6	Lilian Ruano	MCV Publicidad
7	Ingrid Pozo	Materia Gris
8	Geovanna Salomón	Percrea
9	Carolina Aguilar	VIP Publicidad

SUPERVISORES DE CUENTAS		
10	María Victoria Ríos	Garwich BBDO
11	Andrea Franco	Knowhow
12	Isabel Machado	Delta Publicidad

PLANNERS / PLANIFICADORES ESTRATÉGICOS		
13	Silvana Kalil	McCann-Erickson
14	Valeria Troya	DeMaruri
15	Marco Arboleda	Rivas Herrera Y&R

#### 4.6.1.2 Entrevistas a profundidad: Anunciantes

Dado que también se necesitaba conocer el punto de vista y comentarios de los anunciantes de las agencias en cuestión, respecto al *Planning* y el uso e importancia que se le da en el desarrollo de su comunicación, era indispensable aplicar un esquema similar de entrevista al de las agencias.

Por cada uno de los ocho anunciantes que colaboraron voluntariamente en esta investigación, se identificó al responsable directo del manejo y coordinación de la comunicación de cada empresa con su respectiva agencia de publicidad. En la mayoría de los casos, esta responsabilidad recayó en la figura del Gerente, Director o Coordinador de Marketing.

A continuación, se presenta un cuadro con los nombres de los representantes de los anunciantes entrevistados:

ANUNCIANTES		
1	Álex Castillo	Kraft Foods Ecuador
2	Nadia Ron	AEKIA S.A.
3	María Isabel Loor	Chaide y Chaide
4	Ana María González	Quicentro Shopping
5	Diego Almeida	PROAUTO
6	Xavier Moreano	Netlife
7	Gabriela Tamayo	ETAfashion
8	César Domínguez	Alimentos Don Diego

#### 4.6.2 Encuestas personales: *Planners*

La Planificación Estratégica Publicitaria al ser una disciplina relativamente reciente en el país, no cuenta con un análisis de su situación actual. Como parte de la presente investigación, se quería proporcionar también una reflexión general sobre el trabajo e importancia actual que tiene la figura del *planner* o planificador estratégico en el entorno publicitario local.

Para alcanzar este objetivo, se buscó llegar a todos los planificadores estratégicos existentes en las quince agencias visitadas en Quito, de las cuales únicamente cuatro contaban con un departamento de *Planning* o un planificador estratégico como tal dentro de su estructura. Se les aplicó una encuesta con un cuestionario auto-administrado, a todos aquellos que voluntariamente colaboraron con la investigación.

A continuación, se detalla un cuadro con la cantidad de planificadores estratégicos que fueron encuestados en cada una de sus respectivas agencias:

AGENCIA	NO. PLANNERS	PLANNERS ENCUESTADOS
DeMaruri	1	1
McCann-Erickson	2	2
Publicitas S&S	3	2
Rivas Herrera Y&R	4	3



## 4.7 Análisis de los resultados de la Investigación

La información general que se obtuvo durante la investigación, sobre el manejo y aplicación del *Planning* en el desarrollo de la comunicación dentro de las agencias publicitarias a nivel local y por parte de los anunciantes, se ha sometido a un detallado análisis descriptivo.

Se obtuvieron datos muy valiosos en el proceso. En el siguiente apartado se presentan aquellos que por su esencia son relevantes para responder a los objetivos de investigación planteados y, consecuentemente puedan ser útiles para fundamentar el desarrollo de la propuesta para la creación de una consultora de Planificación Estratégica Publicitaria en Quito, que brinde sus servicios a agencias y anunciantes.

### 4.7.1 Situación actual de la disciplina del *Planning* y la figura del *planner*

Después de haber realizado el levantamiento respectivo de la información, proveniente de las encuestas aplicadas a los *planners* o planificadores estratégicos que participaron voluntariamente en la investigación dentro de las agencias de publicidad que contaban con esta figura, se procedió a la tabulación e interpretación de los resultados obtenidos.

A continuación, se indican los ejes centrales sobre los cuales se elaboró el cuestionario de la encuesta y permiten proporcionar una reflexión general, desde el punto de vista de los propios planificador estratégico, sobre la situación actual que tiene la disciplina del *Planning* y el rol de su figura dentro de las agencias locales:

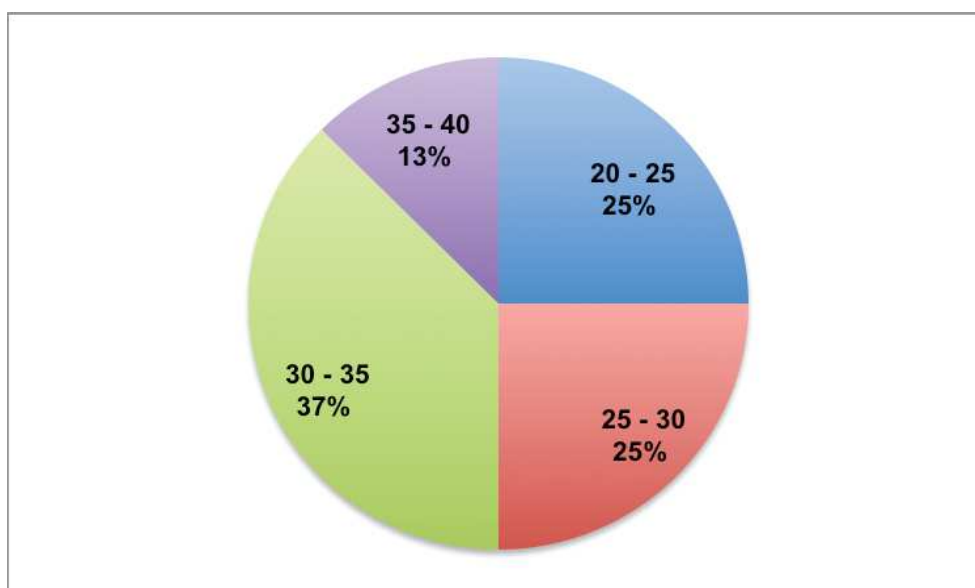
- Perfil laboral general de los *planners*
- Funciones e importancia dentro de la agencia

#### 4.7.1.1 Perfil general de los *planners*

##### a) Sexo y edad

De los encuestados, 50% son hombres y 50% mujeres. En lo que respecta a su edad, destaca la juventud de los mismos, una generación joven de *planners*; ya que, la franja de edad se reparte de la siguiente manera:

Gráfico 4.1 Rango de edad de los *planners*



Autor: Elaboración propia

##### b) Años de experiencia como *planners*

Los datos sobre su experiencia como *planners* están bastante repartidos. Hay que resaltar que el perfil general de experiencia como profesionales en el área, es relativamente reciente y va de la mano con la juventud de los *planners* encuestados dentro de las agencias.

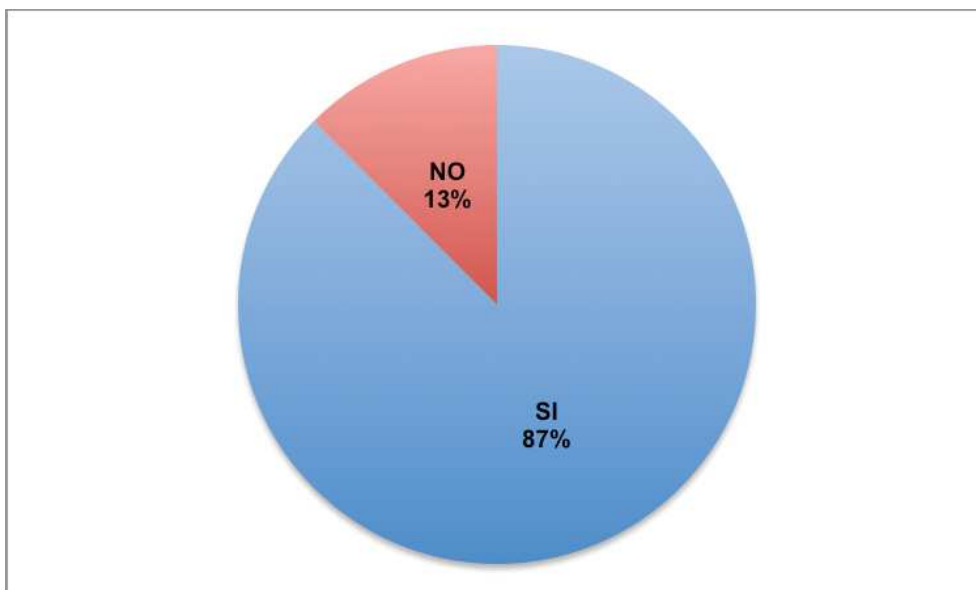
Demuestra también el novedoso apareamiento de ésta figura, como una potencial área de trabajo dentro de las agencias; junto a la disciplina del *Planning* como tal que ha ido desarrollándose con seguridad.

**Gráfico 4.2** Años de experiencia como *planners*

**Autor:** Elaboración propia

### c) Integración dentro de un departamento de *Planning*

De la totalidad de *planners*, únicamente 13% de ellos no está integrado dentro de un departamento de *Planning*; el resto están todos agrupados dentro de un departamento conformado en sus respectivas agencias (3 de 4).

**Gráfico 4.3** Existencia de un departamento de *Planning*

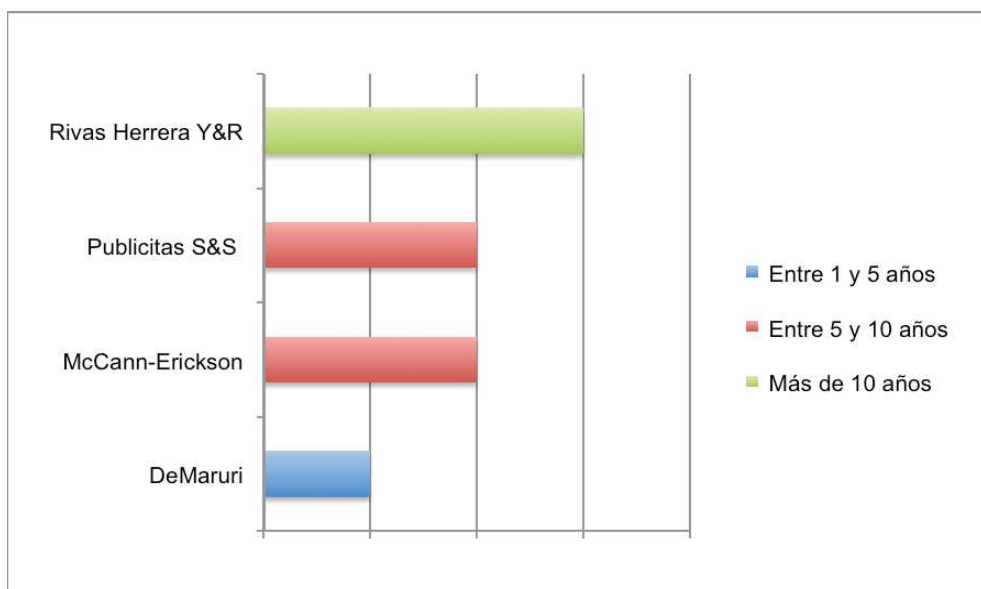
**Autor:** Elaboración propia

#### d) Origen del departamento de *Planning* y el *planner*

Los datos obtenidos sobre este aspecto evidencian un origen relativamente reciente de la figura del *planner* y el departamento de *Planning* dentro de la estructura de las agencias de publicidad en cuestión, como se puede apreciar en el cuadro adjunto.

Este hecho va de la mano con los datos sobre el perfil de edad y experiencia de los *planners* entrevistados, quienes se constituyen de cierta forma en los pioneros de ésta disciplina dentro del mercado publicitario local; la misma que poco a poco se puede ir afianzando en algunas agencias.

**Gráfico 4.4** Tiempo de creación del departamento de *Planning*



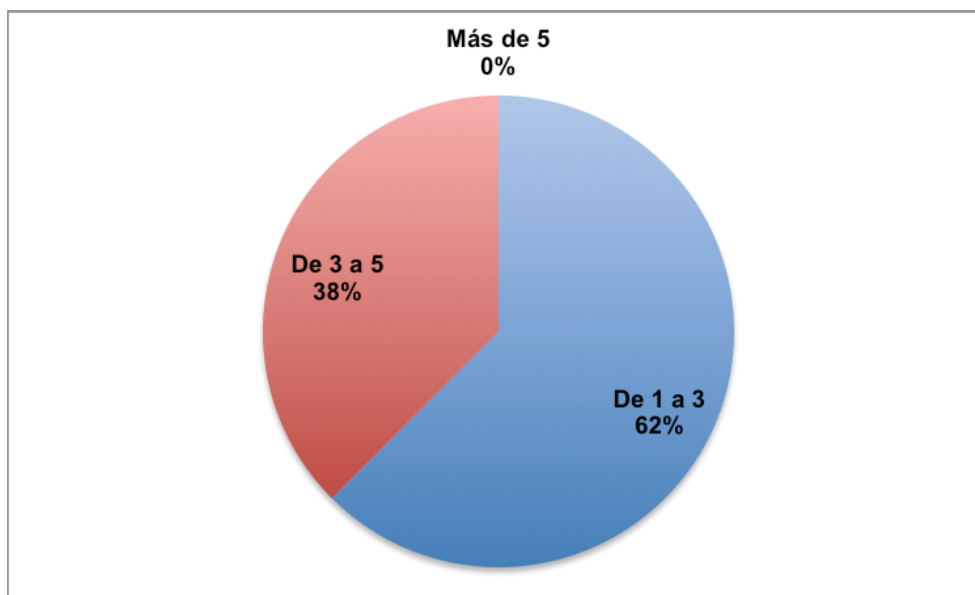
**Autor:** Elaboración propia

#### e) Número de *planners* por agencia

Se puede evidenciar que existe un reducido número de *planners* en cada una de las agencias, constituyendo el departamento de *Planning* como tal. Este hecho demuestra que aún localmente es un área en crecimiento y potencial desarrollo, en contraste con departamentos de *Planning* de otros países más desarrollados en el área como Estados Unidos e Inglaterra, donde éstos mismos departamentos están conformados por un gran grupo de personas.

Esta realidad coincide con la opinión de Silvana Kalil, Directora Nacional de Planning de McCann-Erickson, quien menciona que la tendencia general de los departamentos de Planning a nivel latinoamericano, es la de estar conformados por pocas personas, a diferencia de otros países más evolucionados en el área, que cuentan con grandes departamentos de *Planning*.

**Gráfico 4.5** Número total de *planners* dentro de la agencia

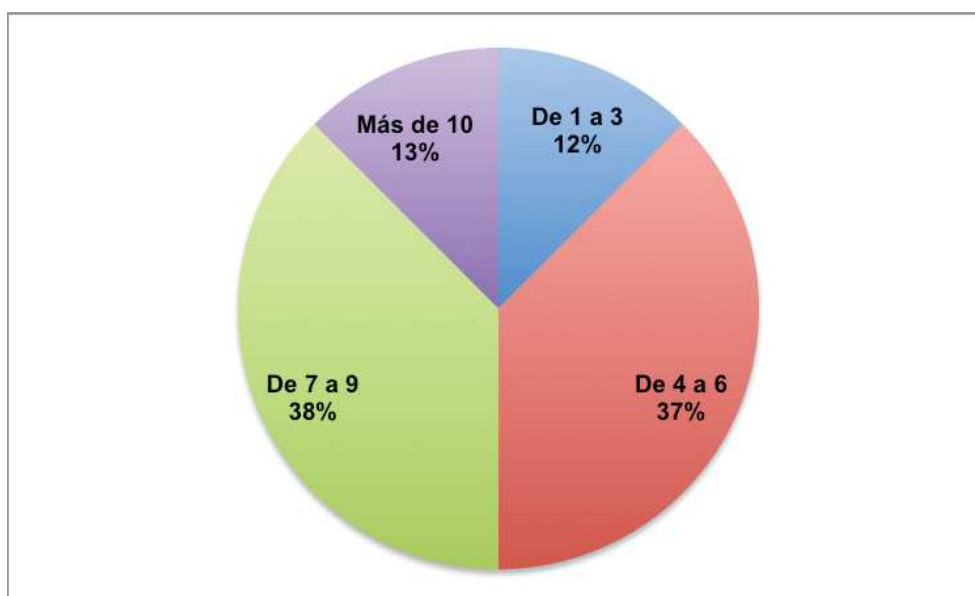


**Autor:** Elaboración propia

#### **f) Número de cuentas por *planner***

La mayoría de *planners* encuestados maneja varias cuentas a la vez, lo que se puede deducir como un claro indicativo del involucramiento de esta figura en los procesos de trabajo que sus agencias manejan con los anunciantes.

Sin embargo, esto también refleja que aún no se ha constituido un equipo de *planners* más grande y completo, que les permita involucrarse con menos cuentas pero con mayor profundidad en cada una de éstas; logrando así un trabajo estratégico más metódico, tal como lo mencionan los 10 mandamientos del *Planning*, propuestos por Helio Silveira da Motta, que ya se citaron anteriormente en el marco teórico.

Gráfico 4.6 Número de cuentas por *planner*

Autor: Elaboración propia

### g) A quién reporta

Los *planners* de soporte, en su gran mayoría reportan a una cabeza dentro de su departamento, es decir a un Director/a de Planning. Por otro lado, ésta figura da cuentas a la Dirección General.

Se puede intuir entonces, que *Planning* es un departamento con responsabilidad e independencia al igual que el resto de departamentos de la agencia, cuyos reportes los hace directamente a la dirección de la misma; salvo el caso donde no existe un departamento constituido como tal y el *planner* reporta a Cuentas.

#### 4.7.1.2 Integración y funciones dentro de la agencia

En este apartado se ahonda en la importancia, involucramiento y el tipo de funciones que están desempeñando actualmente los *planners* dentro las estructuras publicitarias locales.

##### a) Funciones generales

En el gráfico adjunto se puede observar los resultados obtenidos referentes a las funciones más comunes que realizan los *planners* en su trabajo cotidiano:

**Gráfico 4.7** Funciones que desempeña el *planner* en la agencia



**Autor:** Elaboración propia

Analizando esta información, se destacan mayoritariamente como puntos fuertes de su trabajo, los siguientes aspectos:

- Investigar y conocer más sobre el consumidor.
- Involucrarse en la elaboración de la estrategia de comunicación.
- Desarrollar investigación cualitativa que de soporte a su trabajo.
- Colaborar con Creatividad en el salto creativo de la comunicación.

Asimismo, hay aspectos en los cuales los *planners* también tienen poco o ningún grado de involucramiento. Tales como:

- Recomendar acciones para el desarrollo del plan de medios.
- Realizar algún tipo de investigación cuantitativa.

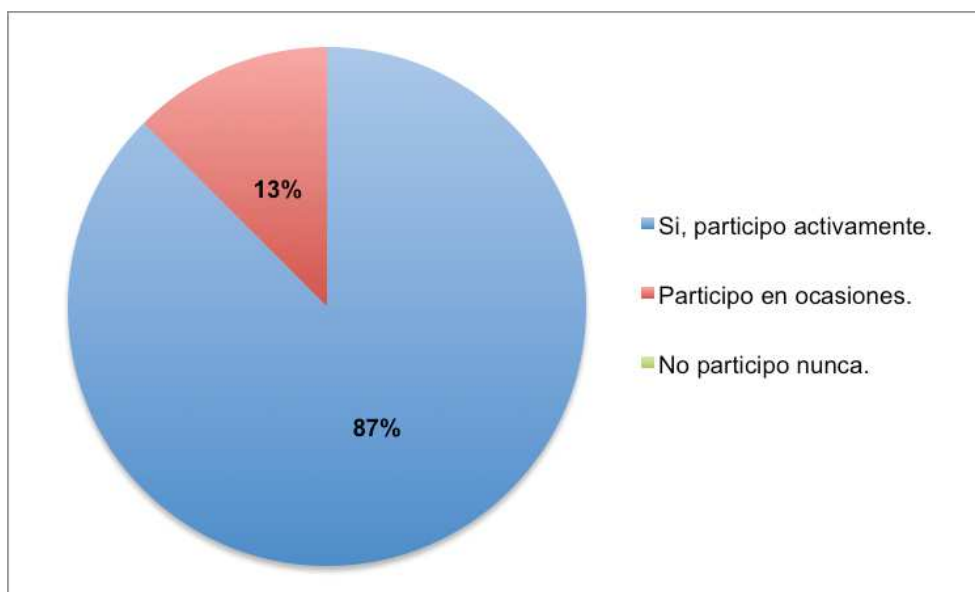
En general, estos resultados demuestran que los *planners* actualmente están desempeñando las funciones más importantes involucradas con el desarrollo de la comunicación de los anunciantes.

#### **b) Integración en la toma de decisiones de la agencia**

Casi la totalidad de los encuestados, respondieron que se sienten muy integrados en la toma de decisiones estratégicas dentro de sus agencias y participan activamente en este aspecto.

Estos datos permiten suponer también que su opinión es valorada dentro de la agencia y juega un rol decisivo para la toma de decisiones concernientes al desarrollo estratégico de la comunicación de sus anunciantes.

**Gráfico 4.8** Grado de participación del *planner* en la agencia



**Autor:** Elaboración propia



### c) Aporte del *planner* dentro de la agencia

Entre las opciones propuestas de aspectos en los cuáles los *planners* pueden aportar con su trabajo, se destacan los siguientes puntos como áreas estratégicas en dónde consideran su aporte en muy importante:

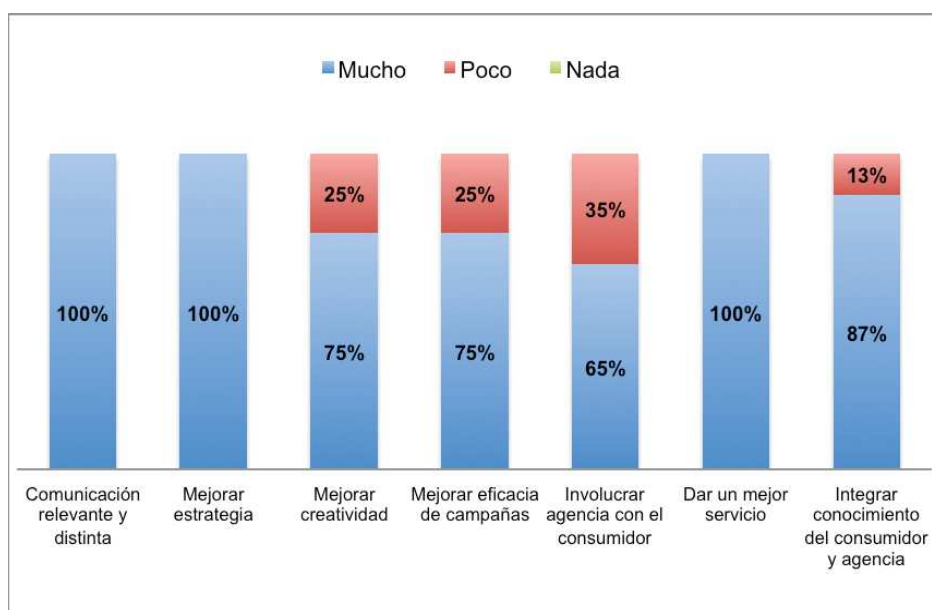
- Encaminar al equipo hacia una comunicación relevante y distinta.
- Mejorar la estrategia de comunicación de los anunciantes.
- Dar un mejor servicio, un plus, como agencia a los clientes.
- Integrar e involucrar el conocimiento que tienen los *planners* sobre el consumidor, dentro de todos los departamentos de la agencia.

Se pueden observar también puntos en los cuales un buen número de *planners* consideran que aportan con su trabajo, tales como:

- Mejorar el producto creativo de la agencia.
- Mejorar la eficacia de las campañas de comunicación.

En general, su percepción sobre cómo aportan en su agencia es bastante positivo y concuerda con su opinión sobre el involucramiento que tienen en la toma de decisiones que se llevan a cabo cotidianamente.

**Gráfico 4.9** Aporte del *planner* en la agencia



#### d) Gestión del conocimiento del consumidor

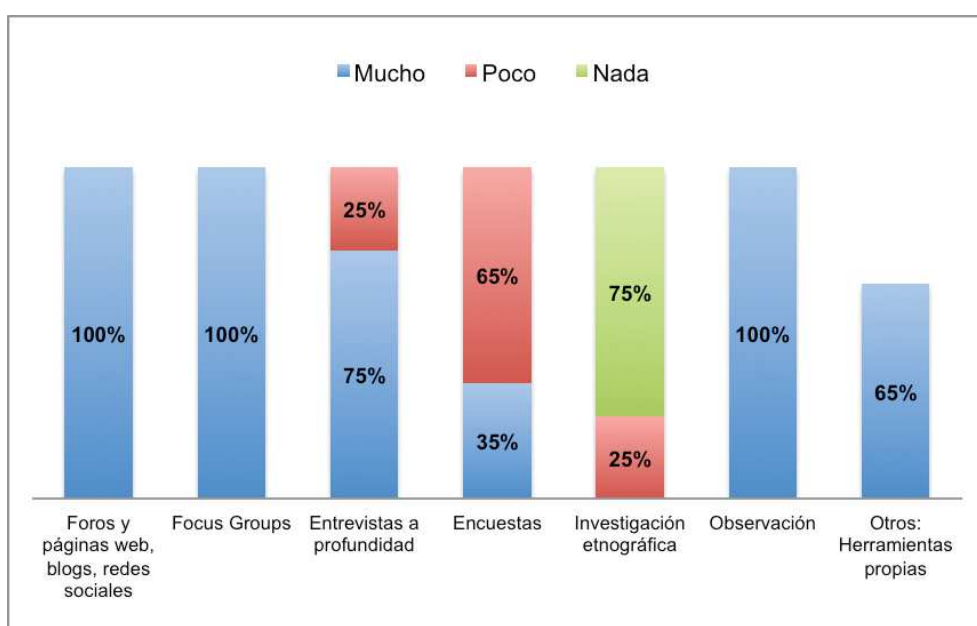
Como el *planner* es quien debe conocer a fondo al consumidor, también se quiso conocer cuáles y qué actividades realiza comúnmente para investigar a fondo sobre el consumidor y gestionar ese conocimiento.

