



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
COMUNICACIONES PUBLICITARIAS  
TRABAJO DE GRADO

**EL *PLANNING* EN VENEZUELA**

PADRINO, Daniel

VIDAL, Victoria

Tutor:

LOFRANO, Andrea

Caracas, septiembre de 2014

## Formato G:

### *Planilla de evaluación*

Fecha: \_\_\_\_\_

Escuela de Comunicación Social

Universidad Católica Andrés Bello

En nuestro carácter de Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado:

---

---

---

dejamos constancia de que una vez revisado y sometido éste a presentación y evaluación, se le otorga la siguiente calificación:

**Calificación Final:** En números \_\_\_\_\_ En letras: \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Nombre:

---

Presidente del Jurado

Tutor

Jurado

Firma:

---

Presidente del Jurado

Tutor

Jurado

*Agradecemos a la Universidad Católica Andrés Bello y la Escuela de Comunicación por formarnos durante cinco años. A nuestros profesores y compañeros de clases.*

*Agradecemos a nuestra tutora Andrea Lofrano por todo su apoyo brindado durante la realización de la presente investigación.*

*Agradecemos a Néstor Rivero por ayudarnos a entender un poco mejor lo que es el Planning más allá de la teoría.*

*Agradecemos a las agencias Leo Burnett, ARS DDB, JWT, FCB Caracas y Grupo Ogilvy por su disposición a colaborar con esta investigación.*

*En especial, agradecemos a los planner Natalia Rossell, Martín Zabala, Patricia Parra y David Borges.*

*Agradecemos a Nadelys Martínez por su orientación durante la realización de la investigación.*

*Gracias.*

## *Agradecimientos*

*Agradezco a Dios, a mi madre Yudith Martínez y al universo.*

*Agradezco a mi familia por acompañarme hasta aquí.*

*Agradezco a mis amigos y a mi compañera en este proyecto, Victorial Vidal.*

*Agradezco a los que me han motivado a seguir mis pasiones, a tomar riesgos y vivir.*

*Agradezco a todas las personas que de una u otra manera están reflejadas en este proyecto y viven en cada palabra que leen.*

*Agradecido infinito.*

*Daniel Alejandro Padrino Martínez.*

## *AGRADECIMIENTOS*

*A Elinor Bravo, por ser una fuente de inspiración y apoyo todos los días. Sin lugar a dudas este trabajo de investigación te pertenece. Todo lo que soy deviene de ti.*

*A Eduardo Vidal, por sus palabras de aliento y confianza. Siempre me demostraste que las limitaciones son solamente una construcción humana y el éxito está disponible para aquellos que no temen buscarlo.*

*A Dusan Yopo, por ser parte de mis memorias universitarias más apreciadas.*

*A Mariana, Andrea y Elizabeth. El futuro es prometedor porque sé que ustedes son parte de él.*

*A Daniel Padrino, mi compañero de tesis y amigo.*

*Todo estuvo bien.*

*Victoria Cristina Vidal Bravo.*

# ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	11
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del Problema .....	14
1.2 Justificación, recursos y factibilidad .....	18
1.3 Delimitación .....	20
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Marco Conceptual .....	21
2.1.1 Publicidad .....	21
2.1.2 Agencias de publicidad .....	22
2.1.2.1 Estructura de las agencias de publicidad .....	23
2.1.2.1.1 Gerencia de la agencia .....	23
2.1.2.1.2 Servicios de cuentas .....	23
2.1.2.1.3 Servicios de <i>Planning</i> .....	24
2.1.2.1.4 Servicios de medios .....	24
2.1.2.1.5 Servicios creativos .....	25
2.1.2.1.6 Producción .....	25
2.1.2.2 Flujo de trabajo de la agencia .....	25
2.1.3 <i>Planning</i> .....	27
2.1.3.1 Historia del <i>Planning</i> .....	28
2.1.3.2 <i>Planning</i> en el mundo .....	31
2.1.3.3 <i>Planning</i> en Venezuela .....	32
2.1.3.4 Rol del <i>Planning</i> .....	33
2.1.3.5 Jerarquía organizacional del <i>Planning</i> .....	36
2.1.3.6 Relación de <i>Planning</i> con otros departamentos .....	37
2.1.3.6.1 <i>Planning</i> y cuentas .....	37
2.1.3.6.2 <i>Planning</i> y creación .....	38
2.1.3.7 Importancia del <i>Planning</i> .....	38

2.1.4	El Planner.....	40
2.1.4.1	Edad del <i>planner</i> .....	41
2.1.4.2	Experiencia del <i>planner</i> .....	41
2.1.4.3	Habilidades del <i>planner</i> .....	42
2.1.4.4	Importancia del <i>planner</i> .....	43
2.2	Marco Referencial .....	44
2.2.1	Investigaciones previas .....	44
2.2.1.1	<i>The Planner Survey</i> .....	44
2.2.1.2	Investigaciones por <i>The Journal of Advertising Research</i> .....	44
2.2.2	Ranking <i>Producto</i> 2013 .....	46
2.2.3	Agencias de publicidad .....	47
2.2.4	Agrupaciones de <i>planners</i> .....	52
2.2.4.1	<i>Account Planning Group</i> .....	52
2.2.4.2	<i>Social Planning</i> .....	53
2.2.5	Instituciones de formación especializadas en <i>Planning</i> .....	54
2.2.5.1	<i>Miami Ad School</i> .....	54
2.2.5.2	Escuela Superior de Creativos Publicitarios .....	54
2.2.5.3	<i>Brother Caracas</i> .....	55