Según los resultados obtenidos, los *planners* utilizan mayoritariamente herramientas o fuentes de investigación básicas, como son los *focus group* y observaciones de campo. También han encontrado en el mundo *on-line* una buena forma de conocer más al consumidor, y se valen de foros y redes sociales varias para este objetivo.

Además, una buena parte de los *planners* utiliza aún las entrevistas a profundidad y herramientas propias de sus respectivas agencias, para lograr una investigación más profunda y diferente del consumidor.

Entre las herramientas que no son muy usadas por los *planners*, se encuentran las encuestas, clásica herramienta cuantitativa; y la investigación etnográfica, herramienta muy empleada en otras áreas del conocimiento antropológico.

**Gráfico 4.10** Herramientas usadas para conocer al consumidor



**Autor:** Elaboración propia

## **4.7.2 Desarrollo e integración del *Planning* dentro de las agencias**

Mediante las entrevistas aplicadas dentro de las agencias, se obtuvo valiosa información al respecto; la misma que se ha analizado detalladamente desde varios puntos, los cuales se presentan a continuación:

### **4.7.2.1 Responsables del proceso**

Los responsables de desarrollar el trabajo estratégico en la comunicación de sus anunciantes, son en su gran mayoría los Directores o Supervisores de Cuentas. Ellos trabajan en este proceso para todos sus clientes, sin importar si son cuentas grandes o pequeñas; ya que, a nivel general lo consideran un plus que sus agencias ofrecen como parte de su trabajo.

Sin embargo, en aquellas agencias dónde existe un *planner* o un departamento de *Planning* como tal, ésta tarea recae sobre ellos, y se la trabaja en ciertas ocasiones también con la participación de Cuentas.

### **4.7.2.2 Presencia de un departamento de *Planning***

Como se pudo evidenciar en los resultados de las encuestas a los *planners*, ésta disciplina es aún relativamente reciente en el mercado publicitario local, surgiendo formalmente hace un promedio de cinco a diez años.

De las quince agencias visitadas, únicamente cuatro cuentan con un departamento de *Planning* claramente estructurado, con una cabeza que dirige el trabajo estratégico de su equipo. Las agencias que cuentan con este departamento son algunas de las más grandes e importantes del mercado, y tienen afiliaciones internacionales. Éste factor les otorga cierta ventaja frente a las agencias locales; ya que, poseen un *know-how* respaldado por una red mundial, que les obliga a mantenerse a la vanguardia de los conocimientos y evolución de la nueva publicidad.

Por otro lado, en éstas agencias se puede encontrar un promedio de tres *planners*, quienes tienen a cargo distintas cuentas. Esto coincide con la opinión de Silvana Kalil, directora nacional de *Planning* de McCann-Erickson, quien en su entrevista mencionó que “los departamentos de planeación a nivel latinoamericano son bastante más pequeños en comparación a países más desarrollados y experimentados en esta disciplina como Inglaterra, España o Estados Unidos”<sup>27</sup>.

#### **4.7.2.3 Tipos de procesos de *Planning***

Dentro de este punto, se buscó conocer tres aspectos específicos: si existe un proceso de planeación estratégica de la comunicación dentro de las agencias, si se lo aplica para todos los anunciantes y cómo es la estructura de este proceso/esquema en sí.

##### **a) ¿Existe un proceso de planeación estratégica de la comunicación?**

Todas las agencias aplican un trabajo estratégico para el desarrollo de la comunicación de sus anunciantes.

Aquellas que cuentan con afiliación internacional, poseen un proceso propio de su red para realizar este trabajo. Sin embargo, las agencias locales y de menor tamaño, más que un proceso definido, manejan un proceso interno de pensamiento estratégico, que les sirve como guía para desarrollar el área estratégica en general de sus clientes.

##### **b) ¿Se lo aplica para todos los anunciantes o en casos puntuales?**

En la mayoría de agencias, ven al trabajo estratégico como parte esencial del servicio que brindan a sus anunciantes, y se constituye como un plus diferenciador de la competencia.

---

<sup>27</sup> Cfr. Silvana Kalil, Entrevista No. 4 / Agencias

Para todos los clientes, sin importar su tamaño, se aplica este proceso de planeación estratégica, generalmente al inicio de una campaña o también en casos puntuales que pueden presentarse de imprevisto, como lanzamientos de productos, extensiones de línea, entre otros.

La mayor parte de las agencias más grandes, que cuentan con un proceso de planeación definido, lo aplican únicamente si el cliente contrata este servicio para el desarrollo y estudio de su estrategia de comunicación. De no ser así, aplican un proceso estratégico “menos profundo y a vuelo de pájaro”.<sup>28</sup>

### **c) Modelos de planeación utilizados**

Son las agencias que tienen afiliación internacional, aquellas que manejan un modelo de planeación propio y herramientas específicas dentro del mismo, para investigar al consumidor y desarrollar una buena estrategia para su portafolio de clientes.

Después de analizar cada uno de ellos, es obvia la similitud de trabajo y estructura de estos procesos, a pesar que den nombres diferentes a sus etapas de desarrollo. Todos estos modelos de planeación, se apegan al esquema que se presentó anteriormente en el marco teórico e ilustraba un modelo general de planeación estratégica.

Al respecto, Mabel Zambrano, directora de Cuentas de Mayo DRAFT FCB, comentaba que independientemente del nombre o pasos que tenga el modelo que siguen las agencias para desarrollar la estrategia de sus clientes, el resultado es el mismo; porque “todos parten de un mismo proceso de pensamiento y la diferencia de sus resultados, radica en la riqueza de la información que sirve de materia prima”.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Cfr. Marco Arboleda, Entrevista No. 5 / Agencias

<sup>29</sup> Cfr. Mabel Zambrano, Entrevista No. 1 / Agencias

#### 4.7.2.4 Herramientas para conocer al consumidor

El conocimiento sobre el consumidor, es un aspecto básico y se constituye como parte de la materia prima del proceso de planeación estratégica de la comunicación. En la mayoría de agencias locales, es evidente que existe una relativa preocupación por conocer de mejor forma a los consumidores y así desarrollar nuevas maneras para comunicarse con ellos.

Las herramientas más comunes usadas para este fin, de tipo cualitativo, son los *focus group*, entrevistas y los datos provenientes del *TGI*. Por otro lado, las herramientas cuantitativas que también intervienen en el proceso, son las tradicionales encuestas e investigaciones de mercado. Además, las agencias se valen de la información que les proporciona el cliente sobre sus consumidores; quién en ciertos casos aplica procedimientos internos para realizar esta investigación.

También se hace una gestión propia dentro de algunas agencias para poder investigar al consumidor de un modo diferente. Desarrollan herramientas propias que facilitan esta labor y les permite interactuar con el target de forma más natural y provechosa, para obtener *facts* y verdades muy propias del consumidor.<sup>30</sup>

#### 4.7.3 Relación del *Planning* con los anunciantes

Era necesario para la investigación, conocer el punto de vista de los anunciantes, sobre el *Planning* y si se lo implementa dentro de sus empresas para fundamentar el desarrollo de la comunicación.

Se obtuvo información muy jugosa sobre varios temas, la misma que se ha analizado y sintetizado en base a los objetivos de la investigación que se habían planteado conocer al respecto. A continuación, se presenta éste análisis de los resultados de dichas entrevistas a los anunciantes:

---

<sup>30</sup> Cfr. Mabel Zambrano, Entrevista No. 1 y Andrea Franco, Entrevista No. 12 / Agencias

#### 4.7.3.1 Integración del *Planning* en su comunicación

Gran parte de los anunciantes afirmaron que se aplica un proceso de planeamiento estratégico previo al desarrollo de su comunicación, a pesar que su enfoque y visión sobre esta disciplina no sea la misma que existe dentro de las agencias. En algunos casos, es requerimiento de la propia empresa, dar un buen sustento estratégico a todas las acciones que se piensen ejecutar relacionadas con el marketing y la comunicación. Nadia Ron, gerente de marketing de AEKIA, menciona que “internamente es regla discutir con mis Brand managers, cualquier tipo de acción o iniciativa que se esté pensando tomar, y después compartirla con la agencia para ejecutarla”.<sup>31</sup>

Es evidente que existen procesos de “planeación” más informales que se realizan internamente. Sin embargo, pocos de estos anunciantes aplican un esquema propiamente dicho de planeación estratégica como tal, y confían en que sus agencias lo desarrollen adecuadamente; ya que, son ellos los expertos en el tema y cuentan con las herramientas necesarias.

Los anunciantes demuestran también conocer los beneficios que implica el hacer un buen trabajo estratégico que fundamente sus acciones de comunicación, hecho que coincide con la opinión dentro de las agencias sobre la importancia que se da actualmente a un buen sustento estratégico por parte de ellos. Además, se pudo conocer que entre estrategia y creatividad, los anunciantes dan algo más de peso a la primera, pues consideran que es la base de un sólido proceso, más que una creatividad efímera, que no reporte resultados beneficiosos para las marcas a largo plazo.

#### 4.7.3.2 Herramientas para conocer al consumidor

Los anunciantes aún manejan las herramientas tradicionales para conocer más a fondo a sus consumidores. Siguen vigentes los *focus group*, entrevistas, y testeos con el target, en lo que se refiere a herramientas de tipo cualitativo. Las

---

<sup>31</sup> Cfr. Nadia Ron, Entrevista No. 2 / Anunciantes

investigaciones y estudios de mercado, son las herramientas cuantitativas más usadas por la mayoría de empresas.

Adicionalmente, y en el caso de multinacionales como Kraft Foods o AEKIA, es importante el aporte de los estudios sobre consumidores que se realizan periódicamente en la región, y se los comparte con sus respectivas centrales en Ecuador, para que sirva de apoyo en el desarrollo de la estrategia de comunicación anual de sus productos.<sup>32</sup> Lamentablemente, un buen porcentaje de anunciantes locales no tienen esta misma facilidad de contar con este tipo de estudios sobre el consumidor, salvo los que se realizan tradicionalmente por parte de las investigadoras de mercado, las agencias de publicidad y empresas como IPOBE, que ofrece información del TGI.

Sin embargo, y a pesar de estas limitaciones, a nivel general los anunciantes se esfuerzan por saber más del consumidor al que van a dirigir su comunicación; optimizando así todos los recursos con los que cuentan para este fin; y de una u otra forma, tratar de diferenciarse del ruido que genera el resto de su competencia.<sup>33</sup>

#### **4.7.4 Apertura para trabajar con una consultora *Planning***

También se quería conocer la posible apertura de agencias y anunciantes para trabajar con una consultora de planificación estratégica publicitaria en caso de contar con una en el mercado, de la misma forma que lo hacen con investigadoras de mercado, productoras, entre otros.

##### **4.7.4.1 Apertura de de las Agencias**

Las agencias más grandes, que tienen afiliación internacional y/o que cuentan dentro de su estructura con un departamento de *Planning*, no consideran necesario trabajar con un proveedor externo en el campo estratégico. Confían

---

<sup>32</sup> Cfr. Alex Castillo, Entrevista No. 1 y Nadia Ron, Entrevista No. 2 / Anunciantes

<sup>33</sup> Cfr. Entrevistas Anuncantes No. 1 – 8



en sus propios procesos de desarrollo estratégico y son muy celosos al respecto; lo cual les impide compartir su *know-how* o información de sus clientes con otros organismos.

Al respecto, algunos de los entrevistados argumentaron que esta negativa se debe a que “es un trabajo por el cual se cobra y más allá del beneficio económico está el beneficio profesional, de conocer lo que hace tu marca y tu consumidor”<sup>34</sup>, según Francisco Villamarín, gerente de Norlop JWT. Este comentario también se complementa con la opinión de José Gabela, director de Cuentas de Publicitas S&S, quien mencionó que “en cuanto al trabajo estratégico, lo mejor es lo hecho es en casa”<sup>35</sup>. Por el contrario, la mayor parte de agencias medianas y pequeñas, que no cuentan con afiliaciones internacionales y/o con un *planner* o un departamento de *Planning*; considerarían como un potencial socio y apoyo de trabajo, a una consultora de planificación estratégica de la comunicación.

Para estas agencias, sería una ventaja muy grande el poder contar con este tipo de aliado, que les permita ofrecer un mejor servicio a sus clientes. Así lo confirma Esteban Viteri, director de Cuentas de Creacional, quien mencionó que “a pesar de ser una agencia de servicios plenos no somos especialistas en planificación y por qué no acudir a los expertos en el área para ofrecer un mejor producto final al cliente”. Ana Albuja, supervisora de Cuentas de Markplan, complementa esta opinión, y opina que “podría ser una opción interesante que brinde un soporte adicional al trabajo que se hace en la agencia y así desarrollar estrategias más fuertes y respaldadas con otro punto de vista”<sup>36</sup>.

Además, en estas agencias dónde no existe la figura del *planner*, cuya labor final es desarrollar una mejor estrategia de comunicación, esta tarea se dificulta en cierto grado. Los directores y supervisores de Cuentas, en su mayoría, no tienen ni el conocimiento ni el tiempo necesario para poder desarrollar de

---

<sup>34</sup> Cfr. Francisco Villamarín, Entrevista No. 3 / Agencias

<sup>35</sup> Cfr. José Gabela, Entrevista No. 2 / Agencias

<sup>36</sup> Cfr. Esteban Viteri, Entrevista No. 9 y Ana Albuja, Entrevista No. 7 / Agencias

manera eficiente la estrategia de comunicación de todos sus anunciantes. Isabel Machado, supervisora de Cuentas de Delta Publicidad, reconoce que “los ejecutivos debemos estar metidos más tiempo en una oficina, a diferencia del *planner* que debe desenvolverse en el campo de acción para conocer mejor al consumidor; eso nos impide hacer un mejor trabajo estratégico”<sup>37</sup>.

#### 4.7.4.2 Apertura de los Anunciantes

Como se comentó anteriormente, los anunciantes hoy en día son mucho más conscientes de la importancia de desarrollar una estrategia previa de comunicación para sus campañas. La mayoría saben que es una prioridad dentro de las empresas y les permite optimizar todos los recursos.

El trabajo y pensamiento estratégico se está aplicando más dentro de las empresas anunciantes, algunas de ellas lo hacen con sus propias herramientas y otras delegan a su agencia esta tarea. Al respecto, Alex Castillo, gerente de Marketing de Kraft Foods, mencionó que “como parte de una multinacional, se manejan procesos muy rigurosos en el desarrollo de toda la comunicación [...] y el trabajo estratégico, es parte fundamental de esta serie de procesos”<sup>38</sup>.

Gran parte de los anunciantes entrevistados, ven con buenos ojos la posibilidad de contar con un aliado responsable del trabajo estratégico de su comunicación, que sirve de base previa al trabajo que hace su agencia. Es decir, los anunciantes estarían dispuestos a trabajar una planificación estratégica de comunicación propia, cuyos resultados los podrían compartir con sus agencias, al igual que lo hacen con los resultados de investigaciones de mercado, *focus group* y encuestas. La finalidad de esto, es facilitar a la agencia el desarrollo de una estrategia de comunicación más efectiva y apegada a la realidad de sus consumidores. Esto concuerda con las opiniones de algunos anunciantes, como Diego Almeida, gerente de Proauto e Isabel Loor, gerente de mercadeo de Chaide y Chaide.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Cfr. Isabel Machado, Entrevista No. 8 / Agencias

<sup>38</sup> Cfr. Alex Castillo, Entrevista No. 1 / Anunciantes

<sup>39</sup> Cfr. Ma. Isabel Loor, Entrevista No. 2 y Diego Almeida, Entrevista No. 5 / Anunciantes

## 4.8 Síntesis de los resultados globales de la Investigación

Después de analizar los resultados de la investigación, aplicar una matriz FODA, es la mejor forma de sintetizarlos y conocer la situación real del *Planning* en el mercado publicitario local:

Gráfico 4.11 Matriz FODA de la situación actual del *Planning*



**Autor:** Elaboración propia

## CAPÍTULO V

### **Propuesta estructural y funcional para la creación de una consultora de Planificación Estratégica Publicitaria en la ciudad de Quito**

#### **5.1 Antecedentes**

La investigación realizada sobre sobre la situación real del *Planning* en el mercado publicitario local, conformado por las agencias y anunciantes, ha permitido obtener revelaciones muy significativas que sirven de fundamento para la propuesta planteada en la presente investigación:

Esta disciplina está integrada, desde hace poco años, en el desarrollo del trabajo estratégico dentro de las agencias más grandes e importantes del medio. A cada una de las cuentas de estas agencias, se aplica un proceso previo de planeamiento si el caso lo amerita; ya que, en otro tipo de trabajos para los clientes esta etapa puede ser obviada. Sin embargo, las agencias medianas y pequeñas no cuentan dentro de su estructura con profesionales que se dediquen exclusivamente al trabajo de *Planning* ni con un modelo establecido propio, para realizar un correcto desarrollo estratégico en la comunicación de sus clientes. Realizan un trabajo mucho más informal al respecto, proceso en el cual colaboran conjuntamente personas del departamento de Cuentas y Creativo.

Los anunciantes más grandes e importantes, han ido concientizando sobre la importancia del desarrollo de una comunicación publicitaria basada en un estudio y conocimiento adecuado del consumidor. Ya no es momento de echar a suerte los objetivos planteados que se piensan conseguir con ésta; sino el contar con un respaldo estratégico sólido como base y sustento de todas las acciones que se piensan emprender. No le han restado importancia al aspecto creativo, del cual esperan recibir novedosas propuestas de sus agencias; pero tienen en mente el claro pensamiento que una creatividad sin buen sustento estratégico es como construir castillos en el aire.

Por otro lado, las grandes agencias de publicidad han visto una oportunidad de negocio el ofrecer servicios de planeación para sus clientes. Aplican sus respectivas herramientas estratégicas únicamente si su cliente contrata y paga por este plus, y aquellos que no lo hacen no reciben el mismo beneficio. El equipo de planeamiento se mantiene al margen del trabajo de estas cuentas y son los ejecutivos y creativos quienes asumen esta responsabilidad, a pesar de no tener los mismos conocimientos y capacidades de un *planner*.

Para las pequeñas y medianas agencias, dar un mejor servicio a sus clientes radica en brindar como plus un trabajo estratégico sólido y diferente que permita establecer un camino adecuado a seguir en la concepción de la comunicación de sus marcas. Son conscientes de sus falencias en cuanto a la planeación que realizan; ya que, carecen de un expertise mucho más profundo sobre esta disciplina y están abiertas a trabajar en conjunto con un socio, en caso de haberlo, que les brinde soporte más profesional. Este tipo de agencias, considera viable el sacrificar un pequeño margen del fee que reciben de sus clientes, para cubrir este soporte externo y asegurar el tener clientes más satisfechos con el trabajo que desempeñan.

## 5.2 Justificación

Después de conocer el contexto real en el cual se está desarrollando la disciplina del Planning en el mercado publicitario local, surge la propuesta para la creación de una consultora en Planificación Estratégica Publicitaria cuyo máximo objetivo sea el de conseguir una evolución y crecimiento de la publicidad local.

A través de la investigación, se pudo conocer que dentro de las agencias medianas y pequeñas existen numerosas falencias en la práctica y aplicación del trabajo estratégico; así como la predisposición de las mismas por cambiar esta realidad. Así surge la oportunidad para la creación de un aliado especializado en *Planning*, que les brinde soporte en la tarea para conseguir una comunicación más eficiente y efectiva con su consumidor.

El modelo de consultora planteada en la investigación, pretende posicionarse como un aliado de agencias y anunciantes locales, para cubrir sus necesidades estratégicas, que abarcan aspectos tan variados como los problemas para desarrollar *briefs* y *briefings* creativos, el análisis de tendencias del consumidor y del mercado, así como el desarrollo de un correcto proceso de planeación.

El auge de los medios digitales e interactivos, ha cambiado profundamente la dinámica de trabajo no sólo de los *planners*, sino de consumidores, anunciantes, medios y agencias; lo que implica que las marcas actuales deben responder a este nuevo modelo e incluso anticiparse a los próximos cambios. Es por esto que la propuesta planteada en la investigación, le da un valor muy importante a este aspecto; ya que, las implicaciones sociales y culturales que ha generado el consumo de medios digitales en las personas, introdujo modificaciones importantes a la manera cotidiana de conocer al consumidor que se deben saber explotar integrándolas adecuadamente en el proceso de planeación. Los medios digitales incorporaron la posibilidad de compartir con infinidad de usuarios de las marcas, de una manera más auténtica, más real, más directa; brindando la oportunidad a las agencias y anunciantes de conocerlos desde una perspectiva más completa.

## 5.3 Nombre e Identidad Corporativa

### 5.3.1 Logotipo



Antiguamente el **visir** (del árabe, *وزير wazīr*) era la persona que ocupaba el cargo de primer ministro de un soberano o rey musulmán. Su función más importante era la consejería y asesoramiento en la toma de las mejores decisiones para el imperio.

Esta palabra encierra y define la esencia de la consultora propuesta, convertirse en un consultor estratégico de agencias y anunciantes, para asesorarlos en el desarrollo de una mejor comunicación.

El isotipo es un gran ojo, que representa la profunda observación que se debe hacer al consumidor, para aprender de él y así conectarlo con las marcas.

### 5.3.2 Papelería básica



Tarjeta de Presentación



Sobre Tamaño Carta A4





Hojas membretadas A4



Sobre CD y disco membretado



Esferos corporativos

## **5.4 Núcleo ideológico**

### **5.4.1 Misión**

Ser la primera consultora *Planning* con talentos independientes que ofrece una verdadera comprensión de los consumidores y su relación con las marcas, de empresas y agencias de publicidad de cualquier rango y tamaño, a través del desarrollo de todo el proceso de planeamiento de su comunicación.

### **5.4.2 Visión**

Constituirse como la única consultora *Planning*, reconocida en el mercado local por su alta contribución al desarrollo de mejor publicidad y al crecimiento de las marcas anunciantes, aliada indiscutible de las empresas y agencias de publicidad, por su servicio de planeación creativo e innovador.

### **5.4.3 Valores**

- Compromiso
- Flexibilidad
- Creatividad
- Responsabilidad
- Innovación

## 5.5 Portafolio de Servicios

*Visir Consultor Planning* ofrece un *toolset* estratégico diverso, desarrollado en base a las necesidades de las propias agencias y anunciantes, para guiar el avance de su pensamiento intuitivo integrando múltiples áreas relacionadas con el desarrollo de una adecuada comunicación de las marcas:



Proceso de planificación estratégica para productos y servicios

Planteo de oportunidades de comunicación y contacto con el consumidor

Análisis de comunicación de la categoría

Elaboración y armado de briefs

Insights & Brief Workshops

Informes de coolhunting local / internacional

Proceso de planificación estratégica para productos y servicios

Planteo de oportunidades de comunicación y contacto con el consumidor

Briefing Workshops

Informes de coolhunting local / internacional



## 5.6 Herramienta estratégica: *The Brand Vision*

### 5.6.1 ¿Qué es *The Brand Vision*?

Es modelo de herramienta estratégica concebida para mirar de una forma mucho más profunda y objetiva a las marcas y los consumidores. Brinda una visión analítica a todos sus componentes, cuya observación y racionalización permite construir un mejor camino estratégico.

Se constituye como el instrumento básico de trabajo para la consultora planteada. Es un esquema de trabajo fácilmente adaptable a las necesidades de las marcas, desarrollada en base a los modelos más importantes de planeación que se están aplicando dentro de algunas agencias y criterios teóricos que se revisaron en capítulos anteriores.

*The Brand Vision* comienza a trabajar a partir del *brief inicial* entregado por el cliente o por el departamento de Cuentas de la agencia, junto con toda la información adicional (si la hay), cualitativa o cuantitativa, concerniente al producto o servicio para el que se realizará el estudio de planeación.

Sin embargo, la primera instancia previa al desarrollo formal del estudio en sí, es la definición del problema comercial de la marca. Todo problema publicitario empieza a existir como problema comercial, pero no todo problema comercial termina con una solución publicitaria. Debe haber alguna razón comercial por la que el cliente habla con la agencia y el trabajo del *planner* es averiguar cuál es, para ir trazando una salida clara y viable.

Sin importar cómo se llegue al mismo, lo importante es llegar, porque si es imposible definir con precisión el problema comercial, no se podrá empezar a pavimentar la ruta hacia una solución publicitaria. Este proceso previo, permite de entrada conocer si del trabajo de planeación a efectuar, se obtendrán resultados positivos para la marca; ya que, si el problema real no se soluciona a través de la publicidad, todo esfuerzo realizado por parte del cliente, de la agencia y la consultora, es en vano.

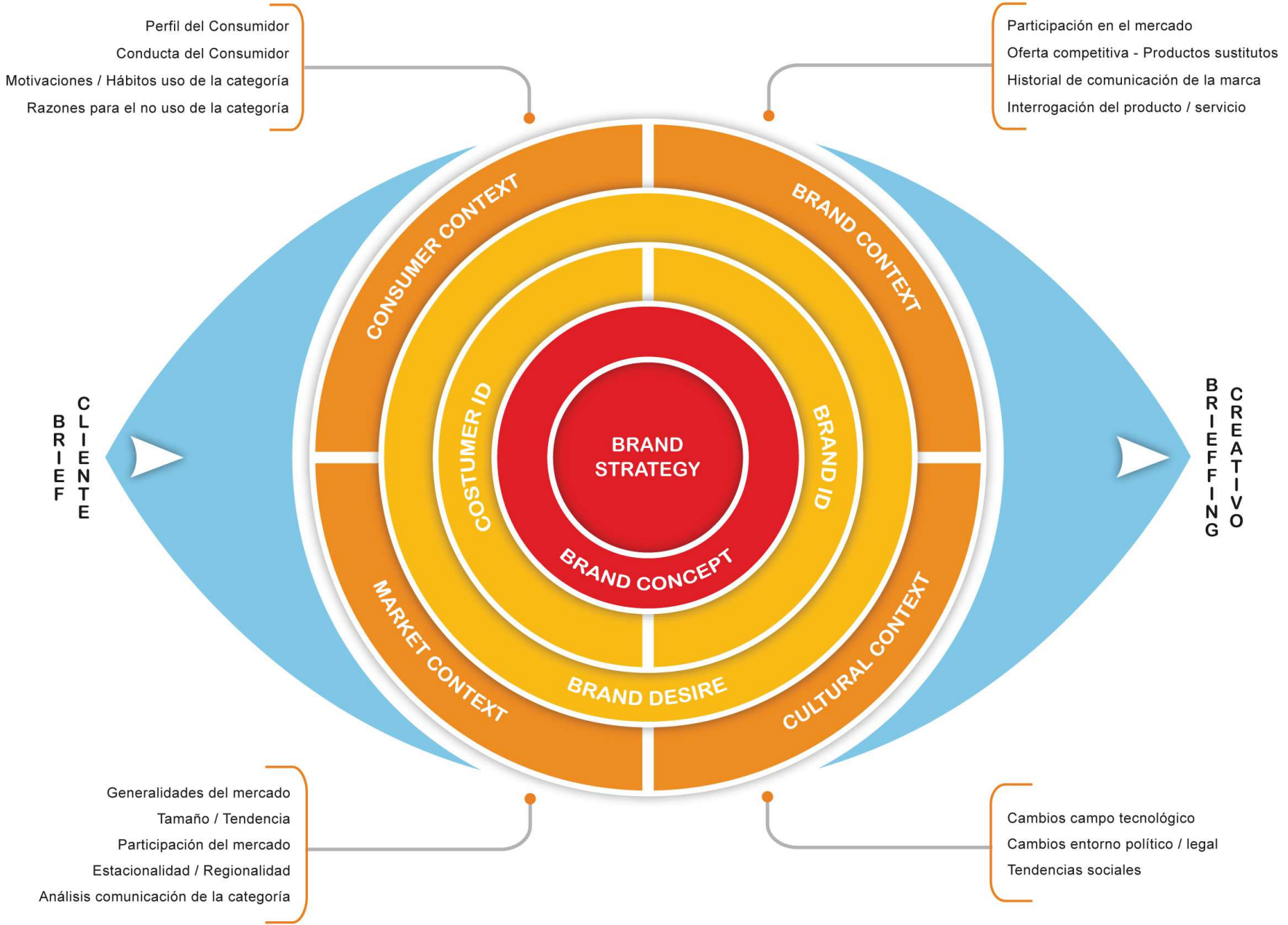
### **5.6.2 *The Brand Vision*, paso a paso**

El esquema general para el análisis estratégico que propone esta herramienta, posterior a la definición del problema comercial real de la marca, está estructurado en base a 3 etapas:

1. Inmersión en el escenario global de la marca
2. Definición del posicionamiento y audiencia clave
3. Síntesis del concepto y estrategia de comunicación de la marca

El desarrollo esquematizado de este proceso, asegura una correcta ejecución de la planificación estratégica que se realiza para algún producto o servicio, directamente con el anunciante o a través de la agencia.

Por otro lado, dentro de cada etapa de esta herramienta se evalúan una serie de aspectos puntuales que aportan con valiosa información a la ejecución del proceso. A continuación, se detalla el esquema general de las etapas que constituyen *The Brand Vision*.



## **PRIMERA ETAPA: INMERSIÓN**

### **1. Análisis del Brand Scenario**

Después de haber pasado por el filtrado inicial y definir el problema comercial de la marca; el primer paso es saber en dónde se encuentra y cuál es el escenario dentro del que se desenvuelve. Esto se da a través de una profunda investigación y observación de todas las facetas que constituyen relacionadas con este escenario.

El consumidor, el mercado/categoría, las tendencias culturales y la marca en sí, son aspectos que deben ser cuestionados dentro del escenario total de la marca, para ampliar y despejar el conocimiento sobre el punto de partida del proceso de planeación que se va a desarrollar.

Cada uno de estas facetas, se evalúa considerando los siguientes criterios:

BRAND CONTEXT	MARKET CONTEXT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en el mercado</li> <li>• Oferta competitiva - Sustitutos</li> <li>• Historial de comunicación</li> <li>• Interrogación de la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades del mercado</li> <li>• Tamaño / Tendencia</li> <li>• Participación del mercado</li> <li>• Estacionalidad / Regionalidad</li> <li>• Análisis de comunicación</li> </ul>
CONSUMER CONTEXT	CULTURAL CONTEXT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil del Consumidor</li> <li>• Conducta del Consumidor</li> <li>• Motivaciones / Hábitos para el uso de la categoría</li> <li>• Razones para el no uso de la categoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios campo tecnológico</li> <li>• Cambios entorno político/legal</li> <li>• Tendencias sociales</li> </ul>



Todo este análisis permite identificar las oportunidades (*drivers*) y las barreras presentes dentro de cada faceta; las mismas que la marca debe saber aprovechar o vencer para alcanzar su objetivo. Los DRIVERS son aspectos positivos del entorno, que pueden hacer brillar a la marca y permitirle construir un buen posicionamiento. Por su parte, las BARRERAS son aspectos que no dejan ser ni hacer a la marca y no se pueden cambiar, pero enseñan a mirar alrededor y se transforman en un reto para generar una comunicación diferente con el consumidor.

En esta etapa inicial, intervienen herramientas auxiliares muy útiles que permiten al *planner* evaluar y recabar información de cada uno de los puntos mencionados anteriormente: herramientas de tipo cualitativo o cuantitativo, según la necesidad del caso. Las encuestas, *focus group*, observaciones y entrevistas, son las más útiles para tener un conocimiento profundo sobre el consumidor y el mercado; así como también la información provista por el TGI. Las investigaciones de mercado, análisis de la competencia, información de la empresa y otros datos de tipo cuantitativo, sirven para delinear el perfil del negocio y del mercado.

Un aspecto muy importante también, es la integración de las nuevas tecnologías y tendencias de la comunicación, en el proceso de aprendizaje sobre el consumidor, sus gustos, preferencias e inclusive percepciones y opiniones sobre los productos y servicios en general. Por tal motivo, el uso e investigación dentro de las redes sociales, blogs y otras fuentes virtuales, es un puntal fundamental para ir descubriendo gran cantidad de información valiosa para establecer el entorno socio-cultural dentro del que se desenvuelve la marca y sobretodo sobre el consumidor.

La nueva generación de usuarios se ha volcado hacia el mundo virtual y tecnológico, donde comparten todo tipo de inquietudes y vivencias sobre infinidad de temas, así como se convierten en portavoces o detractores de las marcas, dependiendo de las experiencias que hayan tenido con éstas. Así, estas nuevas formas de comunicación son muy valideras para conocer más y mejor al grupo objetivo al cual se pretende impactar con la comunicación.

## **SEGUNDA ETAPA: CONSTRUCCIÓN**

### **2. Definición del Brand Desire**

Una vez que se ha establecido claramente en dónde se encuentra la marca, es importante que el *planner*, junto con el cliente o la agencia, pueda establecer hacia dónde se quiere llevar a la marca; es decir, hacia qué consumidor clave se pretende apuntar y qué imagen es la que se quiere proyectar al mercado en general para distinguirse de la competencia.

El Brand Desire, de cierta forma fija el rol de la marca en la vida cotidiana de los consumidores y sirve de dirección para la ejecución posterior de cualquier tipo de acciones de comunicación provenientes de la marca, las cuales deben compartir una línea común para la construcción de una identidad de marca definida y claramente diferenciable.

Este nuevo rol de la marca, se debe construir en base al análisis y aprendizaje de los resultados arrojados por el Brand Scenario; así es posible lograr un balance entre lo que se quiere alcanzar, hacia dónde se quiere ir y la factibilidad para conseguirlo o llegar a esa meta.

El Brand Desire se comienza a construir al identificar:

- El tipo de relación existente entre el consumidor - marca, y cómo se podría mejorar y fortalecer esta relación.
- Las necesidades no satisfechas de los consumidores que la marca podría resolver y aprovechar para surgir como una solución viable.
- Oportunidades de crecimiento para la marca y amenazas existentes dentro del mercado que puedan alterar la habilidad de ésta para sobrevivir o crecer dentro de este entorno competitivo.
- Las tendencias culturales actuales imperantes en el mercado y frente a los consumidores que se pueden explotar o desafiar.

### 3. Definición del Brand ID

Es la personalidad que la marca quiere proyectar, el lado intangible que existe entre el producto y el consumidor; es decir, son las emociones y percepciones que el consumidor tiene al relacionarse con el producto. Este aspecto es de fundamental importancia en un proceso de planificación; ya que, ayuda a crear una diferenciación única de la marca frente a sus competidores.

Las marcas son como las personas, cada una tiene una personalidad propia. De la misma forma que las personas deciden relacionarse o no con otras, en función de cómo son, piensan, o se expresan; los consumidores deciden relacionarse o no con las marcas, en función de los mismos factores.

Es fundamental que en esta etapa del proceso de planeación, el *planner* aplique su extraordinario sentido común y amplios conocimientos e información sobre la categoría, para hacer una definición adecuada del Brand ID; cuyo objetivo es el de garantizar que la marca pueda adoptar una personalidad fuerte, única y que se pueda mantener a lo largo del tiempo. Además, esta personalidad de resultar suficientemente atractiva para despertar el interés de sus consumidores y así integrarla de manera positiva a su vida diaria.

Dado que las personas se relacionan con los productos como si estos fuesen también personas, se debe expresar y describir a la personalidad deseada de la marca de forma antropomórfica, es decir, como si la marca fuese una persona, con la cual el consumidor puede crear algún tipo de nexo. Para esto, es también útil toda la información recabada en las etapas posteriores donde se pudo conocer ya los gustos de los consumidores, así como los aspectos que les desagradan tanto de su entorno como de la oferta de productos/servicios.

La construcción del Brand ID no es algo simple y sencillo de realizar, pues la definición es en sí muy subjetiva. Esta subjetividad puede ser dirigida con alguna objetividad a partir de algunos elementos concretos, como los atributos del producto/servicio, el análisis del contexto competitivo del producto, del mercado y primordialmente del consumidor.

#### 4. Definición del Costumer ID

El Costumer ID es un retrato humanizado del segmento de consumidores clave al que se desea impactar con la comunicación; es la descripción de una persona, no se trata de un estereotipo demográfico tradicional. Este retrato debe ser una imagen real del consumidor, descrito a partir de características cotidianas de aquello que el consumidor piensa, cree, desea y sueña; evitando quedarse en la simple descripción del perfil psicográfico.

Su objetivo es el de brindar una representación más inspiradora para los creativos sobre la personificación del consumidor al cual se desea dirigir la comunicación; y definir los *insights*, derivados del estudio de su relación con la marca, que se pueden aprovechar para construir una idea de comunicación, original y atractiva para la marca.

Durante el proceso de construcción del Costumer ID, es importante vincular la categoría del producto en cuestión con el público meta. Los aspectos que sirven como pauta para facilitar este proceso son:

- **Características demográficas:** Descripción del consumidor clave en función de sus características físicas (edad y sexo), de sus características sociales (estado civil, nivel socio-económico social), o de sus características económicas (ingresos, educación, empleo).
- **Estilo de vida:** Se refiere a la pauta general de vida del consumidor, incluida la forma en que invierte su tiempo, energía y dinero.
- **Motivos:** Es el propósito que tiene al adquirir un producto o servicio. Tales motivos pueden ser: fisiológicos, de seguridad, de pertenencia, de autoestima o de realización personal.
- **Valores:** Son el resultado de la interacción del consumidor con el medio en el que ha vivido. Son sentimientos muy importantes sobre cuán bueno o malo es realizar una actividad o alcanzar un objetivo.

## TERCERA ETAPA: SÍNTESIS

### **5. Manifestación del Brand Concept**

La tarea ahora es la síntesis de todos los hallazgos que se dieron en cada una de las etapas del proceso de planeación, para que el *planner* pueda establecer la idea/concepto que va a guiar al desarrollo de la comunicación de la marca.

Este Brand Concept surge de la capitalización de los *insights* derivados de la relación de la marca con el consumidor, de las necesidades del mercado y de la realidad de la marca. Constituye la idea que la marca quiere comunicar y proponer a su consumidor, plasmada en palabras; no necesariamente debe ser aplicada literalmente en la concepción creativa de la comunicación por parte de los creativos, pero constituye una guía base sobre la cual pueden basar su estrategia creativa.

Un concepto sólido permite expresar un manifiesto de comunicación poderoso, que despierte interés en el público y lo motive a hacer algo, a actuar. Una marca que no moviliza, que no convoca, que no tiene un QUE disruptivo para decir, no es una marca, es solo un nombre.

El Brand Concept, esa idea que propone la marca al consumidor, para poder despertar su interés, debe poseer una serie de características básicas:

- Debe ser INNOVADORA.
- Debe tener la capacidad de MOVILIZAR y ACCIONAR a las personas.
- Debe ser PROVOCADORA.
- Tiene que producir COMPLICIDAD con el público.
- Debe ser DISRUPTIVA para la época en la que se vive.
- Debe estar edificada sobre un INSIGHT (No sobre observaciones).

### 5.6.3 Beneficios del *Brand Vision*

- Es un modelo creado en base a las necesidades reales del mercado publicitario local, a diferencia de modelos manejados en agencias de publicidad grandes. Sus modelos presentan procesos de trabajo que ni siquiera se pueden ejecutar en la agencia; ya que, los responsables de este trabajo no cuentan con el suficiente *knowhow* para adaptarlos a la realidad de marcas locales.
- Aporte al crecimiento y fortalecimiento del Planning en el entorno local, permitiendo así una familiarización con esta disciplina por parte de todos los actores involucrados en el proceso, por parte de las agencias como de los anunciantes.
- Es un aliado externo siempre dispuesto a resolver los problemas que se presenten durante el desarrollo de la comunicación de las marcas; además, de encaminar hacia el aprendizaje correcto del consumidor.
- Maneja un lenguaje y procesos simples, propios de la realidad publicitaria local. Además, se involucra información de fácil acceso y muy familiarizada dentro de la agencia y clientes, como las investigaciones de mercado, entrevistas, *focus group*, entre otros.
- Refuerza la búsqueda de diferenciación en la creación de una idea/concepto de comunicación para las marcas.

## **CAPÍTULO VI**

### **Aplicación Práctica: Proceso de Planeación Estratégica para el lanzamiento del Kia Picanto 2012**

#### **6.1 Antecedentes generales**

##### **6.1.1 Historia de la marca**

Kia nació a mediados de la conflictiva década de los años 40 en Corea, concretamente en 1944. Desde entonces ha sido toda una potencia en la industria automovilística y ha contribuido a que el sector sea tal como es hoy en día. Fue la década de los años 70 la que vio el surgimiento de la corporación Kia que actualmente se conoce. Esta década contempló el nacimiento de Titán, la primera furgoneta de la compañía.

En los siguientes años salió de la cadena de producción el primer vehículo de pasajeros, Brisa, equipado con los primeros motores de gasolina y diesel desarrollados y fabricados íntegramente por Kia. En 1979 Kia ya estaba fabricando coches para otras importantes compañías del sector, como Peugeot con el 604 y Fiat con el 132 Sedan.

En 1986 se unió en una compañía conjunta Ford Motor Company y Kia para fabricar el modelo Pride. Este modelo fue desarrollado en el primer centro de I+D de Kia, abierto en 1984. Posteriormente a este centro se le integrarían otros 6 más repartidos alrededor de todo el mundo. A principios de los años 90 abrió sus filiales en Estados Unidos y Europa, incluida España, con el lanzamiento del Sephia en ambos continentes, iniciando su progresión de éxito sostenido en estos mercados.

En lo que respecta a productos, Kia ha completado su introducción en todos los segmentos en un corto espacio de tiempo. El lanzamiento en el 2004 del Picanto, Segmento A, del Cerato, Segmento C y el nuevo Sportage, ha

completado la gama, aportando a la compañía una amplia competitividad en todos los segmentos del mercado automotriz de varios países.

A partir de 2007 hasta 2014, Kia Motors es el sponsor oficial de la FIFA. El lema de marca de la Corporación Kia, "*The power to surprise*", representa el compromiso global de la empresa en satisfacer las mayores expectativas de los clientes con la innovación continua.

### **6.1.2 Kia y su prometedor camino a futuro**

Con operaciones en más de 160 países en todo el mundo, Kia Motors es una auténtica empresa global. Kia está expandiendo sus capacidades para responder a las necesidades de sus clientes a lo largo del planeta. Aprovechando las ventajas de pertenecer al grupo Automovilístico Hyundai, la red de concesionarios abarca más de 160 países en el mundo, 10 filiales y 4 centros de investigación y desarrollo en el extranjero.

Kia fabrica sus modelos en más de 10 países repartidos por todo el globo, adaptándose a las demandas y peculiaridades de los mercados en donde se encuentran situadas las plantas. Cada modelo se suele producir en varias fábricas dependiendo del volumen de ventas que este tenga. Los planes para ello todavía están perfilándose, pero es seguro que más plantas de producción Kia aparecerán en el mundo.

Kia está desarrollando innovadoras tecnologías que van a cambiar la forma en que se piensa debe ser un coche. En las tres últimas décadas que Kia ha contribuido al desarrollo de la industria automotriz en todos los niveles; los años venideros traerán grandes cambios para la marca.

Junto con Hyundai Motor, Kia está predestinada a convertirse en uno de los cinco productores de coches más importantes en el 2012. Para alcanzar ese fin la compañía está centrando todos sus recursos en aumentar los beneficios de la empresa, su productividad y la calidad de sus autos.



La perfección y el diseño de los autos Kia ha ido mejorando significativamente en los últimos años, pero esto sólo significa el comienzo. En el futuro se contemplará un incremento en la importancia de un diseño cuidado y un equipamiento enfocado a un mercado globalizado.

### **6.1.3 Kia presente en el Ecuador**

AEKIA S.A. es el distribuidor autorizado de la comercialización de la marca Kia Motors en el país, empresa que está funcionando desde febrero de 2001.

Con más de 33.000 unidades vendidas hasta inicios de 2010, AEKIA S.A. cuenta con una red de concesionarios a nivel nacional y talleres de servicio autorizado que atienden en las provincias de: Imbabura, Pichincha, Santo Domingo, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Loja, Guayas, Manabí, El Oro y Pastaza, logrando una cobertura del 95% de territorio nacional.

## **6.2 Kia Picanto 2012: mayor calidad general**

Kia a inicios de 2010 se propuso darle una vuelta completa al diseño de toda su gama de autos; los primeros exponentes de esta nueva era Kia fueron el Soul y el Sportage ahora le ha llegado el turno al pequeño de la casa, el Picanto.

Discreto pero eficaz, este modelo ha sido siempre todo un baluarte en el segmento de los autos compactos. Sin duda, el secreto de su éxito ha residido en su excelente precio de venta, siendo uno de los vehículos más accesibles del mercado ecuatoriano. Como cabía esperar, el nuevo Picanto 2012 mejora a su predecesor en todos los aspectos.

Para empezar, en el exterior frontal se incorpora el nuevo código genético de la firma, con el frontal de '*hocico de tigre*' como lo denomina el fabricante. Unos rasgos que le sientan de maravilla y que le aportan un aspecto muy vigoroso y de mayor carácter vanguardista, siguiendo la línea de fabricantes como

Chevrolet y Peugeot. Por el momento, en el mercado ecuatoriano tan sólo estará disponible la carrocería de cinco puertas, aunque después se considera sacar la de tres, con un aspecto aún más *racing*.



Fuente: <http://www.caranddriverthef1.com/coches/kia-picanto-2012>

Las cotas externas crecen ligeramente así como la distancia entre ejes, lo que le permite mejorar la habitabilidad, especialmente en las plazas traseras y en el maletero, que ahora alcanza los 200 litros de capacidad y además dispone de un cómodo compartimiento bajo el piso para ocultar objetos.



Fuente: <http://www.caranddriverthef1.com/coches/kia-picanto-2012>

El puesto de conducción es extraordinario, con materiales de buena calidad que transmiten buen tacto y magníficas sensaciones, especialmente a través del inédito volante de dos radios que se ha convertido en marca de la casa.

Precisamente el capítulo del equipamiento interior se ha cuidado con interés, aportando elementos propios de segmentos superiores como los seis airbags, lunas con tratamiento antirradiación solar, sensor de luces, entre otros.




Fuente: <http://www.caranddriverthef1.com/coches/kia-picanto-2012>

La evolución dada por Kia es más que notable. Su agraciada imagen ha sido desarrollada por el estudio que la marca tiene en Frankfurt (Alemania) y que dirige el jefe de diseño Peter Schreyer. Así, el modelo 2012 ha aumentado su longitud con respecto al Picanto actual hasta los 3,53 metros, para competir en tamaño frente a rivales como el Hyundai i10 o Chevrolet Spark GT.

### 6.3 Brief del Cliente

En este caso práctico, se ha elaborado un *brief* modelo, donde se incluyó toda la información proporcionada por el cliente para partir con el desarrollo de un proceso estratégico de planeación, para al lanzamiento al mercado del nuevo Kia Picanto modelo 2012.

Este documento sirve de INPUT para partir con desarrollo del trabajo, cuyo resultado final permitirá obtener información mucho más rica y profunda a la proporcionada inicialmente por el cliente; sobre la cual se pueda construir una sólida propuesta y concepto de comunicación para el lanzamiento de este modelo ícono de la marca.

Cliente:	AEKIA S.A.			
Marca:	Kia Picanto	Proyecto:	Lanzamiento 2012	
Fecha:	Mayo 2011	Contacto:	Nadia Ron	

## BRIEF DEL CLIENTE

### 1. ¿Con quién competimos?

Las modelos de autos compactos del segmento A existentes en el mercado:

**Chevrolet:** Spark / Spark GT / Aveo @ctivo 4p

**Hyundai:** i10 / Getz

**Peugeot:** 207 Compact

**BYD:** F0

**Great Wall:** Florid

### 2. ¿Quién es nuestro grupo objetivo?

- **Sexo:** Hombres
- **Edad:** 20 a 30 años
- **Estado civil:** Solteros - Casados
- **NSE:** Medio - Medio Alto
- **Ocupación:** Estudiantes universitarios y jóvenes profesionales
- **Gustos:** Actividades sociales varias, son seres urbanos por naturaleza

### 3. Insight

Éstos jóvenes-adultos son muy activos y sociales, buscan siempre destacarse de la multitud en todo aspecto, les gusta hacer las cosas a su manera.

#### **4. ¿Qué ofrecemos al consumidor?**

El nuevo Picanto 2012 es un auto vanguardista muy diferente a los de la multitud, su diseño innovador lo hace único en su categoría.

#### **5. ¿Por qué deben creerme?**

Es un auto compacto completamente rediseñado en respuesta a la nueva imagen global que busca proyectar la marca, marcar una tendencia en diseño y calidad que lo destaque dentro del mercado.

#### **6. ¿Qué nos hace diferentes de la competencia?**

- Diseño y calidad únicos al alcance de los jóvenes.

#### **7. ¿Cómo sería el nuevo KIA Picanto 2012, si fuese una persona?**

- Joven de aproximadamente 25 - 30 años.
- Sociable, activo y apasionado de las cosas novedosas.
- Amante de la aventura, deportes y de las actividades con amigos/familia.
- Es alguien con gustos muy definidos y poco comunes.

#### **8. ¿Qué es lo que buscamos obtener con esta acción?**

Buscamos lograr un marco comunicacional adecuado para el lanzamiento del modelo 2012 del conocido y exitoso Kia Picanto, que ahora trae un diseño completamente innovador y prestaciones únicas en su categoría.

Esto debe permitir atrapar la atención e interés del target, tanto de usuarios y no usuarios de la marca, ganando un alto awareness del nuevo Picanto, y posteriormente junto a las acciones de pre y post venta, se concreten un buen número de ventas del stock que se tiene previsto para el 2011.

## 6.4 *The Brand Vision: Caso Kia Picanto 2012*

### 1. Análisis del Brand Scenario

La primera etapa del proceso de planeación para la campaña del nuevo Kia Picanto 2012, parte de un análisis profundo del escenario dentro del cual se lo va a introducir en un corto plazo.

Se han evaluado todos los aspectos que conforman este escenario general de la marca. También se ha considerado la situación y percepción actual del modelo 2010 del Picanto y su desenvolvimiento dentro de cada faceta del escenario de marca.

Las fuentes de información empleadas para la elaboración de este análisis previo, fueron de dos tipos:

#### **Cualitativas**

- Encuestas a profundidad a usuarios y no usuarios de la categoría/marca
- Entrevistas con *dealers* de autos
- Análisis de la comunicación global de la categoría

#### **Cuantitativas**

- Encuestas a usuarios y no usuarios de la categoría/marca
- Información general de la categoría: Anuario AEADE 2009
- Información general de la marca provista por el cliente

A continuación, se presenta la matriz de evaluación del Brand Scenario, donde se examinan detalladamente cada una de las facetas involucradas en este contexto. Partiendo de esta evaluación, se identifican los drivers o barreras de la marca existentes, sobre los cuales se va a trabajar dentro de la estrategia de comunicación:

BRAND CONTEXT		CONSUMER CONTEXT	
<b>Percepción de la marca</b> Marca confiable pero aburrida Algo lejana con el consumidor Debe proyectar más onda y personalidad Es un auto económico, fácil de manejar Versátil y útil para el ritmo de vida urbano	<b>Generalidades de la marca</b> Garantía de 5 años/100.000km es un plus Buen respaldo del fabricante: seguridad Debería evolucionar como otros modelos de su portafolio: Sportage / Cerato Desconocimiento del consumidor clave para la marca	<b>Perfil del consumidor actual</b> Hombres y mujeres / 25 - 35 años NSE: Medio típico Jóvenes profesionales universitarios Parejas de recién casados / Solteros Viven dentro del área urbana Gustos y actividades varias: muy sociales	<b>Conducta de compra de consumidor</b> Diseño y precio son factores de compra Buscan asesoramiento de expertos Son bienvenidas las recomendaciones Rechazan las sobrepromesas
<b>Historial de comunicación</b> No se ha realizado acciones sostenidas de comunicación a lo largo del tiempo.		<b>Hábitos para el uso de la categoría</b> Apego hacia tendencias modernas Buena aceptación de autos coreanos Migran hacia nuevos segmentos de la categoría paulatinamente	<b>Generalidades del consumidor</b> Buscadores de precio, calidad y ahorro Autos compactos: entry level x precio Amantes de marcas aspiracionales Segmento de la población en crecimiento
MARKET CONTEXT		CULTURAL CONTEXT	
<b>Generalidades del mercado</b> Competencia publicitaria muy activa Categoría que vende precio en general Decrecimiento de la venta de autos grandes Buena reputación de las marcas coreanas Nivel competitivo por diseño y ahorro	<b>Análisis de comunicación de las marcas</b> <b>Spark:</b> "El compacto más entretenido" <b>Spark GT:</b> "Los detalles lo dicen todo" <b>Aveo @ctivo:</b> "Sigue tu ritmo de vida" <b>i10:</b> "Diversión en la carretera" <b>Getz:</b> "Amigable para todas las edades"	<b>Cambios campo tecnológico</b> Desarrollo de tecnología automotriz amigable con el entorno	<b>Cambios entorno político/legal</b> Altos aranceles a los autos de mayor cilindraje Apoyo con salvaguardas hacia las tecnologías renovables
<b>Participación del mercado</b> <b>Chevrolet:</b> 43.32% <b>Hyundai:</b> 12.74% <b>Kia</b> tiene una débil participación: 5.86% <b>Great Wall:</b> 0.02%	<b>Oferta competitiva – Sustitutos x precio</b> <b>Chevrolet:</b> Spark / Spark GR / Aveo @ctivo <b>Hyundai:</b> i10 / Getz <b>Great Wall:</b> F0	<b>Tendencias sociales</b> Incremento de la conciencia general sobre el cuidado y preservación del ambiente Minimalismo y vanguardia en la concepción de nuevos modelos de autos	

## 2. Definición del Brand Desire

Después de analizar el escenario y la situación de la marca, es momento de definir un posicionamiento único para el nuevo Picanto 2012, diferente al de toda su competencia en el segmento de autos compactos.

La mejor forma para concebir este posicionamiento diferenciador, es mediante la definición de *insights* creados a partir de la observación del consumidor, del mercado y de la marca. Estos *insights* significan una oportunidad de negocio y permite a la marca resolver algo en la vida del consumidor.

Un buen posicionamiento, basado en buenos *insights* es difícil de imitar, ya sea porque toca un cable emocional del público o porque tiene una característica comunicable de exclusividad de la marca. Al haber identificado las barreras y drivers más importantes de la marca, éstos se pueden capitalizar para crear un posicionamiento diferente:

### La marca:

- Es un modelo que proyecta más onda y deja de lado la imagen aburrida.
- No tiene un posicionamiento establecido: libertad para crear uno 100% diferente al que el consumidor tiene actualmente de la marca.
- Kia ha ganado gran reconocimiento en el mercado automotriz local.

### El mercado:

- Está saturado con autos idénticos, poco originales, que pasan desapercibidos: Chevrolet Spark y @ctivo.
- Los competidores venden mera apariencia y detalles, más que una verdadera actitud y propuesta de marca.
- Hay un decrecimiento sostenido de las ventas e importaciones de autos grandes de mayor cilindraje, debido a los altos aranceles gravados sobre este tipo de vehículos.



**El consumidor:**

- Busca un auto único, diferente y que se ajuste a su personalidad.
- Busca carácter y diseño: economía con presencia.
- Busca un compañero para todas sus “batallas cotidianas”, que complemente su personalidad y le de un carácter especial.

Después de identificar los DRIVERS presentes en cada una de sus facetas, el nuevo Kia Picanto 2012 podría posicionarse como:



El único auto compacto que se convierte en el compañero ideal para ir donde sea, que deja fluir tu anhelo de conquista, tu fiera interior.

El Picanto 2012 es único en el segmento de autos compactos. Su exterior lo hace inconfundible, incorporando el nuevo código genético de la firma, con el frontal de '*hocico de tigre*'. Demuestra más fortaleza, diseño y presencia en las calles, que sus competidores de la categoría. Es un auto como pocos, compacto pero con un carácter y fiera única.

### **3. Definición del Customer ID**

A través de las entrevistas con gente del target, investigación en redes sociales blogs y demás fuentes electrónicas; así como el estudio de perfiles provisto por el TGI, se puede dibujar un retrato del consumidor clave, para describirlo más profundamente e ir más allá de un frío detalle demográfico.

Partiendo del análisis de su personalidad, sus gustos y relación con las marcas de automóviles y el proceso de decisión en la compra de un auto nuevo; se ha podido describir a estos potenciales compradores del nuevo Picanto:

#### **¿Quiénes son?**

- Jóvenes estudiantes y profesionales entre 23 - 35 años.
- Dispuestos a enfrentar y vencer todos los retos que se presentan en su día a día: trabajo, universidad, familia.
- Ganan por sus propios méritos el dinero que reciben, es una recompensa al esfuerzo que le ponen a las cosas que hacen.
- No son millonarios, pero les gusta mantener un nivel de vida cómodo, obviamente de acuerdo a sus posibilidades.
- Su vida se desarrolla dentro de la gran jungla urbana; están conectados a este mundo caótico y saben cómo sobrevivir en él.

#### **¿Cómo es su personalidad?**

- Jóvenes que no quiere ser otro rostro en la multitud.
- Buscan siempre un “algo” que los haga destacarse del resto.
- Buscan hacer realidad todos sus sueños y realizarse en todo aspecto.

- Los hace sentir bien ser admirados por sus logros.
- Son decididos y lo que se proponen quieren alcanzar.
- Enfrentan muchas batallas en el día a día: en su trabajo, en su universidad, en la calle y de todas quieren salir victoriosos.
- **Son los héroes modernos, que enfrentan varias “cruzadas” para alcanzar sus objetivos soñados.**



#### 4. Manifestación del BRAND CONCEPT

La tarea ahora es la síntesis de todos los hallazgos que se dieron en cada una de las etapas del proceso de planeación, para establecer la idea/concepto que va a guiar al desarrollo de la comunicación del nuevo Picanto 2012.

Este Brand Concept surge de la capitalización de los *insights* derivados de la relación de la marca con el consumidor que se ha podido develar y de un parámetro de diferenciación frente a las propuestas creadas por otras marcas competidoras en la misma categoría de autos compactos.

Así, la idea que se puede comunicar al público a través de la campaña de lanzamiento del Picanto 2012 y constituirse como guía sobre la cual desarrollar la campaña creativa aplicable en las diferentes plataformas de medios, es que:

El Kia Picanto y su dueño son la dupla perfecta, la última generación de guerreros urbanos.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De la realización de esta investigación se desprenden importantes conclusiones, no únicamente para entender y conocer la situación de la planificación estratégica publicitaria en el mercado local; sino también, para identificar sus oportunidades de crecimiento:

- La disciplina del Planning tiene un potencial campo de crecimiento, siempre y cuando se sepan aprovechar las oportunidades presentes, por parte de los anunciantes y de las agencias que no cuentan con expertos en el área. Es necesario que toda persona que desee involucrarse en esta disciplina lo haga con el claro objetivo de aportar en su desarrollo y fortalecimiento.
- Es indispensable trabajar en la socialización del concepto de *Planning* como tal, con todos los integrantes de la agencia o del departamento de comunicación y marketing de los anunciantes. La idea es que todos sean conscientes de las ventajas y beneficios que ofrece.
- Se identificaron varios modelos de planeación, que se utilizan en las grandes agencias para desarrollar el trabajo estratégico de sus anunciantes. Sin embargo, éstos deberían aplicarse en todas las cuentas automáticamente, para que el producto general de las campañas de todas estas agencias, tenga un nivel superior y no únicamente ciertas marcas.
- Las pequeñas y medianas agencias de publicidad, constituyen un potencial nicho para el desarrollo de la disciplina del Planning. Muestran completa apertura para la implementación correcta de esta disciplina en el trabajo de sus cuentas.
- Los anunciantes muestran también apertura para realizar procesos propios e independientes de Planning, previos a su trabajo con sus agencias. De esta forma pueden tener un marco estratégico que sirva de guía a las propuestas planteadas por la agencia.

- Una consultora de Planning debe mostrar gran versatilidad para dar soporte a las necesidades del mercado que son muy diversas y algunas básicas; pero que aún así se pueden capitalizar para convertir a la consultora en un aliado indispensable de su trabajo.
- El proceso de Planning no es complicado aunque se lo muestre como tal; tome el nombre que tome y sus pasos difieran, su esencia es la misma. Es la habilidad el planner y su extraordinario sentido común, el que permite que estos procesos sean efectivos.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

- Baskin, M. (2001): *What is Account Planning?*. APG. Londres.
- Barquero, J. (2005): *Comunicación Estratégica. Relaciones Públicas, Publicidad y Marketing*. Editorial McGraw-Hill. Barcelona.
- Bonta, P. (2003): *199 preguntas de Marketing y Publicidad*. Norma. Bogotá.
- Cooper, A. (2006): *Planning, cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. Editorial Thomson. Buenos Aires.
- Curto, V. y Sabaté, J. (1997): *La tradición estratégica de J. Walter Thompson*. Editorial Trípodos. Barcelona.
- Fortini-Campbell, L. (2001): *Hitting the sweet spot: How consumer insights can inspire better marketing and advertising*. The Copy Workshop. Chicago.
- García, M. (2001): *Las claves de la Publicidad*. Editorial Esic. Barcelona.
- Greiner, L. y Metzger, R. (1982): *Consulting to management*. Editorial Prentice Hall. Boston.
- Hoyuela, P. (2003): *Diccionario J. Walter Thompson: comunicación, marketing y nuevas tecnologías*. Ciencias Sociales. Madrid.
- King, S. (1989): *The anatomy of account planning*. APG. Londres.
- Kleppner, O. (2001): *Publicidad*. Editorial Prentice Hall. México.
- Kotler, P. (2005): *Fundamentos de Marketing*. Editorial Prentice Hall. México.

- Pollit, S. (2001): *How I started Account Planning in agencies*. APG. Londres.
- Sánchez, C. (2009): *Génesis de la Planificación de Cuentas: cómo gestionar el conocimiento del consumidor en las agencias de publicidad*. Editorial Comunicación y Sociedad. Pamplona.
- Schultz, D. (1993): *Comunicaciones de marketing integradas*. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Soler, P. (2008): *La Planificación Estratégica en Publicidad y Relaciones Públicas. El Account Planner*. Gestión 2000. Barcelona.
- Steel, F. (1975): *Consultoría para el cambio*. Massachusetts Press. Amherst.
- Steel, J. (2000): *Verdades, mentiras y publicidad. El arte de la Planificación de Cuentas*. Eresma & Celeste. Madrid.

## REVISTAS:

- Rivadeneira, C. (2007): *Entendiendo al consumidor*. Anuario AEAP.

## DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS:

- Casso, A. (2009). *Accidental Thinking. Random thoughts on brands, culture and technology*. Disponible en: <http://www.accidentalthinking.com/>
- Jackson, V. (2008). *My top tips for being a great planner*. Disponible en: <http://www.apg.org.uk/publications/>
- Falkow, K. (2011). *Account Planning Methods*. Disponible en: <http://account-planning-confessions.blogspot.com/>



- Fritz, E. (2010). *El Retrato del consumidor y su construcción*. Disponible en: <http://www.ezequiefritz.com.ar/blog/category/planning-2/>
  
- López, C. (2008). *La Consultoría*. Disponible en: <http://www.adecec.com/>
  
- Martín, S. (2002). *La Planificación Estratégica: Planning*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/planestrategica.htm/>

## **ANEXOS**

## ANEXO No. 1

### LISTADO DE LAS AGENCIAS AFILIADAS A LA ASOCIACIÓN ECUATORIANA DE AGENCIAS DE PUBLICIDAD (A.E.A.P.)

	AGENCIA	QUITO	GUAYAQUIL
1	ARTIC PUBLICIDAD CIA. LTDA		X
2	CREACIONAL S.A.	X	X
3	DELTA PUBLICIDAD S.A.	X	X
4	ETORRES PUBLICIDAD		X
5	GARWICH S.A.	X	X
6	GRUPO QUALITAT	X	X
7	INTERMEDIA CORP.	X	X
8	ICONIC		X
9	J.R. VALLEJO/EURO RSCG	X	
10	KNOWHOW	X	
11	KOENING & PARTNERS S.A.		X
12	LA FACULTAD	X	X
13	LAUTREC CIA. LTDA.	X	
14	MARKPLAN	X	
15	MATERIA GRS	X	

16	MAYO PUBLICIDAD	X	
17	MA & MARKETING INTEGRAL		X
18	DEMARURI S.A.	X	X
19	McCANN-ERICKSON	X	X
20	MCV PUBLICIDAD	X	
21	MERCANOBOA PUBLICIDAD		X
22	NORLOP JWT	X	X
23	SALTIVERI OGILVY	X	X
24	PERCREA	X	X
25	PUBLICITAS	X	X
26	PUBLICIDAD ONCE	X	
27	PUBLIGRATA S.A.		X
28	RIVAS HERRERA Y&R	X	X
29	SERPIN PUBLICIDAD	X	
30	TACTICA PUBLICITARIA		X
31	TRAFFIC		X
32	VERITAS PUBLICITARIA		X
33	VIP PUBLICIDAD	X	

## ANEXO No. 2

### FORMULARIO DE ENTREVISTA PARA DIRECTORES, SUPERVISORES DE CUENTAS Y *PLANNERS*

Soy un estudiante egresado de la carrera de Publicidad en la Universidad de las Américas y actualmente estoy realizando mi tesis de grado. Por favor quisiera hacerle una entrevista que contribuirá al desarrollo de mi investigación.

#### Datos del entrevistado/a

Nombre: .....

Cargo: .....

Agencia: .....

1. Dentro de su agencia, ¿se aplica un proceso/esquema de planeación estratégica en la comunicación de sus anunciantes?
2. ¿Quién o quiénes son los responsables involucrados en el desarrollo de este proceso?
3. ¿Existe un departamento o una persona (*planner*) que se dedique exclusivamente a este trabajo?
4. ¿Se aplica este trabajo estratégico para todos sus anunciantes o lo hacen en casos puntuales?
5. ¿Qué información consideran básica para poder partir con este proceso? ¿Se las proporciona el cliente o la agencia trabaja para conseguirla?

6. **¿Cómo es el proceso de planeación estratégica que ustedes aplican para sus clientes? ¿Manejan alguna herramienta estratégica propia como agencia?**
7. **¿Qué tipo de herramientas adicionales se involucran en este proceso?**
8. **¿Con quién se discute el resultado obtenido al finalizar este proceso? ¿Se lo presenta al cliente o se trabaja dentro de la agencia directamente en base a esta información?**
9. **¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse durante el desarrollo del proceso de planeación?**
10. **¿Cómo cree que aporta la planeación estratégica en el desarrollo de la comunicación de sus anunciantes?**
11. **¿Qué importancia le dan sus clientes a la planeación estratégica en el desarrollo de su comunicación?**
12. **¿Conocen de qué se trata o cómo funciona este servicio que brindan como agencia? ¿Aportan de alguna forma durante el proceso?**
13. **En caso que como agencia ustedes puedan contar con un proveedor externo, que les brinde soporte en el trabajo de la planeación estratégica de la comunicación, ¿Ustedes considerarían trabajar con este aliado?**

## ANEXO No. 3

### FORMULARIO DE ENTREVISTA PARA ANUNCIANTES

Soy un estudiante egresado de la carrera de Publicidad en la Universidad de las Américas y actualmente estoy realizando mi tesis de grado. Por favor quisiera hacerle una entrevista que contribuirá al desarrollo de mi investigación.

#### Datos del entrevistado/a

**Nombre:** .....

**Cargo:** .....

**Empresa:** .....

1. En el desarrollo de la comunicación de su marca, ¿se aplica algún proceso/esquema de planificación estratégica?
2. ¿Quién es el responsable de este proceso: su agencia de publicidad o lo realizan de forma interna en su empresa?  
En caso de ser la agencia, pase a la pregunta 4.
3. ¿Cómo es el proceso interno de planificación estratégica que ustedes aplican en el desarrollo de la comunicación de su marca?
4. ¿Cuál es su fuente/herramienta esencial de información para conocer más a sus consumidores?
5. ¿Qué información adicional considera básica y de mayor utilidad para aportar al proceso de planificación estratégica de su comunicación?

6. **¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse al realizar en este proceso?**
7. **¿Cómo cree que beneficia la planificación estratégica en el desarrollo de la comunicación de su marca?**
8. **¿Cuál es el aporte esencial que usted como anunciante espera de su agencia en cuanto a: estrategia y creatividad?**
9. **En caso de poder contar con un aliado externo, especializado en la planeación estratégica de la comunicación, ¿su empresa consideraría trabajar con éste?**
10. **¿En qué aspectos usted cree que sería útil y beneficioso el soporte de este nuevo aliado?**



**ANEXO No. 4**  
**FORMULARIO DE ENCUESTA PARA *PLANNERS***

Nombre: ..... Edad: .....

Cargo: .....

Agencia: .....

Para empezar sería interesante conocer algunos datos generales sobre el contexto de la Planificación Estratégica dentro de su agencia:

**1. ¿Cuánto tiempo ha trabajado como *planner* en cualquier agencia?**

- a. Menos de 1 año
- b. Entre 1 y 5 años
- d. Entre 5 y 10 años
- e. Más de 10 años

**2. ¿En su agencia existe un departamento específico de *Planning*?**

- a. Sí
- b. No

**3. ¿Hace cuánto tiempo existe el departamento de *Planning* como tal o la figura del *planner* en su agencia?**

- a. Entre 1 y 5 años
- b. Entre 5 y 10 años
- c. Más de 10 años

**4. ¿Cuántos *planners* tiene la agencia en la que trabaja?**

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5
- f. Más de 5

**5. ¿Con cuántas cuentas trabaja actualmente como *planner*?**

- a. 1 - 3
- b. 4 - 6
- c. 7 - 9
- d. Más de 10

**6. En su trabajo a quién reporta:****Si es Director/a de Planificación Estratégica:**

- a. Dirección General
- b. Dirección de Cuentas

**Si es un componente del equipo pero no director/a:**

- a. Dirección General
- b. Dirección de Cuentas
- c. Dirección de Planificación Estratégica

**7. ¿Qué tan integrado/a se siente en la toma de decisiones de su agencia?**

- a. Sí, participo activamente en la toma de decisiones.
- b. Participo en ocasiones.
- c. No participo nunca.

**En cuanto a su trabajo cotidiano:**

**8. ¿En qué medida realiza usted las siguientes funciones?**

	MUCHO	POCO	NADA
a. Investigar a profundidad sobre el consumidor			
b. Elaborar la estrategia de comunicación			
c. Recomendar acciones para el plan de medios.			
d. Realizar investigación cuantitativa			
e. Realizar investigación cualitativa			
f. Colaborar con los creativos en el proceso creativo			

**9. ¿Cuánto cree que usted aporta respecto a los siguientes aspectos?**

	MUCHO	POCO	NADA
a. Posibilitar una comunicación relevante y distinta			
b. Mejorar la estrategia de comunicación			
c. Mejorar la creatividad			
d. Mejorar la eficacia de las campañas			
e. Ayudar a que la agencia esté más involucrada con el consumidor y sus necesidades			
f. Dar un mejor servicio para los anunciantes			
g. Integrar el conocimiento del consumidor en el trabajo de toda la agencia			

**10. ¿Con qué frecuencia usted utiliza alguna de estas herramientas de investigación para conocer más sobre el consumidor?**

	MUCHO	POCO	NADA
a. Foros en Internet, páginas <i>web</i> , <i>blogs</i> , redes sociales			
b. <i>Focus groups</i>			
c. Entrevistas en profundidad			
d. Encuestas			
e. Investigación etnográfica			
f. Observación			
g. Otros: .....			

## **ANEXO No. 5**

### **TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS A DIRECTORES, SUPERVISORES DE CUENTAS Y *PLANNERS***

Para poder procesar con mayor claridad y facilidad toda la información obtenida en el proceso de investigación, proveniente de los Directores, Supervisores de Cuentas y *Planners* entrevistados, se ha elaborado un sistema de tablas de transcripción.

Cada tabla corresponde a una de las quince entrevistas que se realizó en las agencias de publicidad; y contienen la síntesis textual de las respuestas vertidas por todos los entrevistados a cada una de las preguntas.

A continuación, se presentan las tablas correspondientes a cada uno de los entrevistados:

<p><b>ENTREVISTA No. 1</b></p>	<p><b>AGENCIA:</b> MAYO DRAFT FCB  <b>ENTREVISTADA:</b> MABEL ZAMBRANO  <b>CARGO:</b> DIRECTORA DE CUENTAS  <b>FECHA:</b> QUITO, 12 - 05 - 2011</p>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>Dentro de su agencia, ¿se aplica un proceso/esquema de planeación estratégica en la comunicación de sus anunciantes?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre existe un proceso de planeación en todo lo que solicita el cliente.</li> <li>• Se emplea un <i>knowhow</i> estratégico propio de nuestras 2 redes mundiales.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién o quiénes son los responsables involucrados en el desarrollo de este proceso de planeación?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se maneja un proceso de 360°: participa Cuentas, Creativos y Medios.</li> <li>• Interviene la Directora de Cuentas, Director Creativo y Directora de Medios.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Existe un departamento o una persona (<i>planner</i>) que se dedique exclusivamente a este trabajo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un departamento como tal.</li> <li>• En cada agencia existe un <i>planner</i>: Directora de Cuentas y Director Creativo se desempeñan como tal.</li> <li>• Ambos tienen conocimientos y preparación sobre <i>Planning</i>.</li> <li>• En caso de necesitarlo, se recibe asesoramiento desde Perú, de la <i>planner</i> regional de MAYO.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 4</b>  <b>¿Se aplica este trabajo estratégico para todos sus anunciantes o lo hacen en casos puntuales?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En todos los casos, sin importar el tamaño.</li> <li>• No se hace nada sin un por qué detrás, que haga click con la estrategia.</li> <li>• Se realiza una planeación global al inicio del año, para establecer qué se va a hacer con cada uno de los clientes.</li> <li>• Durante el año se puede ajustar la estrategia, dependiendo de factores como: lanzamientos, extensiones de línea, promociones, etc.</li> </ul>	

**PREGUNTA 5**

**¿Qué información consideran básica para poder partir con este proceso?  
¿Se las proporciona el cliente o la agencia trabaja para conseguirla?**

Necesarias 2 cosas básicas:

- Toda la información que posea el cliente (Cualitativa y Cuantitativa) sobre el mercado, producto, categoría, focus, entrevistas, etc.
- ¿Qué es lo que quiere?: hacia dónde quiere llegar o qué quiere lograr desde su punto de vista.

Cuando cliente no posee toda la información necesaria, hay 2 caminos:

- Agencia sugiere proveedores externos para conseguirla.
- Agencia pone a disposición sus herramientas propias y gente especializada de fuera para hacer un Upgrade en el trabajo estratégico, pero implica un costo adicional al cliente.

**PREGUNTA 6**

**¿Cómo es el proceso de planeación estratégica que aplican para sus clientes?  
¿Manejan alguna herramienta estratégica propia de su agencia?**

**Herramienta estratégica: THE MAYO'S WAY**

1. Definición de los antecedentes
2. Análisis de toda la información a mano: consumidor, mercado, competencia.
3. Análisis y definición del Consumidor: tipo, costumbres, puntos de contacto
4. Análisis The Cube: saco insights de cada punto previo
5. Obtención de la idea central, el concept de comunicación.
6. Cuentas y Creatividad dan forma a la estrategia y a la ejecución creativa.

**PREGUNTA 7**

**¿Qué tipo de herramientas adicionales se involucran en este proceso?**

- La agencia posee herramientas propias, que pone a consideración del cliente como: Mind and Mood / Talking Table
- Se usa también la información tradicional: TGI, RAC, estudios de mercado.
- La principal herramienta es poder topar con alguien del target y que nos cuente de su vida, que nos cuente de su mundo, para entenderlo mejor.

**PREGUNTA 8**

**¿Con quién se discute el resultado obtenido al finalizar este proceso? ¿Se lo presenta al cliente o se trabaja dentro de la agencia directamente en base a esta información?**

- Se busca sorprender al cliente, durante el proceso sólo se pide información puntual si se necesita.
- Existe una discusión posterior a la presentación, para definir últimos detalles considerando la opinión del cliente.

**PREGUNTA 9**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse durante el desarrollo del proceso de planeación?**

- Cliente no sabe que piensa el consumidor de su marca.
- Falta de información: mercado, tendencias, regulaciones, etc.
- Cliente pide maravillas, pero no tiene dinero para ejecutar estas propuestas.

**PREGUNTA 10**

**¿Cómo cree que aporta la planeación estratégica en el desarrollo de la comunicación de sus anunciantes?**

- Una estrategia “pepa”, hace que te salgan las cosas bien, no tienes que forzar nada y permite que toda la campaña vaya concatenada.

**PREGUNTA 11**

**¿Qué importancia le dan sus clientes a la planeación estratégica en el desarrollo de su comunicación?**

- Todos le dan importancia, ahora el mercado entiende mejor qué es y cómo debe fundamentarse una estrategia de comunicación.



**PREGUNTA 12**

**¿Conocen de qué se trata o cómo funciona este servicio que brindan como agencia? ¿Aportan de alguna forma durante el proceso?**

- Todos nuestros clientes saben que hay proceso de trabajo previo en la concepción de la estrategia, aunque no sepan cómo funciona a profundidad.
- Los clientes más grandes como Pronaca, Kraft y Nestlé tienen herramientas propias de planeación estratégica, que se trabajan junto a la agencia desde el inicio del proceso.

**PREGUNTA 13**

**En caso que como agencia ustedes puedan contar con un proveedor externo, que les brinde soporte en el trabajo de la planeación estratégica de la comunicación, ¿Ustedes considerarían trabajar con este aliado?**

- Sí, definitivamente. Sería interesante contar con un proveedor de este tipo.
- Único requisito: trabajar bajo la dirección y knowhow de MAYO.

<p><b>ENTREVISTA No. 2</b></p>	<p><b>AGENCIA: PUBLICITAS S&amp;S</b>  <b>ENTREVISTADO: JOSÉ GABELA</b>  <b>CARGO: DIRECTOR DE CUENTAS</b>  <b>FECHA: QUITO, 12 - 05 - 2011</b></p>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>Dentro de su agencia, ¿se aplica un proceso/esquema de planeación estratégica en la comunicación de sus anunciantes?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí, detrás de cada cliente existe un proceso de <i>planning</i> previo.</li> <li>• La agencia cuenta con herramientas estratégicas propias que están a disposición de los anunciantes.</li> <li>• <i>Planning</i> es el primer departamento que realiza su trabajo antes de cualquier campaña.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién o quiénes son los responsables involucrados en el desarrollo de este proceso de planeación?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente inicia el proceso cuando entrega el brief a la agencia.</li> <li>• Departamento de Cuentas y <i>Planning</i> intervienen para recopilar toda la información necesaria que se requiere.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Existe un departamento o una persona (<i>planner</i>) que se dedique exclusivamente a este trabajo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicitas S&amp;S fue la primera agencia en el país en contar con un departamento de <i>Planning</i> como tal.</li> <li>• Equipo conformado por 3 personas: Director de <i>Planning</i> y 2 <i>planners</i> de soporte.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 4</b>  <b>¿Se aplica este trabajo estratégico para todos sus anunciantes o lo hacen en casos puntuales?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo estratégico se aplica a todos los clientes, es parte del valor agregado que brinda la agencia.</li> <li>• Ciertos casos requieren especial atención: lanzamientos de productos, extensiones de línea, etc.</li> </ul>	

**PREGUNTA 5**

**¿Qué información consideran básica para poder partir con este proceso?  
¿Se las proporciona el cliente o la agencia trabaja para conseguirla?**

- Lo más básico es un brief completo: debe contener objetivos del cliente, target y presupuesto.
- La agencia recomienda hacer otro tipo de investigación si la información entregada por el cliente no sirve o está incompleta.
- Se trabaja mucho con proveedores de distintos servicios.

**PREGUNTA 6**

**¿Cómo es el proceso de planeación estratégica que aplican para sus clientes?  
¿Manejan alguna herramienta estratégica propia de su agencia?**

- **Herramienta estratégica:** THE LOVEMARKS

**PREGUNTA 7**

**¿Qué tipo de herramientas adicionales se involucran en este proceso?**

- Se emplea generalmente toda la información cualitativa y cuantitativa que provee el cliente.
- TGI, RAC y Focus son las herramientas más comunes que usa la agencia.

**PREGUNTA 8**

**¿Con quién se discute el resultado obtenido al finalizar este proceso? ¿Se lo presenta al cliente o se trabaja dentro de la agencia directamente en base a esta información?**

- El resultado se discute con todo el equipo, Cuentas, *Planning* y Creativos, para delinear cuál sería la mejor estrategia.
- Se sacan 2 o 3 caminos estratégicos sobre una misma *Big Idea* .
- Propuestas se pone a consideración del cliente.
- Hay algunos que si se dejan asesorar, otros te dicen: es blanco y punto, no blanco más algo.

**PREGUNTA 9**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse durante el desarrollo del proceso de planeación?**

- El cliente por hacer rápido las cosas no da tiempo a la agencia para desarrollar un buen soporte estratégico.
- Es común la falta de información de un brief incompleto.

**PREGUNTA 10**

**¿Cómo cree que aporta la planeación estratégica en el desarrollo de la comunicación de sus anunciantes?**

- Los *insights* que se obtiene en el proceso, se transforman en comunicación agradable, directa y que se identifica con el consumidor.

**PREGUNTA 11**

**¿Qué importancia le dan sus clientes a la planeación estratégica en el desarrollo de su comunicación?**

- Depende de los clientes, los más grandes le dan mayor peso al aspecto estratégico.
- Algunos pagan a la agencia por desarrollar estudios más profundos de planificación, que aporten de mejor forma a su comunicación.

**PREGUNTA 12**

**¿Conocen de qué se trata o cómo funciona este servicio que brindan como agencia? ¿Aportan de alguna forma durante el proceso?**

- No lo conocen como tal, es decir, no saben qué pasos se involucran ni el pensamiento interno del proceso.

**PREGUNTA 13**

**En caso que como agencia ustedes puedan contar con un proveedor externo, que les brinde soporte en el trabajo de la planeación estratégica de la comunicación, ¿Ustedes considerarían trabajar con este aliado?**

- No es viable, la agencia podría trabajar con proveedores especialistas pero en otras áreas.
- En cuanto a la estrategia, lo mejor es lo hecho es en casa.
- Es un proceso que te permite conocer más a fondo a tu cliente.

<b>ENTREVISTA No. 3</b>	<b>AGENCIA: NORLOP JWT</b> <b>ENTREVISTADO: FRANCISCO VILLAMARÍN</b> <b>CARGO: GERENTE - DIRECTOR DE CUENTAS</b> <b>FECHA: QUITO, 13 - 05 - 2011</b>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>Dentro de su agencia, ¿se aplica un proceso/esquema de planeación estratégica en la comunicación de sus anunciantes?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contamos con una nueva herramienta estratégica propia de la red.</li> <li>• En proceso de capacitación para la gente de Cuentas.</li> <li>• Se está aplicando en el desarrollo de nuevas cuentas.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién o quiénes son los responsables involucrados en el desarrollo de este proceso de planeación?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Cuentas: liderados por el Director de Cuentas.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Existe un departamento o una persona (<i>planner</i>) que se dedique exclusivamente a este trabajo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un departamento de <i>Planning</i>.</li> <li>• Director y Supervisora de Cuentas responsables del proceso estratégico.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 4</b>  <b>¿Se aplica este trabajo estratégico para todos sus anunciantes o lo hacen en casos puntuales?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se lo realiza con todos los clientes al inicio de cada nuevo proyecto.</li> <li>• Existen casos especiales: nuevas campañas, lanzamientos, licitaciones.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 5</b>  <b>¿Qué información consideran básica para poder partir con este proceso?</b>  <b>¿Se las proporciona el cliente o la agencia trabaja para conseguirla?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre el consumidor, la categoría, mercado y tendencias.</li> <li>• La visión del cliente y sus expectativas: Planes de Marketing.</li> <li>• La agencia sugiere hacer investigaciones adicionales si es necesario.</li> </ul>

**PREGUNTA 6**

**¿Cómo es el proceso de planeación estratégica que aplican para sus clientes? ¿Manejan alguna herramienta estratégica propia de su agencia?**

**Herramienta estratégica:** THE FLOW

**a. Brief Filtering**

Filtrado del brief inicial entregado: cuestionamiento sobre lo que solicita.

Análisis a profundidad de la información (cualitativa y cuantitativa) que se tiene a mano: consumidor, mercado, categoría, competencia, tendencias.

**b. Identificar problemas y oportunidades de la comunicación**

Herramientas propias: buscar dilucidar todos los problemas y oportunidades sobre los cuales se podría trabajar en la comunicación.

**c. Valoración de problemas u oportunidades hallados**

Mediante una plantilla de calificación especial se evalúan todos los problemas y oportunidades hallados en el proceso previo.

Es momento de definir por cuál de los 2 caminos se ataca.

**d. Proceso de pensamiento creativo**

Brand Ladder: establecimiento inicial de la idea de marca y posicionamiento.

Se despliega y desata el enfoque creativo del equipo.

Se presenta al cliente el primer Brand Manifiesto de la campaña.

**PREGUNTA 7**

**¿Qué tipo de herramientas adicionales se involucran en este proceso?**

- Todo tipo de información cuantitativa y cualitativa que tiene el cliente es válida: Focus, entrevistas, estudios de mercado, TGI.

**PREGUNTA 8**

**¿Con quién se discute el resultado obtenido al finalizar este proceso? ¿Se lo presenta al cliente o se trabaja dentro de la agencia directamente en base a esta información?**

- El proceso de planeamiento se socializa siempre con el cliente.
- Existe un momento de *Planning Tent*: cliente y agencia definen hacia donde se quiere ir con la marca.
- Conceptualización de campaña final se presenta al cliente, con los puntos acordados en conjunto durante el proceso.

**PREGUNTA 9**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse durante el desarrollo del proceso de planeación?**

- Pocos clientes tienen una buena base de información.
- No existe la costumbre de hacer seguimiento del estado de sus marcas.
- No todos son disciplinados en el mantenimiento de la estrategia de marca.

**PREGUNTA 10**

**¿Cómo cree que aporta la planeación estratégica en el desarrollo de la comunicación de sus anunciantes?**

- Te marca el camino y te permite ser coherente con tus objetivos, para ser más certeros el momento de crear y vender una idea al consumidor.

**PREGUNTA 11**

**¿Qué importancia le dan sus clientes a la planeación estratégica en el desarrollo de su comunicación?**

- Todos le dan ahora una importancia muy grande al proceso de planeamiento estratégico en su comunicación.
- Están acostumbrándose a trabajar de esa manera dentro de sus empresas.

**PREGUNTA 12**

**¿Conocen de qué se trata o cómo funciona este servicio que brindan como agencia? ¿Aportan de alguna forma durante el proceso?**

- No lo conocen a profundidad, pero saben que es necesario pasar por este proceso en el desarrollo de sus campañas.

**PREGUNTA 13**

**En caso que como agencia ustedes puedan contar con un proveedor externo, que les brinde soporte en el trabajo de la planeación estratégica de la comunicación, ¿Ustedes considerarían trabajar con este aliado?**

- No en planeación, en otras áreas sí.
- Poseemos herramientas propias como agencia para este trabajo.
- Es un trabajo por el cual se cobra y más allá del beneficio económico está el beneficio profesional, de conocer lo que hace tu marca y tu consumidor.

<b>ENTREVISTA No. 4</b>	<b>AGENCIA:</b> McCANN - ERICKSON <b>ENTREVISTADA:</b> SILVANA KALIL <b>CARGO:</b> DIRECTORA DE PLANNING <b>FECHA:</b> QUITO, 16 - 05 - 2011
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>Dentro de su agencia, ¿se aplica un proceso/esquema de planeación estratégica en la comunicación de sus anunciantes?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre se aplica una herramienta estratégica propia de la red.</li> <li>• Se parte de la definición de un problema, planteado como la verdad desnuda, para llegar a una verdad transformadora diferente.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién o quiénes son los responsables involucrados en el desarrollo de este proceso de planeación?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentas y <i>Planning</i> siempre trabajan juntos en el proceso estratégico.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Existe un departamento o una persona (<i>planner</i>) que se dedique exclusivamente a este trabajo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un departamento de <i>Planning</i>.</li> <li>• Conformado por 3 personas a nivel nacional: directora y 2 <i>planners junior</i>.</li> <li>• En países latinoamericanos, los departamentos de <i>Planning</i> son pequeños, en comparación de países como Estados Unidos e Inglaterra.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 4</b>  <b>¿Se aplica este trabajo estratégico para todos sus anunciantes o lo hacen en casos puntuales?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internamente depende del tamaño del proyecto y del cliente.</li> <li>• <i>Planning</i> y sus herramientas se involucran más en proyectos grandes: licitaciones, lanzamientos, extensiones de línea.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 5</b>  <b>¿Qué información consideran básica para poder partir con este proceso?  ¿Se las proporciona el cliente o la agencia trabaja para conseguirla?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mientras mas información exista mejor: cualitativa o cuantitativa.</li> </ul>	



- Básico saber qué quiere el cliente y los problemas por resolver.
- La agencia interviene para hacer estudios pequeños, no tradicionales.
- Se busca indagar más, buscar insights que aporten al proceso.

#### **PREGUNTA 6**

**¿Cómo es el proceso de planeación estratégica que aplican para sus clientes? ¿Manejan alguna herramienta estratégica propia de su agencia?**

**Herramienta estratégica: THE TRUTH TO TRANSFORMATION**

##### **1. Definición de la verdad desnuda**

Planteamiento del problema, cual es la verdad a la cual se enfrente el producto o la marca.

Puede venir de cualquier fuente de información.

##### **2.Cuál es el goal, el dream, la meta, a dónde quiero llegar?**

Desde este problema a dónde quiero llegar.

##### **3. Quiénes son mis agentes transformadores?**

Grupo objetivo visto como agentes transformadores, que cambian esta verdad desnuda.

##### **4. Verdad Transformadora**

El ideal, el concepto de posicionamiento, territorio manifestó.

Definición de una verdad nueva que soluciona la verdad desnuda.

#### **PREGUNTA 7**

**¿Qué tipo de herramientas adicionales se involucran en este proceso?**

- Todo tipo de información es importante: Focus, entrevistas, encuestas, investigaciones de mercado.
- También sirven las herramientas tradicionales: TGI, Top of Mind, entre otros.

#### **PREGUNTA 8**

**¿Con quién se discute el resultado obtenido al finalizar este proceso? ¿Se lo presenta al cliente o se trabaja dentro de la agencia directamente en base a esta información?**

- Resultado del proceso estratégico se discute con todo el equipo, se busca limar detalles previos a la presentación con el cliente.

**PREGUNTA 9**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse durante el desarrollo del proceso de planeación?**

- La falta de información es actualmente el menor de los problemas, todo lo puedes encontrar en internet.
- Tiempo es el enemigo que siempre está en contra.

**PREGUNTA 10**

**¿Cómo cree que aporta la planeación estratégica en el desarrollo de la comunicación de sus anunciantes?**

- Te da la certeza que el cliente invierte bien su dinero haciendo publicidad.
- Ofrece un conocimiento espectacular del consumidor.

**PREGUNTA 11**

**¿Qué importancia le dan sus clientes a la planeación estratégica en el desarrollo de su comunicación?**

- Actualmente todos le dan el suficiente valor e importancia.
- Exigen cada vez más que exista un persona o un proceso de planificación previo al trabajo de su comunicación.

**PREGUNTA 12**

**¿Conocen de qué se trata o cómo funciona este servicio que brindan como agencia? ¿Aportan de alguna forma durante el proceso?**

- Todos los clientes saben que se aplica un proceso previo a la estrategia.
- Aportan únicamente entregando la información necesaria.

**PREGUNTA 13**

**En caso que como agencia ustedes puedan contar con un proveedor externo, que les brinde soporte en el trabajo de la planeación estratégica de la comunicación, ¿Ustedes considerarían trabajar con este aliado?**

- Tenemos herramientas estratégicas propias de la agencia, para qué hacer un doble trabajo que resulte innecesario.

<p><b>ENTREVISTA No. 5</b></p>	<p><b>AGENCIA:</b> RIVAS HERRERA Y&amp;R  <b>ENTREVISTADO:</b> MARCO ARBOLEDA  <b>CARGO:</b> PLANNER  <b>FECHA:</b> QUITO, 16 - 05 - 2011</p>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>Dentro de su agencia, ¿se aplica un proceso/esquema de planeación estratégica en la comunicación de sus anunciantes?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con todos los clientes se utiliza un esquema de planeación estratégica.</li> <li>• Se ofrecen también herramientas estratégicas propias de la red Y&amp;R, para clientes interesados en comprar este producto.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién o quiénes son los responsables involucrados en el desarrollo de este proceso de planeación?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de <i>Planning</i> y Cuentas.</li> <li>• Intervienen los directores de cada departamento dependiendo del proyecto y del cliente: casos especiales.</li> <li>• Ejecutivo y Creativo de la cuenta se involucran en el día a día.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Existe un departamento o una persona (<i>planner</i>) que se dedique exclusivamente a este trabajo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un departamento de <i>Planning</i>.</li> <li>• Conformado por 4 personas: director y 3 <i>planners</i> de soporte.</li> <li>• Cada <i>planner</i> tiene cuentas asignadas y es especialista en las herramientas estratégicas que manejamos como agencia.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 4</b>  <b>¿Se aplica este trabajo estratégico para todos sus anunciantes o lo hacen en casos puntuales?</b></p> <p>Existen 2 tipos de procesos estratégicos en la agencia:</p> <p><b>Planeación Pagada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente contrata las herramientas estratégicas Y&amp;R que ofrece la agencia.</li> <li>• Director de <i>Planning</i> lidera este trabajo y se involucra todo el peso del expertise que poseemos como red.</li> </ul>	

**Planeación No pagada:**

- Se aplica en la mayoría de clientes.
- Reuniones internas con el equipo de trabajo para trazar la estrategia más adecuada: intervienen herramientas básicas del trabajo estratégico.
- No es un trabajo muy profundo, es más a vuelo de pájaro.

**PREGUNTA 5**

**¿Qué información consideran básica para poder partir con este proceso?  
¿Se las proporciona el cliente o la agencia trabaja para conseguirla?**

- Un brief detallado y bien desarrollado.
- La visión del cliente y sus expectativas, acorde sus planes de Marketing.
- Información sobre el consumidor, la categoría, mercado y tendencias.
- Si se necesita información adicional, agencia puede trabajar con proveedores externos a costo del cliente.

**PREGUNTA 6**

**¿Cómo es el proceso de planeación estratégica que aplican para sus clientes? ¿Manejan alguna herramienta estratégica propia de su agencia?**

**Herramienta estratégica: TRIÁNGULO DE PENSAMIENTO**

1. 4C's (Cross Cultural Consumer Characterisation): perfil del consumidor.
2. Arquetipos: tono y manera que queremos manejar en la campaña.
3. Mindmarks: personalidad de la comunicación

**PREGUNTA 7**

**¿Qué tipo de herramientas adicionales se involucran en este proceso?**

- Todo tipo de información cuantitativa y cualitativa es válida.
- Agencia dispone de herramientas plus muy importantes como el BAV (Brand Assist Valuator).
- Analiza profundamente la competencia entre marcas y productos de distintas categorías.

**PREGUNTA 8**

**¿Con quién se discute el resultado obtenido al finalizar este proceso? ¿Se lo presenta al cliente o se trabaja dentro de la agencia directamente en base a esta información?**

- Proceso se discute internamente con todo el equipo.
- Se presenta la estrategia al cliente con un *big picture* del concepto creativo hallado en el proceso.
- Se espera aprobación del cliente.
- Finalmente, se trabaja en la comunicación final.

**PREGUNTA 9**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse durante el desarrollo del proceso de planeación?**

- No todos los clientes tienen buena base de información.
- Cliente quiere ser quien trace la estrategia y la agencia debe trabajar como a él le parezca mejor.
- Creativos quieren ser demasiado creativos, se vuelan sin un sustento estratégico previo.

**PREGUNTA 10**

**¿Cómo cree que aporta la planeación estratégica en el desarrollo de la comunicación de sus anunciantes?**

- Te permite fijar un punto de partida, para facilidad del trabajo.
- Te permite hallar el camino exacto y efectivo por dónde ir.
- Vas por ese camino y llegas al punto, el eje de la campaña.

**PREGUNTA 11**

**¿Qué importancia le dan sus clientes a la planeación estratégica en el desarrollo de su comunicación?**

- Todos saben que es importante, casi con todo se trabaja de esa manera.

**PREGUNTA 12**

**¿Conocen de qué se trata o cómo funciona este servicio que brindan como agencia? ¿Aportan de alguna forma durante el proceso?**

- Clientes que no tienen experiencia trabajando con agencias, piensan que no es importante.
- Los que conocen, quieren involucrar su opinión, que no es lo ideal.
- Siempre se busca mantener una línea independiente de lo que piensa el cliente de sí mismo.

**PREGUNTA 13**

**En caso que como agencia ustedes puedan contar con un proveedor externo, que les brinde soporte en el trabajo de la planeación estratégica de la comunicación, ¿Ustedes considerarían trabajar con este aliado?**

- La parte estratégica es un trabajo muy complicado y de gran celo.
- La red maneja herramientas propias, que impide trabajar con alguien más.
- Sería un doble trabajo innecesario, yo confío en mi capacidad estratégica.

<b>ENTREVISTA No. 6</b>	<b>AGENCIA: GARWICH BBDO</b> <b>ENTREVISTADA: VICTORIA RIOS</b> <b>CARGO: SUPERVISORA DE CUENTAS</b> <b>FECHA: QUITO, 18 - 05 - 2011</b>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>Dentro de su agencia, ¿se aplica un proceso/esquema de planeación estratégica en la comunicación de sus anunciantes?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para cada cliente se aplica un proceso de pensamiento estratégico, es fundamental para el sustento creativo.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién o quiénes son los responsables involucrados en el desarrollo de este proceso de planeación?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director Creativo es el responsable del proceso estratégico.</li> <li>• Departamento de Cuentas arma la estrategia en base a la propuesta concebida por los creativos.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Existe un departamento o una persona (<i>planner</i>) que se dedique exclusivamente a este trabajo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un departamento de <i>Planning</i>.</li> <li>• Ejecutiva de cada cuenta es la responsable de delinear la estrategia de sus clientes, bajo el asesoramiento del Director Creativo.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 4</b>  <b>¿Se aplica este trabajo estratégico para todos sus anunciantes o lo hacen en casos puntuales?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En todos los casos, sin importar el tamaño.</li> <li>• Ciertos clientes requieren mayor atención, debido a su importancia y al tipo de requerimiento que hayan solicitado.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 5</b>  <b>¿Qué información consideran básica para poder partir con este proceso?          ¿Se las proporciona el cliente o la agencia trabaja para conseguirla?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la información que pueda proveer el cliente es importante.</li> </ul>	

- Si se necesita información adicional, se solicita a OMD (socio de Medios) o se busca un proveedor externo.

**PREGUNTA 6**

**¿Cómo es el proceso de planeación estratégica que aplican para sus clientes? ¿Manejan alguna herramienta estratégica propia de su agencia?**

- No hay una herramienta ni proceso propio establecido.
- Cada ejecutiva maneja de forma independiente su trabajo estratégico con sus clientes, adaptándose a sus necesidades.
- Generalmente, el creativo piensa primero la estrategia creativa y se solicita a Cuentas adaptar la a estrategia global de comunicación.

**PREGUNTA 7**

**¿Qué tipo de herramientas adicionales se involucran en este proceso?**

- Si el cliente desea se puede solicitar otro tipo de información adicional, que corre bajo su responsabilidad.
- Se usa mucho TGI, entrevistas, focus y tendencias del mercado.

**PREGUNTA 8**

**¿Con quién se discute el resultado obtenido al finalizar este proceso? ¿Se lo presenta al cliente o se trabaja dentro de la agencia directamente en base a esta información?**

- Resultado se evalúa primero internamente con todo el equipo.
- Dependiendo del cliente se presenta la estrategia sola o acompañada con el concepto creativo.
- Se toma en cuenta el punto de vista del cliente para sacar un resultado final.

**PREGUNTA 9**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse durante el desarrollo del proceso de planeación?**

- Falta de información: mercado, competencia, consumidor.

**PREGUNTA 10**

**¿Cómo cree que aporta la planeación estratégica en el desarrollo de la comunicación de sus anunciantes?**

- Ayuda a organizar tu trabajo estratégico, y conseguir mejores resultados.



**PREGUNTA 11**

**¿Qué importancia le dan sus clientes a la planeación estratégica en el desarrollo de su comunicación?**

- Hay unos para los cuales es importante, y tienen clara su importancia.
- Otro clientes aún por factor tiempo no piden un sustento estratégico muy profundo en el desarrollo de su comunicación.

**PREGUNTA 12**

**¿Conocen de qué se trata o cómo funciona este servicio que brindan como agencia? ¿Aportan de alguna forma durante el proceso?**

- No, es un proceso que se maneja internamente.
- Cliente conoce que hay un trabajo estratégico previo, aporta únicamente con la información inicial y su opinión final.

**PREGUNTA 13**

**En caso que como agencia ustedes puedan contar con un proveedor externo, que les brinde soporte en el trabajo de la planeación estratégica de la comunicación, ¿Ustedes considerarían trabajar con este aliado?**

- Sí, sería interesante contar con un proveedor de este tipo.
- La Gerencia debería considerar este tema para brindar un mejor servicio.

<b>ENTREVISTA No. 7</b>	<b>AGENCIA: MARKPLAN</b> <b>ENTREVISTADA: ANA ALBUJA</b> <b>CARGO: SUPERVISORA DE CUENTAS</b> <b>FECHA: QUITO, 18 - 05 - 2011</b>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>Dentro de su agencia, ¿se aplica un proceso/esquema de planeación estratégica en la comunicación de sus anunciantes?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La agencia busca caracterizarse por dar un correcto desempeño estratégico en todas las acciones y campañas que realizamos para nuestros anunciantes.</li> <li>• Más allá de planificar qué decir o dónde lo voy a decir, es saber si esto le va a permitir crecer a tu marca y acercarte al consumidor.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién o quiénes son los responsables involucrados en el desarrollo de este proceso de planeación?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exclusivamente el departamento de Cuentas.</li> <li>• Trabajamos bajo el asesoramiento de la dirección de Cuentas.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Existe un departamento o una persona (<i>planner</i>) que se dedique exclusivamente a este trabajo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de la agencia no hay una persona que se dedique a ésta tarea en especial, ni tampoco un departamento de <i>Planning</i>.</li> <li>• Las tareas de planeación estratégica recaen en el departamento de Cuentas, es nuestra responsabilidad.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 4</b>  <b>¿Se aplica este trabajo estratégico para todos sus anunciantes o lo hacen en casos puntuales?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aplica a todos los clientes, es parte del valor agregado y del trabajo que brinda la agencia.</li> <li>• Hay ciertos clientes que toman un trabajo mucho más metódico y de tiempo, debes alinearte a parámetros internacionales propios.</li> </ul>	

**PREGUNTA 5**

**¿Qué información consideran básica para poder partir con este proceso? ¿Se las proporciona el cliente o la agencia trabaja para conseguirla?**

- Todo proceso estratégico parte de un brief, que muy pocos clientes saben llenar o cómo entregar información validera a la agencia.
- Es importante recabar la información de la fuente misma, es decir, mediante diálogos con el cliente.
- Si el caso lo amerita, se completa la información entregada por el cliente contratando investigadoras de mercado.

**PREGUNTA 6**

**¿Cómo es el proceso de planeación estratégica que aplican para sus clientes? ¿Manejan alguna herramienta estratégica propia de su agencia?**

- Departamento de Cuentas recibe en el brief, toda la información del cliente.
- Brief inicial se enriquece internamente para encontrar hallazgos valiosos para delinear la estrategia de comunicación.
- Se reúne todo el equipo y se obtienen insights, vivencias, ideas, que aportan al proceso creativo.
- Se elabora un primer concepto con su estrategia de campaña y se lo presenta al cliente.

**PREGUNTA 7**

**¿Qué tipo de herramientas adicionales se involucran en este proceso?**

- Lo más común es trabajar con investigaciones cuantitativas, como encuestas y estudios de mercado.
- Pocos clientes le dan peso a investigaciones sobre consumidor, tendencias o diálogos del día a día.

**PREGUNTA 8**

**¿Con quién se discute el resultado obtenido al finalizar este proceso? ¿Se lo presenta al cliente o se trabaja dentro de la agencia directamente en base a esta información?**

- Todo el trabajo estratégico se discute y evalúa previamente con el equipo de la agencia, antes de presentar formalmente al cliente.
- Se obtienen buenos resultados y aportes, claro que también se toma muy en cuenta las observaciones iniciales que te da el cliente al inicio del trabajo.
- Cuando hay una aprobación a la línea estratégica de comunicación propuesta por la agencia se comienza a trabajar en el proceso creativo.

**PREGUNTA 9**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse durante el desarrollo del proceso de planeación?**

- El tiempo del cliente no siempre es el ideal, te piden tener lista una campaña completa con buen sustento estratégico en un corto plazo.
- Un brief incompleto es lo más común, pero como agencia debes saber por qué medios completar o conseguir la información que falta.

**PREGUNTA 10**

**¿Cómo cree que aporta la planeación estratégica en el desarrollo de la comunicación de sus anunciantes?**

- Una buena planificación es esencial para conseguir buenos resultados, de todo tipo, sean estos en recordación, ventas o cercanía con el consumidor.
- Te asegura un buen nivel de trabajo como agencia, ya que tienes una ruta trazada por dónde ir y no desviarte en el camino.

**PREGUNTA 11**

**¿Qué importancia le dan sus clientes a la planeación estratégica en el desarrollo de su comunicación?**

- Todos son exigentes al respecto. Independientemente si son grandes o pequeño, para ellos conseguir buenos resultados en base a su comunicación es esencial.

**PREGUNTA 12**

**¿Conocen de qué se trata o cómo funciona este servicio que brindan como agencia? ¿Aportan de alguna forma durante el proceso?**

- No todos, pero es algo que la agencia no necesita darlo a conocer, porque es un plus interno que se ofrece al cliente.
- Los clientes aportan con sus comentarios y parámetros básicos que indica en el brief o en reuniones previas, no durante el proceso.

**PREGUNTA 13**

**En caso que como agencia ustedes puedan contar con un proveedor externo, que les brinde soporte en el trabajo de la planeación estratégica de la comunicación, ¿Ustedes considerarían trabajar con este aliado?**

- Podría ser una opción interesante que brinde un soporte adicional al trabajo que se hace en la agencia y así desarrollar estrategias más fuertes y respaldadas, con otro punto de vista.

ENTREVISTA No. 8	<p style="text-align: center;"><b>AGENCIA: DELTA</b>  <b>ENTREVISTADA: ISABEL MACHADO</b>  <b>CARGO: SUPERVISORA DE CUENTAS</b>  <b>FECHA: QUITO, 18 - 05 - 2011</b></p>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>Dentro de su agencia, ¿se aplica un proceso/esquema de planeación estratégica en la comunicación de sus anunciantes?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre, es la base de una buena campaña de comunicación.</li> <li>• Sea un cliente grande o pequeño, de acuerdo a sus necesidades.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién o quiénes son los responsables involucrados en el desarrollo de este proceso de planeación?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisoras de Cuentas se encargan del backup estratégico de los clientes.</li> <li>• Se comparte posteriormente con todo el equipo para recabar aportes.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Existe un departamento o una persona (<i>planner</i>) que se dedique exclusivamente a este trabajo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un departamento de <i>Planning</i>.</li> <li>• Supervisoras de Cuentas son la cabeza estratégica de la agencia.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 4</b>  <b>¿Se aplica este trabajo estratégico para todos sus anunciantes o lo hacen en casos puntuales?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se lo realiza con todos los clientes al inicio de cada nuevo proyecto.</li> <li>• Existen casos puntuales: nuevas campañas, lanzamientos.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 5</b>  <b>¿Qué información consideran básica para poder partir con este proceso?          ¿Se las proporciona el cliente o la agencia trabaja para conseguirla?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué quiere el cliente, a dónde quiere llegar con su marca.</li> <li>• Si se necesita información extra, la agencia sugiere proveedores o brinda este servicio, como cargo adicional del cliente.</li> </ul>

**PREGUNTA 6**

**¿Cómo es el proceso de planeación estratégica que aplican para sus clientes? ¿Manejan alguna herramienta estratégica propia de su agencia?**

- No hay una herramienta definida, existe un esquema de pasos a seguir que se aplica generalmente en todas las cuentas.
  1. Se solicita toda la información disponible al cliente.
  2. Se crea un brief en base a la información analizada.
  3. Se delinea una estrategia general en respuesta a las necesidades y objetivos del cliente.
  4. Se reúne a todo el equipo para sacar puntas y sacar la estrategia definitiva de comunicación.

**PREGUNTA 7**

**¿Qué tipo de herramientas adicionales se involucran en este proceso?**

- Depende de la campaña y el requerimiento del cliente.
- Generalmente se usa datos del TGI, focus group y entrevistas.

**PREGUNTA 8**

**¿Con quién se discute el resultado obtenido al finalizar este proceso? ¿Se lo presenta al cliente o se trabaja dentro de la agencia directamente en base a esta información?**

- El trabajo estratégico pasa por una evaluación interna previa.
- Se traza la estrategia, se hace la campaña y se presenta.
- El cliente puede botar la estrategia y se replantea, pero lo ideal es que tu defiendas con bases sólidas tu trabajo.

**PREGUNTA 9**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse durante el desarrollo del proceso de planeación?**

- Cliente no sabe hacia dónde quiere ir con su producto/marca.

**PREGUNTA 10**

**¿Cómo cree que aporta la planeación estratégica en el desarrollo de la comunicación de sus anunciantes?**

- La estrategia es la base de todo tu trabajo, sin planificación no hay nada concreto ni lo suficientemente efectivo.

**PREGUNTA 11**

**¿Qué importancia le dan sus clientes a la planeación estratégica en el desarrollo de su comunicación?**

- La mayoría de clientes pequeños no son muy estratégicos, pero aún así la agencia cumple con este trabajo.
- Los clientes grandes le dan mucho peso al trabajo y planificación estratégica.

**PREGUNTA 12**

**¿Conocen de qué se trata o cómo funciona este servicio que brindan como agencia? ¿Aportan de alguna forma durante el proceso?**

- No conocen cómo es el proceso, pero siempre son bienvenidas las observaciones y aportes que haga el cliente.

**PREGUNTA 13**

**En caso que como agencia ustedes puedan contar con un proveedor externo, que les brinde soporte en el trabajo de la planeación estratégica de la comunicación, ¿Ustedes considerarían trabajar con este aliado?**

- Sería ideal, siempre es necesario tener un soporte especializado que aporte al crecimiento de la calidad del trabajo como agencia.
- Los ejecutivos debemos estar en una oficina y el *planner* en el campo de acción, eso nos impide hacer un mejor trabajo estratégico.

<b>ENTREVISTA No. 9</b>	<b>AGENCIA: CREACIONAL</b> <b>ENTREVISTADO: ESTEBAN VITERI</b> <b>CARGO: DIRECTOR DE CUENTAS</b> <b>FECHA: QUITO, 19 - 05 - 2011</b>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>Dentro de su agencia, ¿se aplica un proceso/esquema de planeación estratégica en la comunicación de sus anunciantes?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más que un proceso metódico definido, la agencia cuenta con ciertos pasos internos que se llevan a cabo.</li> <li>• Se ajustan dependiendo del tipo de cliente y sus necesidades.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién o quiénes son los responsables involucrados en el desarrollo de este proceso de planeación?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Cuentas es quien recibe el brief del cliente.</li> <li>• Internamente se trabaja en conjunto: equipo participa de forma integral.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Existe un departamento o una persona (<i>planner</i>) que se dedique exclusivamente a este trabajo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un departamento establecido.</li> <li>• Director de Cuentas lidera este proceso dentro de la agencia.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 4</b>  <b>¿Se aplica este trabajo estratégico para todos sus anunciantes o lo hacen en casos puntuales?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aplica a todos los clientes, sin importar su tamaño.</li> <li>• Todos necesitan una base estratégica sólida.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 5</b>  <b>¿Qué información consideran básica para poder partir con este proceso?</b>  <b>¿Se las proporciona el cliente o la agencia trabaja para conseguirla?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un brief detallado, que permita conocer qué quiere el cliente.</li> <li>• Información sobre la competencia, mercado y consumidor.</li> </ul>



**PREGUNTA 6**

**¿Cómo es el proceso de planeación estratégica que aplican para sus clientes? ¿Manejan alguna herramienta estratégica propia de su agencia?**

- Departamento de Cuentas recibe en el brief, toda la información del cliente.
- Brief inicial se compara con información adicional como investigaciones de mercado, focus, entre otros.
- Se da un proceso de comprobación de la situación real de la marca.
- Devolución del brief al cliente con los nuevos hallazgos de la agencia.
- Se reúne todo el equipo internamente y se sacan puntas, vivencias, insights.
- Director de Cuentas baja la estrategia que se trazó en reunión.
- El equipo de la agencia ya está pensando cómo ejecutar el camino creativo.

**PREGUNTA 7**

**¿Qué tipo de herramientas adicionales se involucran en este proceso?**

- Se realizan investigaciones de campo por parte de los creativos para conocer mejor al target.
- También sirven las herramientas tradicionales: TGI, focus, entre otros.

**PREGUNTA 8**

**¿Con quién se discute el resultado obtenido al finalizar este proceso? ¿Se lo presenta al cliente o se trabaja dentro de la agencia directamente en base a esta información?**

- Se realiza una evaluación interna inicial.
- Internamente se reajusta el camino estratégico definido en equipo.
- Se presenta al cliente la estrategia final, para su aprobación y desarrollo de la creatividad.
- Cliente puede participar a voluntad en el proceso y enriquecerlo con sus vivencias y conocimientos.

**PREGUNTA 9**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse durante el desarrollo del proceso de planeación?**

- Falta de información para conocer al consumidor de mejor forma.
- Factor tiempo: cliente tiene demasiada prisa.

**PREGUNTA 10**

**¿Cómo cree que aporta la planeación estratégica en el desarrollo de la comunicación de sus anunciantes?**

- Crear cercanía de la marca con la gente.
- Antes las marcas contaban historias sobre ellos mismos, es interesante hacer que los consumidores cuenten historias sobre las marcas.

**PREGUNTA 11**

**¿Qué importancia le dan sus clientes a la planeación estratégica en el desarrollo de su comunicación?**

- Son muy exigentes al respecto, ahora están más conscientes de la importancia de tener una buena estrategia.
- El mercado los obliga a ir un paso adelante, siempre sobre bases sólidas.

**PREGUNTA 12**

**¿Conocen de qué se trata o cómo funciona este servicio que brindan como agencia? ¿Aportan de alguna forma durante el proceso?**

- La mayoría conoce de qué se trata y busca involucrarse en el proceso.
- Internamente, muchos clientes se exigen una estrategia clara y efectiva.

**PREGUNTA 13**

**En caso que como agencia ustedes puedan contar con un proveedor externo, que les brinde soporte en el trabajo de la planeación estratégica de la comunicación, ¿Ustedes considerarían trabajar con este aliado?**

- Definitivamente, somos una agencia de servicios plenos, pero no somos especialistas en planificación.
- Porqué no acudir a los expertos en el área para ofrecer un mejor producto final al cliente.

<b>ENTREVISTA No. 10</b>	<b>AGENCIA: PERCREA</b> <b>ENTREVISTADA: GEOVANNA SALOMÓN</b> <b>CARGO: DIRECTORA DE CUENTAS</b> <b>FECHA: QUITO, 19 - 05 - 2011</b>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>Dentro de su agencia, ¿se aplica un proceso/esquema de planeación estratégica en la comunicación de sus anunciantes?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un proceso definido de planeación.</li> <li>• Se sigue un esquema interno de trabajo para la concepción del producto estratégico como tal.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién o quiénes son los responsables involucrados en el desarrollo de este proceso de planeación?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Cuentas exclusivamente.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Existe un departamento o una persona (<i>planner</i>) que se dedique exclusivamente a este trabajo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un departamento de <i>Planning</i>.</li> <li>• Directora de Cuentas es responsable de la estrategia de todos los clientes.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 4</b>  <b>¿Se aplica este trabajo estratégico para todos sus anunciantes o lo hacen en casos puntuales?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las cuentas, grandes o pequeñas, cuentan con un proceso estratégico previo al desarrollo creativo.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 5</b>  <b>¿Qué información consideran básica para poder partir con este proceso?          ¿Se la proporciona el cliente o la agencia trabaja para conseguirla?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un brief detallado y bien desarrollado para conocer al cliente mejor.</li> <li>• Los objetivos y expectativas comerciales del cliente.</li> <li>• Si se necesita información adicional, la agencia trabaja con proveedores externos, contratados por el cliente.</li> </ul>

**PREGUNTA 6**

**¿Cómo es el proceso de planeación estratégica que aplican para sus clientes? ¿Manejan alguna herramienta estratégica propia de su agencia?**

- Departamento de Cuentas recibe en el brief, toda la información del cliente.
- Brief inicial se enriquece internamente para encontrar hallazgos valiosos para delinear la estrategia de comunicación.
- Se reúne todo el equipo y se obtienen insights, vivencias, ideas, que aportan al proceso creativo.
- Se elabora un primer concepto con su estrategia de campaña y se lo presenta al cliente.

**PREGUNTA 7**

**¿Qué tipo de herramientas adicionales se involucran en este proceso?**

- Todo tipo de información cuantitativa y cualitativa es válida, sea esta provista por el cliente o por medio de la agencia.

**PREGUNTA 8**

**¿Con quién se discute el resultado obtenido al finalizar este proceso? ¿Se lo presenta al cliente o se trabaja dentro de la agencia directamente en base a esta información?**

- Proceso se discute internamente con todo el equipo.
- Se presenta la estrategia al cliente con un concepto general creativo.
- Se espera aprobación del cliente y se trabaja en la campaña final.

**PREGUNTA 9**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse durante el desarrollo del proceso de planeación?**

- No todos los clientes tienen buena base de información, que facilite el trabajo estratégico de la agencia.

**PREGUNTA 10**

**¿Cómo cree que aporta la planeación estratégica en el desarrollo de la comunicación de sus anunciantes?**

- Un buen proceso de trabajo estratégico te permite delinear un eje de campaña coherente y efectivo, que sustente una campaña sólida e identificada con el consumidor.

**PREGUNTA 11**

**¿Qué importancia le dan sus clientes a la planeación estratégica en el desarrollo de su comunicación?**

- Todos los clientes saben que es importante, con todos se trabaja de siguiendo el mismo proceso.

**PREGUNTA 12**

**¿Conocen de qué se trata o cómo funciona este servicio que brindan como agencia? ¿Aportan de alguna forma durante el proceso?**

- La mayoría sabe que la agencia siempre ofrece un trabajo estratégico que sustente todas las propuestas creativas que se les presenta.
- Siempre dan un punto de vista al respecto, buscan dar apoyo con conocimiento sobre su marca.

**PREGUNTA 13**

**En caso que como agencia ustedes puedan contar con un proveedor externo, que les brinde soporte en el trabajo de la planeación estratégica de la comunicación, ¿Ustedes considerarían trabajar con este aliado?**

- Sí, contar con un equipo de expertos en planeación permitiría a la agencia enriquecer su proceso de trabajo y ofrecer un plus al cliente.
- Sería importante lograr una sinergia en el trabajo de este proveedor y el equipo interno de la agencia.

ENTREVISTA No. 11	<p style="text-align: center;"><b>AGENCIA: DEMARURI</b>  <b>ENTREVISTADA: VALERIA TROYA</b>  <b>CARGO: PLANNER</b>  <b>FECHA: QUITO, 20 - 05 - 2011</b></p>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>Dentro de su agencia, ¿se aplica un proceso/esquema de planeación estratégica en la comunicación de sus anunciantes?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la primera etapa de trabajo con todos los clientes, se involucra un proceso de trabajo estratégico.</li> <li>• Se necesita dar bases concretas a las propuestas de la agencia.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién o quiénes son los responsables involucrados en el desarrollo de este proceso de planeación?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Cuentas recibe brief del cliente.</li> <li>• <i>Planner</i> interviene en el proceso para aportar en el trabajo estratégico.</li> <li>• Departamento Creativo aporta también con ideas en el proceso.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Existe un departamento o una persona (<i>planner</i>) que se dedique exclusivamente a este trabajo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un departamento como tal.</li> <li>• Existe un planner en la agencia que colabora en todas las cuentas que se solicita por el Departamento de Cuentas.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 4</b>  <b>¿Se aplica este trabajo estratégico para todos sus anunciantes o lo hacen en casos puntuales?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la mayoría de los casos, depende el tamaño y solicitud del cliente.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 5</b>  <b>¿Qué información consideran básica para poder partir con este proceso?  ¿Se las proporciona el cliente o la agencia trabaja para conseguirla?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la información que posea el cliente (cualitativa y cuantitativa) sobre el mercado, producto, categoría, focus, entrevistas, etc.</li> </ul>	

**PREGUNTA 6**

**¿Cómo es el proceso de planeación estratégica que aplican para sus clientes? ¿Manejan alguna herramienta estratégica propia de su agencia?**

- No hay una herramienta propia como agencia.
- Se aplica un esquema de trabajo integrado entre Cuentas y el *planner*:
  1. Cuentas recibe el brief por parte del cliente.
  2. Se comparte con Departamento Creativo y el planner para discutir la posible estrategia a seguir.
  3. Se emplea la información con la que se cuenta para apoyar las decisiones que se tomen en conjunto.
  4. Cuentas traza formalmente la estrategia con los puntos que se han acordado y en base a la necesidad inicial del cliente.

**PREGUNTA 7**

**¿Qué tipo de herramientas adicionales se involucran en este proceso?**

- Se usa mucho la información tradicional: TGI, estudios de mercado, entrevistas, focus y datos adicionales del cliente.

**PREGUNTA 8**

**¿Con quién se discute el resultado obtenido al finalizar este proceso? ¿Se lo presenta al cliente o se trabaja dentro de la agencia directamente en base a esta información?**

- Previo a la presentación del cliente, se evalúa el producto estratégico final antes del desarrollo creativo completo.
- Se trabaja muchas veces en un concepto general para que el cliente pueda visualizar cuál es la propuesta recomendada por la agencia.

**PREGUNTA 9**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse durante el desarrollo del proceso de planeación?**

- Cliente no sigue la recomendación estratégica planteada por la agencia.

**PREGUNTA 10**

**¿Cómo cree que aporta la planeación estratégica en el desarrollo de la comunicación de sus anunciantes?**

- Una buena estrategia te permite optimizar recursos, tanto para la agencia y para el cliente, al asegurar que su inversión tendrá buenos resultados.

**PREGUNTA 11**

**¿Qué importancia le dan sus clientes a la planeación estratégica en el desarrollo de su comunicación?**

- Depende de los clientes, los más grandes le dan mayor peso al aspecto estratégico en sus campañas.
- Actualmente, la importancia de la planificación estratégica para los clientes es una tendencia que va en aumento.

**PREGUNTA 12**

**¿Conocen de qué se trata o cómo funciona este servicio que brindan como agencia? ¿Aportan de alguna forma durante el proceso?**

- El cliente confía en el trabajo de la agencia, y se asegura que todas las propuestas que se presentan tengan un buen sustento estratégico.
- Siempre son bienvenidas las opiniones del cliente, aportan con gran información en toda etapa del proceso.

**PREGUNTA 13**

**En caso que como agencia ustedes puedan contar con un proveedor externo, que les brinde soporte en el trabajo de la planeación estratégica de la comunicación, ¿Ustedes considerarían trabajar con este aliado?**

- No es necesario, la agencia cuenta con el soporte de la central matriz y todo su *know-how* estratégico.



ENTREVISTA No. 12	<p style="text-align: center;"><b>AGENCIA: KNOWHOW</b>  <b>ENTREVISTADA: ANDREA FRANCO</b>  <b>CARGO: SUPERVISORA DE CUENTAS</b>  <b>FECHA: QUITO, 20 - 05 - 2011</b></p>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>Dentro de su agencia, ¿se aplica un proceso/esquema de planeación estratégica en la comunicación de sus anunciantes?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre se aplica un proceso de planeación estratégica para cuentas nuevas, licitaciones y en casos específicos de algunos clientes.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién o quiénes son los responsables involucrados en el desarrollo de este proceso de planeación?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables del trabajo estratégico en todas las cuentas son la Directora de Cuentas y el Director Creativo.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Existe un departamento o una persona (<i>planner</i>) que se dedique exclusivamente a este trabajo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un departamento de <i>Planning</i> ni la figura del <i>planner</i> como tal.</li> <li>• La Directora de Cuentas y Director Creativo aplican sus conocimientos para llevar a a cabo el esquema estratégico de los clientes.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 4</b>  <b>¿Se aplica este trabajo estratégico para todos sus anunciantes o lo hacen en casos puntuales?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una planeación estratégica al inicio de cada nuevo proyecto y en casos puntuales de los clientes: lanzamientos, promociones, etc.</li> <li>• En licitaciones se presta mucha atención a la propuesta estratégica.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 5</b>  <b>¿Qué información consideran básica para poder partir con este proceso?          ¿Se las proporciona el cliente o la agencia trabaja para conseguirla?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un brief completo que permita conocer a fondo al cliente.</li> <li>• Información general sobre: mercado, consumidor, tendencias, producto.</li> </ul>

**PREGUNTA 6**

**¿Cómo es el proceso de planeación estratégica que aplican para sus clientes? ¿Manejan alguna herramienta estratégica propia de su agencia?**

- No hay un proceso estratégico específico.
- Existe un proceso metódico de pensamiento general, que se aplica para el desarrollo estratégico de las cuentas.
- Se aplica acorde a las necesidades de cada cliente.
- El proceso general involucra los siguientes pasos:
  1. Recopilar toda la información (cualitativa y cuantitativa) necesaria del producto, competencia, mercado y consumidor.
  2. Reunión interna entre Directora de Cuenta y Creativo para sacar puntas y trazar la estrategia de comunicación a seguir.
  3. Se discute todos los caminos por los cuales ir con el producto y su comunicación, es importante tomar en cuenta la información básica que se tiene a mano.
  4. Estrategia definida se discute con todo el equipo para pulir detalles y se fija una reunión para presentarla al cliente.

**PREGUNTA 7**

**¿Qué tipo de herramientas adicionales se involucran en este proceso?**

- Las herramientas adicionales más usadas son los focus y una herramienta interna denominada “Blablatorios”.
- Es un lugar donde se llevan a la gente del target a tomar un café y discutir sobre temas variados, ajenos al producto en cuestión.
- Sirve para obtener rica información y *facts* muy interesantes sobre el consumidor y su visión de las cosas.

**PREGUNTA 8**

**¿Con quién se discute el resultado obtenido al finalizar este proceso? ¿Se lo presenta al cliente o se trabaja dentro de la agencia directamente en base a esta información?**

- No se comparte con el cliente, este es un proceso netamente responsabilidad del equipo de la agencia.
- Se empieza con el proceso delineando la estrategia de comunicación que se presentará al cliente.
- En esta reunión, cliente aporta con su punto de vista y se ajusta la estrategia dependiendo de las observaciones que se hagan.
- Siempre hay que defender la propuesta de la agencia.

**PREGUNTA 9**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse durante el desarrollo del proceso de planeación?**

- El cliente no conoce a profundidad a sus consumidores, ni lo que ellos esperan verdaderamente oír de las marcas.
- Se trata de parcializar la comunicación sesgando el resultado final.

**PREGUNTA 10**

**¿Cómo cree que aporta la planeación estratégica en el desarrollo de la comunicación de sus anunciantes?**

- Es muy importante y básica para poder conocer al consumidor y lo que se puede dar en el mercado.
- Te permite optimizar todos los recursos: tiempo, dinero y trabajo.

**PREGUNTA 11**

**¿Qué importancia le dan sus clientes a la planeación estratégica en el desarrollo de su comunicación?**

- Depende de los clientes, las cuentas más grandes le dan un peso super importante al desarrollo estratégico.
- Las cuentas más pequeñas están comenzando a dar mayor importancia a la estrategia, y saben que las cosas no salen porque sí.

**PREGUNTA 12**

**¿Conocen de qué se trata o cómo funciona este servicio que brindan como agencia? ¿Aportan de alguna forma durante el proceso?**

- Todos los clientes saben que la agencia aplica un proceso de pensamiento estratégico en el desarrollo de sus campañas, que busca asegurar buenos resultados en su comunicación.
- No conocen cuáles son esos procesos, pero confían en ellos.

**PREGUNTA 13**

**En caso que como agencia ustedes puedan contar con un proveedor externo, que les brinde soporte en el trabajo de la planeación estratégica de la comunicación, ¿Ustedes considerarían trabajar con este aliado?**

- Sería una muy buena opción para la agencia.
- Muchas veces no se alcanza una sola persona a trabajar en el desarrollo estratégico de todos los clientes.

<p><b>ENTREVISTA No. 13</b></p>	<p><b>AGENCIA: VIP PUBLICIDAD</b>  <b>ENTREVISTADA: CAROLINA AGUILAR</b>  <b>CARGO: DIRECTORA DE CUENTAS</b>  <b>FECHA: QUITO, 20 - 05 - 2011</b></p>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>Dentro de su agencia, ¿se aplica un proceso/esquema de planeación estratégica en la comunicación de sus anunciantes?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una buena campaña de comunicación, grande o pequeña, está basada en una sólida base estratégica.</li> <li>• Se aplica siempre un proceso de desarrollo estratégico en cada una de las cuentas que maneja la agencia.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién o quiénes son los responsables involucrados en el desarrollo de este proceso de planeación?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directamente el departamento de Cuentas con el soporte en ciertos casos del Director Creativo.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Existe un departamento o una persona (<i>planner</i>) que se dedique exclusivamente a este trabajo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un departamento de <i>Planning</i>.</li> <li>• Trabajo estratégico es responsabilidad de Cuentas.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 4</b>  <b>¿Se aplica este trabajo estratégico para todos sus anunciantes o lo hacen en casos puntuales?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se lo realiza con todos los clientes sin excepción al inicio de cada nuevo proyecto y cuando hay licitaciones.</li> <li>• No se aplica en el día a día porque no es un trabajo que lo requiera.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 5</b>  <b>¿Qué información consideran básica para poder partir con este proceso?          ¿Se las proporciona el cliente o la agencia trabaja para conseguirla?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué quiere el cliente, cuáles son sus expectativas y a dónde quiere llegar.</li> </ul>

- Toda la información que se pueda recabar con el cliente es válida, la agencia se encarga de los análisis de competencia en Medios.
- Se trabaja con empresas externas cuando se necesita información mucho más compleja y específica.

**PREGUNTA 6**

**¿Cómo es el proceso de planeación estratégica que aplican para sus clientes? ¿Manejan alguna herramienta estratégica propia de su agencia?**

- No hay una herramienta estratégico fijo como agencia.
- Se aplica un esquema muy similar al de otras agencias, donde se parte del análisis de la información con la que se cuenta.

**PREGUNTA 7**

**¿Qué tipo de herramientas adicionales se involucran en este proceso?**

- Generalmente toda la información cualitativa y cuantitativa que tenga a mano el cliente es la más usada.
- También podemos involucrar infinidad de datos obtenidos de: TGI, focus e investigaciones de proveedores externos contratados.

**PREGUNTA 8**

**¿Con quién se discute el resultado obtenido al finalizar este proceso? ¿Se lo presenta al cliente o se trabaja dentro de la agencia directamente en base a esta información?**

- La estrategia de comunicación pasa por una evaluación interna, ente el Director Creativo y Cuentas.
- Se acuerdan los puntos a seguir con todo el equipo y es ese el producto final que se presentará al cliente.
- Todos los clientes son libres de aportar con sus opiniones para el trabajo que haga la agencia en lo que respecta a la estrategia.

**PREGUNTA 9**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse durante el desarrollo del proceso de planeación?**

- Falta de tiempo y prisa de los clientes por tener buenas campañas en un plazo muy corto.
- Falta de información sobre el consumidor y las tendencias actuales.

**PREGUNTA 10**

**¿Cómo cree que aporta la planeación estratégica en el desarrollo de la comunicación de sus anunciantes?**

- Una buena planificación estratégica te lleva lejos, desde cualquier punto de vista, y permite crear un nexo muy fuerte con el consumidor.
- Sientes que le estás hablando de la manera correcta y que lo que hagas te traerá buenos resultados.

**PREGUNTA 11**

**¿Qué importancia le dan sus clientes a la planeación estratégica en el desarrollo de su comunicación?**

- Hoy en día todos nuestros clientes son conscientes de la importancia que tiene una buena estrategia de comunicación.
- Siempre buscan obtener buenos resultados y apoyan este tipo de trabajo.

**PREGUNTA 12**

**¿Conocen de qué se trata o cómo funciona este servicio que brindan como agencia? ¿Aportan de alguna forma durante el proceso?**

- Hay algunos clientes que trabajaron en agencias o están al tanto del mundo publicitario y si conocen de qué se trata la planificación.
- Te piden que como agencia llenes este tipo de trabajo o expectativas que ellos tienen para ofrecerles un mejor producto de comunicación.

**PREGUNTA 13**

**En caso que como agencia ustedes puedan contar con un proveedor externo, que les brinde soporte en el trabajo de la planeación estratégica de la comunicación, ¿Ustedes considerarían trabajar con este aliado?**

- Una gran opción para aquellas agencias que no tenemos un *know-how* estratégico muy grande ni tampoco contamos con el soporte de redes globales de comunicación.
- Trabajar con un aliado de esta categoría permitiría traer grandes beneficios tanto para el cliente como para la agencia en sí.

<b>ENTREVISTA No. 14</b>	<b>AGENCIA: MATERIA GRIS</b> <b>ENTREVISTADA: INGRID POZO</b> <b>CARGO: DIRECTORA DE CUENTAS</b> <b>FECHA: QUITO, 22 - 05 - 2011</b>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>Dentro de su agencia, ¿se aplica un proceso/esquema de planeación estratégica en la comunicación de sus anunciantes?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como agencia empleamos un proceso metódico estratégico en la concepción de la estrategia de comunicación de todos nuestros clientes.</li> <li>• No contamos con una herramienta estratégica como en la mayoría de grandes agencias locales.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién o quiénes son los responsables involucrados en el desarrollo de este proceso de planeación?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directamente el departamento de Cuentas.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Existe un departamento o una persona (<i>planner</i>) que se dedique exclusivamente a este trabajo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un departamento de <i>Planning</i> ni un <i>planner</i> en la agencia.</li> <li>• Cuentas asume el trabajo estratégico de los clientes.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 4</b>  <b>¿Se aplica este trabajo estratégico para todos sus anunciantes o lo hacen en casos puntuales?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo del trabajo estratégico de la comunicación se lo ejecuta con todos los clientes, sin importar su tamaño.</li> <li>• Cuentas grandes te toman mayor tiempo de análisis para la planeación.</li> </ul>
<p><b>PREGUNTA 5</b>  <b>¿Qué información consideran básica para poder partir con este proceso?          ¿Se las proporciona el cliente o la agencia trabaja para conseguirla?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un brief detallado y completo, que lo realizamos junto al cliente; ya que muchas ocasiones no sabe como llenarlo.</li> </ul>

**PREGUNTA 6**

**¿Cómo es el proceso de planeación estratégica que aplican para sus clientes? ¿Manejan alguna herramienta estratégica propia de su agencia?**

- Departamento de Cuentas llena el brief con el cliente y recopila toda la información necesaria para iniciar el proceso.
- Cuentas procesa la información desde todos los aspectos posibles y se traza un camino estratégico que siga la comunicación.
- Se toma en cuenta la información sobre el mercado, consumidor y competencia: análisis a profundidad de todos los datos.
- Se reúne todo el equipo y se comparte la estrategia trazada por Cuentas para enriquecer este proceso con la perspectiva de los Creativos.
- Finaliza el proceso con una estrategia de comunicación bajada en base a la perspectiva de Cuentas y el aporte de Creatividad.

**PREGUNTA 7**

**¿Qué tipo de herramientas adicionales se involucran en este proceso?**

- Herramientas tradicionales que se manejan dentro de las agencias y por parte del cliente como: investigaciones de mercado, competencia, TGI, focus, entrevistas del target.

**PREGUNTA 8**

**¿Con quién se discute el resultado obtenido al finalizar este proceso? ¿Se lo presenta al cliente o se trabaja dentro de la agencia directamente en base a esta información?**

- La estrategia de comunicación pasa por un filtrado inicial en la agencia con todo el equipo, para delinearla lo mejor posible.
- Cliente es quien tiene la decisión final de aceptar lo que la agencia le propone y de modificar a su conveniencia la estrategia propuesta.

**PREGUNTA 9**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse durante el desarrollo del proceso de planeación?**

- Falta de información general sobre el mercado o el consumidor, cuando el cliente no tiene la preocupación necesaria al respecto.
- Indecisión de los clientes para aceptar el camino que la agencia recomienda seguir para el desarrollo de su comunicación.



**PREGUNTA 10**

**¿Cómo cree que aporta la planeación estratégica en el desarrollo de la comunicación de sus anunciantes?**

- Concibes comunicación que te da cercanía de tu producto/servicio con el consumidor final.
- Le hablas de una manera mucho más clara y concisa, para que pueda calar tu mensaje de una forma más efectiva.

**PREGUNTA 11**

**¿Qué importancia le dan sus clientes a la planeación estratégica en el desarrollo de su comunicación?**

- Ahora están más conscientes de la importancia real de tener una buena estrategia para beneficio directo de sus marcas.

**PREGUNTA 12**

**¿Conocen de qué se trata o cómo funciona este servicio que brindan como agencia? ¿Aportan de alguna forma durante el proceso?**

- La mayoría conoce de qué se trata y busca involucrarse en el proceso.
- Internamente, muchos clientes se exigen una estrategia clara y efectiva.

**PREGUNTA 13**

**En caso que como agencia ustedes puedan contar con un proveedor externo, que les brinde soporte en el trabajo de la planeación estratégica de la comunicación, ¿Ustedes considerarían trabajar con este aliado?**

- Definitivamente, somos una agencia de servicios plenos, pero no somos especialistas en planificación.
- Porqué no acudir a los expertos en el área para ofrecer un mejor producto final al cliente.

<b>ENTREVISTA No. 15</b>	<b>AGENCIA: MCV PUBLICIDAD</b> <b>ENTREVISTADA: LILIAN RUANO</b> <b>CARGO: DIRECTORA DE CUENTAS</b> <b>FECHA: QUITO, 22 - 05 - 2011</b>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>Dentro de su agencia, ¿se aplica un proceso/esquema de planeación estratégica en la comunicación de sus anunciantes?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí.</li> <li>• Se aplica una planificación más en Medios.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién o quiénes son los responsables involucrados en el desarrollo de este proceso de planeación?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Cuentas, Medios y Creatividad.</li> <li>• Nos reunimos para trazar estrategia de los clientes.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Existe un departamento o una persona (<i>planner</i>) que se dedique exclusivamente a este trabajo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No, hay un departamento de <i>Planning</i>.</li> <li>• Departamento de Medios lidera este proceso.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 4</b>  <b>¿Se aplica este trabajo estratégico para todos sus anunciantes o lo hacen en casos puntuales?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para todos los anunciantes sin excepción.</li> <li>• Es una política de la agencia dar el mismo trato a todos los clientes.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 5</b>  <b>¿Qué información consideran básica para poder partir con este proceso?</b>  <b>¿Se las proporciona el cliente o la agencia trabaja para conseguirla?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un buen brief detallado.</li> <li>• Toda la información extra que pueda tener el cliente y que crea que puede aportar al desarrollo de su comunicación.</li> </ul>	

**PREGUNTA 6**

**¿Cómo es el proceso de planeación estratégica que aplican para sus clientes? ¿Manejan alguna herramienta estratégica propia de su agencia?**

- No hay una herramienta estratégica.
- Reunión del equipo de la agencia: Cuentas, Medios y Creativos.
- Discusión en base a las necesidades del cliente.
- Se aportan ideas que solucionen los problemas que presenta el cliente.
- Siempre se toma en cuenta el conocimiento sobre el consumidor.

**PREGUNTA 7**

**¿Qué tipo de herramientas adicionales se involucran en este proceso?**

- Muchos focus group, se lo usa bastante.

**PREGUNTA 8**

**¿Con quién se discute el resultado obtenido al finalizar este proceso? ¿Se lo presenta al cliente o se trabaja dentro de la agencia directamente en base a esta información?**

- Se presenta la planeación de medios al cliente y se espera su aprobación.
- En caso de haber cambios, se lo realiza en base a las peticiones y exigencias que haga cada cliente.

**PREGUNTA 9**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse durante el desarrollo del proceso de planeación?**

- Lo más frecuente es que la información proporcionada por el cliente no coincide con lo que es la realidad.
- Grupos objetivos errados, investigaciones de mercado parciales.
- Agencia sugiere replanteo de datos e investigaciones, que lo realiza el equipo interno sin costo adicional al cliente.

**PREGUNTA 10**

**¿Cómo cree que aporta la planeación estratégica en el desarrollo de la comunicación de sus anunciantes?**

- Realmente es muy importante.
- Ayuda a que el cliente pueda incrementar las ventas y su producción.

**PREGUNTA 11**

**¿Qué importancia le dan sus clientes a la planeación estratégica en el desarrollo de su comunicación?**

- La idea es satisfacer las expectativas que tiene el cliente sobre la agencia, al brindarle soporte en todos sus requerimientos.

**PREGUNTA 12**

**¿Conocen de qué se trata o cómo funciona este servicio que brindan como agencia? ¿Aportan de alguna forma durante el proceso?**

- Claro, siempre es válida su opinión.
- Si necesita hacer algún cambio en la propuesta o en el aviso se lo hace, siempre es necesario complacerlo en todo.

**PREGUNTA 13**

**En caso que como agencia ustedes puedan contar con un proveedor externo, que les brinde soporte en el trabajo de la planeación estratégica de la comunicación, ¿Ustedes considerarían trabajar con este aliado?**

- Sí, por supuesto.
- Sería importante su aporte en conocer el consumidor y cómo percibe las marcas de nuestros clientes.

## **ANEXO No. 6**

### **TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS A ANUNCIANTES**

Se aplicó el mismo sistema de tablas de transcripción usado con las entrevistas de las agencias, para procesar toda la información obtenida por parte de los Gerentes, Directores o Jefes de Marketing entrevistados, representantes de importantes anunciantes que colaboraron con la investigación.

Cada tabla corresponde a una de las ocho entrevistas que se realizó con los anunciantes; y contienen la síntesis textual de las respuestas vertidas por los entrevistados a cada una de las preguntas.

A continuación, se presentan las tablas correspondientes a cada uno de los anunciantes entrevistados:

<b>ENTREVISTA No. 1</b>	<b>ANUNCIANTE: KRAFT FOODS ECUADOR</b> <b>ENTREVISTADO: ÁLEX CASTILLO</b> <b>CARGO: GERENTE DE MARKETING</b> <b>FECHA: QUITO, 04 - 05 - 2011</b>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>En el desarrollo de la comunicación de su marca, ¿se aplica algún proceso/esquema de planificación estratégica?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como parte de una multinacional, se manejan procesos muy rigurosos en el desarrollo de toda la comunicación que se realizan para cada uno de los productos de nuestro portafolio.</li> <li>• Establecer un esquema de trabajo estratégico de la comunicación, es parte fundamental de esta serie de procesos.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién es el responsable de este proceso: su agencia de publicidad o lo realizan de forma interna en su empresa?</b>  En caso de ser la agencia, pase a la pregunta 4.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de la empresa, se realiza la primera etapa de planeación, en base a herramientas propias de Kraft.</li> <li>• La agencia se encarga también de desarrollar a profundidad este trabajo apegado a los lineamientos que como empresa debemos cumplir irrestrictamente y ellos conocen muy bien.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Cómo es el proceso interno de planificación estratégica que ustedes aplican en el desarrollo de la comunicación de su marca?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primera reunión con todo el departamento donde se presentan los problemas y/o oportunidades que se piensan atacar con la comunicación.</li> <li>• Se elabora una matriz propia de trabajo donde se comparan estas necesidades frente a los objetivos planteados en nuestra planificación anual.</li> <li>• Se considera en todo momento los limitantes que tiene la marca a nivel regional, ya que no se puede desligar completamente de la línea propuesta.</li> <li>• Se analiza la posibilidad de atacar distintos frentes con la comunicación, dependiendo del tipo de producto y temporada en el cual estemos.</li> <li>• Se obtiene una serie de <i>facts</i> que podemos aprovechar trabajando junto al camino estratégico y creativo que nos proponga la agencia.</li> </ul>	

**PREGUNTA 4**

**¿Cuál es su fuente/herramienta esencial de información para conocer más a sus consumidores?**

- No usamos una sola herramienta, además de las ya tradicionales comúnmente se usadas, contamos con herramientas propias para poder conocer de mejor forma a nuestros consumidores.
- Las herramientas tradicionales más usadas, son los *focus group*, los estudios de tendencias y entrevistas a profundidad.
- Hay investigaciones de tipo cuantitativo como las investigaciones de mercado y dependiendo del caso, también usamos encuestas.

**PREGUNTA 5**

**¿Qué información adicional considera básica y de mayor utilidad para aportar al proceso de planificación estratégica de su comunicación?**

- Las herramientas que estamos utilizando son bastante completas y diversas.
- Cubren todos los aspectos posibles que estén relacionados y aporten con el desarrollo de la planificación estratégica de todas nuestras marcas.

**PREGUNTA 6**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse al aportar/realizar este proceso?**

- El método de trabajo que tenemos actualmente con nuestra agencia es bastante fluido y eficiente.
- No se ha presentado ningún tipo de problema.
- De lado y lado respondemos eficientemente, con toda la información y datos necesarios para llevar a acabo estos procesos.

**PREGUNTA 7**

**¿Cómo cree que beneficia la planificación estratégica en el desarrollo de la comunicación de su marca?**

- De todos los puntos a favor que conlleva el desarrollo de una buena planificación estratégica de la comunicación, el saber que estás haciendo las cosas bien es el más gratificante.
- Desarrollar comunicación netamente inspirada en el consumidor te asegura un buen desempeño de tu comunicación.
- Te permite acercarte un poco más al consumidor y que el perciba que le hablan como persona y no como un cliente más.

**PREGUNTA 8**

**¿Cuál es el aporte esencial que usted como anunciante espera de su agencia en cuanto a: estrategia y creatividad?**

- Tanto la estrategia como la creatividad son parámetros que se evalúan siempre para poder trabajar con alguna agencia.
- No se puede desligar un aspecto del otro, cada uno de éstos se enriquece del otro, crean un solo conjunto.

**PREGUNTA 9**

**En caso de poder contar con un aliado externo, especializado en la planeación estratégica de la comunicación, ¿su empresa consideraría trabajar con éste?**

- En este momento no es necesario.
- Manejamos herramientas propias que se manejan con estricta reserva, y por reglamentos internos no se pueden compartir con ningún individuo ajeno a la empresa.

**PREGUNTA 10**

**¿En qué aspectos usted cree que sería útil y beneficioso el soporte de este nuevo aliado para el desarrollo de la comunicación de su empresa?**

- Sin respuesta.



<p><b>ENTREVISTA No. 2</b></p>	<p><b>ANUNCIANTE: AEKIA S.A.</b>  <b>ENTREVISTADA: NADIA RON</b>  <b>CARGO: GERENTE DE MARKETING</b>  <b>FECHA: QUITO, 04 - 05 - 2011</b></p>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>En el desarrollo de la comunicación de su marca, ¿se aplica algún proceso/esquema de planificación estratégica?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay un porqué detrás de las campañas que solicitamos a la agencia.</li> <li>• Soy responsable de estar al pendiente en saber qué decir, cuándo y cómo lo decimos. Nuestros consumidores y el mercado nos exigen mantenernos en constante actividad comunicacional.</li> <li>• Internamente es regla discutir con mis Brand managers, cualquier tipo de acción o iniciativa que se esté pensando tomar, y después compartirla con la agencia para ejecutarla.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién es el responsable de este proceso: su agencia de publicidad o lo realizan de forma interna en su empresa?</b>  En caso de ser la agencia, pase a la pregunta 4.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta responsabilidad la compartimos en conjunto.</li> <li>• Se realiza una evaluación interna, y posteriormente se pasa toda esta información formalmente a la agencia para que trabaje en ello.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Cómo es el proceso interno de planificación estratégica que ustedes aplican en el desarrollo de la comunicación de su marca?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La primera etapa de este proceso parte del análisis de los requerimientos en cuanto a publicidad, que tenemos internamente por parte de nuestros concesionarios.</li> <li>• Nuestro departamento se encarga de alinear estas necesidades a los parámetros regionales que también debemos seguir por default.</li> <li>• Discutimos sobre el potencial beneficio para la empresa el desarrollo de cualquier tipo de comunicación, y si éste responde o no a las necesidades de nuestros clientes.</li> <li>• Finalmente, se involucra a la agencia para compartir con ellos toda esta información y son quienes le dan forma “creativa” al asunto.</li> </ul>	

**PREGUNTA 4**

**¿Cuál es su fuente/herramienta esencial de información para conocer más a sus consumidores?**

- Lo más usual es servirnos de investigaciones de mercado, encuestas y cierto tipo de entrevistas en los concesionarios.
- Depende del tipo de proyecto, para decidir cuál de estas herramientas podemos utilizar de mejor forma.

**PREGUNTA 5**

**¿Qué información adicional considera básica y de mayor utilidad para aportar al proceso de planificación estratégica de su comunicación?**

- Contamos anualmente con una serie de estudios que realiza la matriz KIA en Sudamérica, sobre tendencias del consumidor, del mercado regional y cómo está posicionada la marca.
- Esta información la compartimos con la agencia, en caso de hacer algún lanzamiento o una campaña nueva, porque son datos muy ricos que aportan a los procesos de trabajo.

**PREGUNTA 6**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse al realizar este proceso?**

- Ciertos problemas el momento de llenar el *brief* o saber qué tipo de información le servirá a la agencia para trabajar.
- No se realizan investigaciones propias sobre nuestros consumidores locales con la frecuencia que quisiéramos.
- Depende todo del presupuesto anual que se fije para publicidad.

**PREGUNTA 7**

**¿Cómo cree que beneficia la planificación estratégica en el desarrollo de la comunicación de su marca?**

- Asegura que la comunicación de tu marca, tiene mayor probabilidad de calar en la mente del consumidor.
- Eficiencia en el tiempo que inviertes con el trabajo de la agencia y por la gran inversión en medios que siempre se realiza.
- Facilita que tu marca tenga un camino mucho más definido por donde seguir frente a la competencia.
- No disparas al aire , sin saber exactamente hacia dónde apuntar.

**PREGUNTA 8**

**¿Cuál es el aporte esencial que usted como anunciante espera de su agencia en cuanto a: estrategia y creatividad?**

- Ambas van de la mano siempre.
- Espero una estrategia creativa que rinda buenos resultados.
- Tanto la agencia como mi empresa, ganamos cuando el resultado de un buen trabajo rinde frutos.

**PREGUNTA 9**

**En caso de poder contar con un aliado externo, especializado en la planeación estratégica de la comunicación, ¿su empresa consideraría trabajar con éste?**

- Sería novedoso el poder contar con un experto que asesore nuestro trabajo interno previo a los requerimientos que se hace a la agencia.
- Facilitaría inmensamente nuestro trabajo y la visión estratégica que en ocasiones se nos puede obnubilar.

**PREGUNTA 10**

**¿En qué aspectos usted cree que sería útil y beneficioso el soporte de este nuevo aliado para el desarrollo de la comunicación de su empresa?**

- Gestión del conocimiento del consumidor.
- Planificación interna de los procesos que seguimos para definir una estrategia de comunicación previa a la de la agencia.

<p><b>ENTREVISTA No. 3</b></p>	<p><b>ANUNCIANTE: CHAIDE Y CHAIDE</b>  <b>ENTREVISTADA: MARÍA ISABEL LOOR</b>  <b>CARGO: GERENTE DE MERCADEO</b>  <b>FECHA: QUITO, 06 - 05 - 2011</b></p>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>En el desarrollo de la comunicación de su marca, ¿se aplica algún proceso/esquema de planificación estratégica?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debemos ejecutar un proceso muy riguroso de planeación anual, respecto al área de marketing y comunicación masiva.</li> <li>• Nuestras acciones están directamente relacionadas con metas a cumplir que se trazan al inicio de año.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién es el responsable de este proceso: su agencia de publicidad o lo realizan de forma interna en su empresa?</b>            En caso de ser la agencia, pase a la pregunta 4.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Del proceso de planeación como tal se encarga la agencia, que supongo maneja herramientas específicas destinadas para esta tarea.</li> <li>• Internamente también aplicamos, más que un proceso, una batería de cuestionamientos previos al trabajo creativo.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Cómo es el proceso interno de planificación estratégica que ustedes aplican en el desarrollo de la comunicación de su marca?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es básico tener toda la información recopilada tanto del consumidor como del mercado, perfectamente analizada y digerida.</li> <li>• Se realizan reuniones con los directivos, donde se comparan los resultados obtenidos frente a las acciones que se piensan tomar.</li> <li>• Se llega a un consenso general para definir un plan de acción estratégico, que se comunica inmediatamente a la agencia.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 4</b>  <b>¿Cuál es su fuente/herramienta esencial de información para conocer más a sus consumidores?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante saber qué quieren nuestros consumidores, qué necesitan, cómo comunicarnos con ellos en estos tiempos de evolución y transgresión constante en los medios.</li> </ul>	

- Hay que valerse de todos los recursos disponibles para saber más acerca de ellos y cómo podemos responder a sus necesidades.
- La mejor forma de conocerlos más a fondo, han sido los *focus group* y entrevistas a profundidad, acompañadas de investigaciones de mercado tradicionales.

**PREGUNTA 5**

**¿Qué información adicional considera básica y de mayor utilidad para aportar al proceso de planificación estratégica de su comunicación?**

- Un conocimiento veraz y profundo del consumidor.
- Sus necesidades, sus sueños, sus expectativas; una serie de datos que pueden parecer irrelevantes pero son de mucha utilidad.

**PREGUNTA 6**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse al realizar este proceso?**

- Es complicado saber cómo transmitir a la agencia nuestra visión estratégica del negocio, ligada a la visión que tenemos de la comunicación.
- Saber qué tipo de información le va a ser más útil a mi ejecutivo para que se pueda partir a la etapa creativa.
- No contar con una herramienta propia de planificación que marque parámetros globales frente a los cuales se apegue la agencia.

**PREGUNTA 7**

**¿Cómo cree que beneficia la planificación estratégica en el desarrollo de la comunicación de su marca?**

- Comunicarte mejor con tu consumidor.
- Acercar lo que dice y ofrece tu marca, a lo que en verdad quiere oír tu consumidor y el mercado en general.

**PREGUNTA 8**

**¿Cuál es el aporte esencial que usted como anunciante espera de su agencia en cuanto a: estrategia y creatividad?**

- Una estrategia premiable, acompañada de una creatividad admirable.

**PREGUNTA 9**

**En caso de poder contar con un aliado externo, especializado en la planeación estratégica de la comunicación, ¿su empresa consideraría trabajar con éste?**

- Sí, porque no.
- Sería una propuesta interesante contar con un aliado de este tipo, que facilite y asesore en el trabajo estratégico.

**PREGUNTA 10**

**¿En qué aspectos usted cree que sería útil y beneficioso el soporte de este nuevo aliado para el desarrollo de la comunicación de su empresa?**

- Aprender a manejar mejor el conocimiento sobre el consumidor.
- Aplicar esta información de manera correcta en el desarrollo de la estrategia de nuestra comunicación.

<p><b>ENTREVISTA No. 4</b></p>	<p><b>ANUNCIANTE: QUICENTRO SHOPPING</b>  <b>ENTREVISTADA: ANA MARÍA GONZÁLEZ</b>  <b>CARGO: JEFA DE MERCADEO</b>  <b>FECHA: QUITO, 11 - 05 - 2011</b></p>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>En el desarrollo de la comunicación de su marca, ¿se aplica algún proceso/esquema de planificación estratégica?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las campañas de comunicación que se trabajan con la agencia parten de una planeación que se hace trimestralmente.</li> <li>• Hay un objetivo definido detrás de cada campaña que sacamos al aire.</li> <li>• Siempre buscamos optimizar nuestros recursos destinados directamente al presupuesto publicitario.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién es el responsable de este proceso: su agencia de publicidad o lo realizan de forma interna en su empresa?</b>  En caso de ser la agencia, pase a la pregunta 4.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La agencia maneja un proceso propio de trabajo que les permite desarrollar tanto el aspecto creativo como estratégico de sus propuestas.</li> <li>• Manejamos reuniones internas en las cuales se definen ciertos puntos en los cuales debemos trabajar, y es en base a éstos se solicitan acciones puntuales con la agencia.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Cómo es el proceso interno de planificación estratégica que ustedes aplican en el desarrollo de la comunicación de su marca?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un sistema de trabajo bastante organizado que aplicamos para alinear la estrategia de comunicación de Quicentro Shopping, con el resto de empresas del grupo.</li> <li>• Se revisa siempre la planeación estratégica anual que realizamos y en base a los objetivos que se han planteado, se destinan acciones que puedan fomentar el logro de los mismos.</li> <li>• Siempre se toma muy en cuenta, de qué forma va a incidir esto con nuestros clientes y cómo aportaría al crecimiento de la empresa.</li> </ul>	

**PREGUNTA 4**

**¿Cuál es su fuente/herramienta esencial de información para conocer más a sus consumidores?**

- La herramienta que más utilizamos para conocer la opinión y perfil de nuestros consumidores son las encuestas y las investigaciones de mercado.
- Las trabajamos con proveedores externos a la agencia, muy experimentados en éste servicio.

**PREGUNTA 5**

**¿Qué información adicional considera básica y de mayor utilidad para aportar al proceso de planificación estratégica de su comunicación?**

- Todas tienen sus virtudes y te sirven para aportar en cualquier estadio específico de tu comunicación.

**PREGUNTA 6**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse al aportar/realizar este proceso?**

- Trabajo con la agencia ha fluido normalmente.
- No ha habido trabas que haya impedido responder a la agencia, tanto en tiempo como en efectividad y calidad de trabajo.

**PREGUNTA 7**

**¿Cómo cree que beneficia la planificación estratégica en el desarrollo de la comunicación de su marca?**

- Crear una sinergia entre la propuesta que presenta la agencia y las expectativas que tienes como anunciante.
- Desarrollar una comunicación más estratégica, fundamentada en buenas bases para poder conseguir una mejor respuesta de tu consumidor.

**PREGUNTA 8**

**¿Cuál es el aporte esencial que usted como anunciante espera de su agencia en cuanto a: estrategia y creatividad?**

- De igual forma tanto a nivel estratégico como creativo.
- No aceptamos alguna propuesta creativamente extraordinaria, sin un sustento estratégico que pensemos pueda lograr alcanzar los objetivos iniciales planteados en el brief.



**PREGUNTA 9**

**En caso de poder contar con un aliado externo, especializado en la planeación estratégica de la comunicación, ¿su empresa consideraría trabajar con éste?**

- Tendríamos que evaluar el servicio que prestaría y sobretodo cómo aportaría al trabajo que hacemos tanto internamente como con la agencia.
- Indispensable que pueda responder con la misma eficiencia y calidad de trabajo que lo hace el resto de proveedores de servicios como investigadoras de mercado y consultoras de comunicación.

**PREGUNTA 10**

**¿En qué aspectos usted cree que sería útil y beneficioso el soporte de este nuevo aliado para el desarrollo de la comunicación de su empresa?**

- Desarrollo de estrategias más fuertes y no convencionales.
- Conocimiento más profundo sobre las expectativas del consumidor.
- Apoyo en el trabajo cotidiano con la agencia de publicidad.

<b>ENTREVISTA No. 5</b>	<b>ANUNCIANTE: PROAUTO</b> <b>ENTREVISTADO: DIEGO ALMEIDA</b> <b>CARGO: GERENTE GENERAL</b> <b>FECHA: QUITO, 16 - 05 - 2011</b>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>En el desarrollo de la comunicación de su marca, ¿se aplica algún proceso/esquema de planificación estratégica?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre existe un proceso de análisis y planeación en todo requerimiento que se trabaja junto a la agencia de publicidad</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién es el responsable de este proceso: su agencia de publicidad o lo realizan de forma interna en su empresa?</b>            En caso de ser la agencia, pase a la pregunta 4.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La agencia es responsable por realizar este trabajo, parte de su servicio.</li> <li>• Participamos en la evaluación final de la estrategia, en la propuesta junto al camino creativo que presentan.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Cómo es el proceso interno de planificación estratégica que ustedes aplican en el desarrollo de la comunicación de su marca?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin respuesta.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 4</b>  <b>¿Cuál es su fuente/herramienta esencial de información para conocer más a sus consumidores?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigaciones de mercado muy minuciosas.</li> <li>• Encuestas a los potenciales clientes en punto de venta.</li> <li>• Estudio de la información sobre la competencia y el mercado.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 5</b>  <b>¿Qué información adicional considera básica y de mayor utilidad para aportar al proceso de planificación estratégica de su comunicación?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la información que tenga a mano y se pueda compartir con la agencia, siempre y cuando aporte en el trabajo específico que esté desarrollando.</li> </ul>	

**PREGUNTA 6**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse al aportar/realizar este proceso?**

- Visión de la propuesta creativa y estratégica de la agencia, distinta de los requerimientos iniciales que se solicitaron en el *brief*.
- Dificultad para conseguir más información detallada sobre el consumidor.

**PREGUNTA 7**

**¿Cómo cree que beneficia la planificación estratégica en el desarrollo de la comunicación de su marca?**

- Facilitar el proceso de comunicación con mi consumidor.
- Optimizar recursos tanto de tiempo como de trabajo, en el desarrollo de una mejor comunicación para mi consumidor.

**PREGUNTA 8**

**¿Cuál es el aporte esencial que usted como anunciante espera de su agencia en cuanto a: estrategia y creatividad?**

- Los problemas de comunicación deben resolverlos de una forma creativa pero sin dejar de lado la estrategia.
- No se puede hablar de una u otra, actualmente ambas son necesarias.

**PREGUNTA 9**

**En caso de poder contar con un aliado externo, especializado en la planeación estratégica de la comunicación, ¿su empresa consideraría trabajar con éste?**

- Actualmente trabajamos con aliados externos a la agencia, como las investigadoras de mercado.
- Se podría analizar esta propuesta siempre y cuando la oferta de servicios sea interesante.

**PREGUNTA 10**

**¿En qué aspectos usted cree que sería útil y beneficioso el soporte de este nuevo aliado para el desarrollo de la comunicación de su empresa?**

- Sería un aporte positivo para todo el proceso en sí.
- Trabajar en busca de una mejor comunicación con el consumidor.

<b>ENTREVISTA No. 6</b>	<b>ANUNCIANTE: NETLIFE</b> <b>ENTREVISTADO: XAVIER MOREANO</b> <b>CARGO: COORDINADOR DE MARKETING</b> <b>FECHA: QUITO, 17 - 05 - 2011</b>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>En el desarrollo de la comunicación de su marca, ¿se aplica algún proceso/esquema de planificación estratégica?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es política interna de la empresa el desarrollar cualquier acción de comunicación ligada a la planificación estratégica anual.</li> <li>• Nuestra comunicación se establece acorde a los objetivos que se esperan alcanzar, no se hace comunicación gratuita o porque sí.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién es el responsable de este proceso: su agencia de publicidad o lo realizan de forma interna en su empresa?</b>        En caso de ser la agencia, pase a la pregunta 4.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cruza el requerimiento con la agencia, con los lineamientos a seguir.</li> <li>• La agencia se encarga de definir la estrategia de comunicación que creen permitirá alcanza los objetivos de marketing.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Cómo es el proceso interno de planificación estratégica que ustedes aplican en el desarrollo de la comunicación de su marca?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin respuesta.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 4</b>  <b>¿Cuál es su fuente/herramienta esencial de información para conocer más a sus consumidores?</b></p> <p>Los tipos de investigación sobre el consumidor, que pagamos por realizar con cierta regularidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Focus Group</li> <li>• Investigaciones de mercado</li> </ul>	

**PREGUNTA 5**

**¿Qué información adicional considera básica y de mayor utilidad para aportar al proceso de planificación estratégica de su comunicación?**

- Toda la información que podamos reunir sobre el consumidor, el mercado y nuestra marca siempre es de gran utilidad.
- Mientras más información tengamos a mano, más fácil es el trabajo.

**PREGUNTA 6**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse al realizar este proceso?**

- Falta de tiempo para desarrollar un proceso estratégico más profundo.

**PREGUNTA 7**

**¿Cómo cree que beneficia la planificación estratégica en el desarrollo de la comunicación de su marca?**

- Saber que invierto bien el dinero que destino a la publicidad, creando comunicación efectiva y diferente.

**PREGUNTA 8**

**¿Cuál es el aporte esencial que usted como anunciante espera de su agencia en cuanto a: estrategia y creatividad?**

- Es la estrategia el factor clave que te permita crecer y ganar mercado.
- Espero puedan construir estrategias de comunicación más agresivas que atraigan la atención de los clientes de mi competencia.

**PREGUNTA 9**

**En caso de poder contar con un aliado externo, especializado en la planeación estratégica, ¿su empresa consideraría trabajar con éste?**

- La agencia con la cual trabajamos nuestra publicidad, ha demostrado ser muy solvente en este aspecto.
- Considero que sería una inversión innecesaria por el momento, buscar y contratar un soporte adicional que trabaje también en esto.

**PREGUNTA 10**

**¿En qué aspectos usted cree que sería útil y beneficioso el soporte de este nuevo aliado para el desarrollo de la comunicación de su empresa?**

- Sin respuesta.

<b>ENTREVISTA No. 7</b>	<b>ANUNCIANTE: ETAFASHION</b> <b>ENTREVISTADA: GABRIELA TAMAYO</b> <b>CARGO: JEFA DE MERCADEO</b> <b>FECHA: QUITO, 25 - 05 - 2011</b>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>En el desarrollo de la comunicación de su marca, ¿se aplica algún proceso/esquema de planificación estratégica?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las campañas de comunicación responden a una estrategia previa.</li> <li>• Detrás de cada acción hay un soporte y una razón para realizarlas, ya que así evitamos perder recursos infructuosamente.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién es el responsable de este proceso: su agencia de publicidad o lo realizan de forma interna en su empresa?</b>  En caso de ser la agencia, pase a la pregunta 4.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestra agencia se encarga del desarrollo de la estrategia de comunicación y los procesos relacionados el respecto, además del área creativa.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Cómo es el proceso interno de planificación estratégica que ustedes aplican en el desarrollo de la comunicación de su marca?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin respuesta.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 4</b>  <b>¿Cuál es su fuente/herramienta esencial de información para conocer más a sus consumidores?</b></p> <p>Las herramientas que usamos con mucha frecuencia para conocer más sobre las necesidades, gustos y punto de vista del consumidor son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigaciones de mercado</li> <li>• Estudios de tendencias y coolhunting</li> <li>• Respuesta a insertos promocionales y folletos informativos</li> </ul>	

**PREGUNTA 5**

**¿Qué información adicional considera básica y de mayor utilidad para aportar al proceso de planificación estratégica de su comunicación?**

- Las herramientas que usamos son las que nos arrojan resultados muy útiles para poder saber qué es lo que esperan los clientes de nosotros.
- Estamos dispuestos a realizar cualquier otro tipo de investigación que la agencia nos sugiera.

**PREGUNTA 6**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse al aportar/realizar este proceso?**

- No ha habido ningún problema que no se haya solucionado en este aspecto.
- Las reuniones con la agencia siempre nos permiten dejar en claro todos los puntos que esperamos se tomen en cuenta antes que ellos nos presenten alguna propuesta.

**PREGUNTA 7**

**¿Cómo cree que beneficia la planificación estratégica en el desarrollo de la comunicación de su marca?**

- Saber claramente hacia dónde quieres ir, tiene un beneficios únicos y muy beneficiosos para tu empresa.
- Destacarte frente a la competencia.
- Lograr que los consumidores te perciban como la mejor en tu categoría, independientemente si no eres el líder de la misma.

**PREGUNTA 8**

**¿Cuál es el aporte esencial que usted como anunciante espera de su agencia en cuanto a: estrategia y creatividad?**

- Creatividad y estrategia deben ir de la mano.
- Una estrategia sin creatividad, no es atractiva para el consumidor y no te rinde los objetivo esperados.
- Una creatividad sin estrategia, es algo sin fundamento. No hay nada detrás que la sustente.

**PREGUNTA 9**

**En caso de poder contar con un aliado externo, especializado en la planeación estratégica de la comunicación, ¿su empresa consideraría trabajar con éste?**

- Por supuesto, contar con un aliado de este tipo que nos asesore en este proceso para poder desarrollarlo internamente.
- Sirva de soporte junto a las investigaciones que ya realizamos actualmente.
- Facilitaría un esquema estratégico al cual apegarse y enriquecerlo con sus hallazgos adicionales, utilizando su *know-how* propio.

**PREGUNTA 10**

**¿En qué aspectos usted cree que sería útil y beneficioso el soporte de este nuevo aliado para el desarrollo de la comunicación de su empresa?**

- Desarrollar un conocimiento más profundo de nuestros consumidores.
- Aportar a la construcción de una estrategia alineada exactamente a nuestros requerimientos, y que sirva de base para el trabajo de la agencia de publicidad.
- Organización del trabajo y la información que manejamos al respecto en nuestro departamento.



<p><b>ENTREVISTA No. 8</b></p>	<p><b>ANUNCIANTE: ALIMENTOS DON DIEGO</b>  <b>ENTREVISTADO: CÉSAR DOMÍNGUEZ</b>  <b>CARGO: GERENTE DE MARKETING</b>  <b>FECHA: QUITO, 27 - 05 - 2011</b></p>
<p><b>PREGUNTA 1</b>  <b>En el desarrollo de la comunicación de su marca, ¿se aplica algún proceso/esquema de planificación estratégica?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Junto a la agencia siempre se trabaja bajo un esquema definido de planificación estratégica.</li> <li>• Parte de su servicio abarca este trabajo y lo aplica en los requerimientos más importantes que hacemos.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 2</b>  <b>¿Quién es el responsable de este proceso: su agencia de publicidad o lo realizan de forma interna en su empresa?</b>  En caso de ser la agencia, pase a la pregunta 4.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La agencia es la parte responsable del desarrollo estratégico de la comunicación, son los expertos en este tema.</li> <li>• Como clientes, nosotros estamos dispuestos a recabar toda la información necesaria para aportar en el desarrollo de este proceso.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 3</b>  <b>¿Cómo es el proceso interno de planificación estratégica que ustedes aplican en el desarrollo de la comunicación de su marca?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin respuesta.</li> </ul>	
<p><b>PREGUNTA 4</b>  <b>¿Cuál es su fuente/herramienta esencial de información para conocer más a sus consumidores?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las herramientas que se usan con mucha frecuencia son de tipo cualitativo y cuantitativo por igual: <i>focus group</i>, investigaciones de mercado y encuestas, entre otras.</li> <li>• Es muy rico siempre conocer quiénes son y qué quieren nuestros consumidores, y así buscar siempre satisfacer estas necesidades y hablarles de una forma diferente.</li> </ul>	

**PREGUNTA 5**

**¿Qué información adicional considera básica y de mayor utilidad para aportar al proceso de planificación estratégica de su comunicación?**

- Toda la información que podamos recopilar sobre los distintos factores y aspectos que intervienen en el desarrollo de nuestra comunicación.
- *Focus group* siempre arrojan datos muy interesantes sobre cómo perciben a nuestros productos, desde un punto más relajado y libre para expresar sus opiniones al respecto.

**PREGUNTA 6**

**¿Cuáles son los problemas más comunes que suelen presentarse al aportar/realizar este proceso?**

- No tener a mano toda la información que ocasionalmente solicita la agencia para partir en alguna campaña.
- *Focus group*, investigaciones y demás herramientas toman cierto tiempo y sobre todo una considerable inversión de dinero.

**PREGUNTA 7**

**¿Cómo cree que beneficia la planificación estratégica en el desarrollo de la comunicación de su marca?**

- Desarrollar acciones comunicacionales certeras y efectivas, que hablen de una manera más cercana con el consumidor.
- Destacarme del ruido que genera mi competencia.
- Marcar estándares en el mercado mucho más altos, que inclusive puedan ser emulados por mis competidores directos.

**PREGUNTA 8**

**¿Cuál es el aporte esencial que usted como anunciante espera de su agencia en cuanto a: estrategia y creatividad?**

- Esperamos que la agencia siempre nos sorprenda.
- Son los expertos en desarrollar campañas extraordinarias y creativas, pero deben saber fundamentarlas para que sean aprobadas.
- La tendencia actual del mercado te invita a atreverte a marcar una diferencia, pero sin perder el norte o el lado estratégico del asunto.

**PREGUNTA 9**

**En caso de poder contar con un aliado externo, especializado en la planeación estratégica de la comunicación, ¿su empresa consideraría trabajar con éste?**

- Pienso que sí, habría que analizarlo.
- Se podría desarrollar un proceso de planeación interno de la comunicación, que no hacemos actualmente porque no somos expertos en el tema.

**PREGUNTA 10**

**¿En qué aspectos usted cree que sería útil y beneficioso el soporte de este nuevo aliado para el desarrollo de la comunicación de su empresa?**

- Se podría facilitar mucho el panorama estratégico de la comunicación que nosotros comunicamos a la agencia para que puedan desarrollar algún tipo de campaña o acción que necesitamos.
- Una colaboración de 360 grados sería muy necesaria para obtener finalmente un buen y mejor desarrollo de nuestra comunicación.