### **CAPÍTULO III. EL MÉTODO**

3.1	Modalidad del Trabajo de Grado.....	56
3.2	Objetivos.....	57
3.2.1	Objetivo general.....	57
3.2.2	Objetivos específicos .....	57
3.3	Tipo y diseño de investigación .....	57
3.4	Población y muestra .....	59
3.5	Unidades de análisis .....	60
3.6	Definición de variables.....	60
3.6.1	Operacionalización de variables .....	61

3.7 Técnica de Investigación .....	63
3.8 Instrumento.....	64
3.8.1 Validación y ajuste de instrumento.....	64
3.9 Limitaciones .....	65
3.10 Procedimiento de análisis.....	66

## **CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

4.1 Matrices sobre los departamentos de <i>Planning</i> .....	68
4.2 Matrices sobre los <i>planners</i> .....	79

## **CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

5.1 Departamento de <i>Planning</i> .....	89
5.1.1 El departamento de <i>Planning</i> en Venezuela .....	89
5.1.2 Objetivos del departamento .....	91
5.1.3 Estructura del departamento .....	92
5.1.4 Tareas del departamento .....	93
5.1.5 Relación entre <i>Planning</i> y los demás departamentos .....	95
5.1.6 Herramientas empleadas .....	96
5.1.7 Programa de pasantías.....	100
5.2 Perfil del <i>planner</i> .....	101
5.2.1 Edad del <i>planner</i> .....	101
5.2.2 Áreas de formación .....	102
5.2.3 Tipo de institución .....	104
5.2.4 Formación especializada en <i>Planning</i> .....	105
5.2.5 Experiencia del <i>planner</i> .....	106
5.2.6 Motivaciones del <i>planner</i> .....	107
5.2.7 Habilidades del <i>planner</i> .....	108
 CONCLUSIONES .....	 112

RECOMENDACIONES.....	117
REFERENCIAS.....	121
ANEXOS .....	128

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Relación entre cargos dentro de un departamento de <i>Planning</i> y porcentaje de planners encuestados .....	36
<b>Tabla 2.</b> Edad de los planners encuestados en <i>The Planner Survey</i> 2011 .....	41
<b>Tabla 3.</b> <i>Ranking</i> de agencias de publicidad de la revista <i>Producto</i> entre 2013 y 2011 .....	46
<b>Tabla 4.</b> Planners escogidos de la muestra de la investigación .....	60
<b>Tabla 5.</b> Operacionalización del primer objetivo específico de la investigación .....	61
<b>Tabla 6.</b> Operacionalización de segundo objetivo específico de la investigación .....	62
<b>Tabla 7.</b> Matriz de análisis de departamento de <i>Planning</i> 1/3 (Leo Burnett, Grupo Ogilvy) .....	68
<b>Tabla 8.</b> Matriz de análisis de departamento de <i>Planning</i> 2/3 (JWT, ARS DDB) .....	71
<b>Tabla 9.</b> Matriz de análisis de departamento de <i>Planning</i> 3/3 (FCB) .....	75
<b>Tabla 10.</b> Matriz de análisis de perfil de <i>planner</i> 1/3 (Leo Burnett, Grupo Ogilvy) .....	79
<b>Tabla 11.</b> Matriz de análisis de perfil del <i>planner</i> 2/3 (JWT, ARS DDB) .....	81
<b>Tabla 12.</b> Matriz de análisis de perfil del <i>planner</i> 3/3 (FCB). .....	84

## INTRODUCCIÓN

El Trabajo Especial de Grado (TEG) presentado tiene como propósito estudiar el *Planning* en Venezuela tomando en cuenta cómo es la visión y funcionamiento de este departamento dentro de las agencias publicitarias del país.

Esta investigación está fundamentada en dos puntos de estudio del *Planning*. Esto se debe a que, en el momento de nacimiento de esta disciplina, Stephen King y Stanley Pollitt concibieron la implementación de este departamento a través de dos vías, estas son la implementación de un proceso y de una figura respectivamente.

El primer foco de la investigación está orientado hacia el departamento de *Planning* componente de la estructura de las agencias publicitarias. Esta es la unidad que representa al *Planning* y desde donde se establecen las actividades y funciones del *planner*.

El segundo foco de la investigación se dirige a los *planners* de las agencias publicitarias, entendiendo que para cumplir con este rol dentro de las agencias se debe contar con una serie de habilidades que lo diferencian de otros roles como el creativo o el de ejecutivo de cuenta.

Bajo estas nociones, se buscó la opinión y perspectiva de directores de *Planning* y *planners* que trabajan en las agencias del país reconocidas en el top 10 de la revista *Producto*.

Esta investigación surge después de observar las distintas aproximaciones realizadas alrededor del mundo para profundizar en el *Planning* como disciplina. El *Planner Survey* hecho por Heather LeFevre fue una de las primeras exploraciones cuantitativas en diagnosticar los departamentos de *Planning* y las características de los *planners*. De igual forma, la presencia de organizaciones como el *Account*

*Planning Group* (APG) o *Social Planning* demuestran que hay una creciente popularidad y necesidad de conexión hacia el área por parte de los *planners*.

En atención a lo anterior, el presente trabajo de investigación se organiza en cinco (5) secciones.

En primer lugar, se plantean los elementos que otorgan una aproximación al tema de estudio a través de un análisis del contexto que acarrea el problema, la justificación de la investigación, y la delimitación del objeto de estudio.

La segunda sección involucra el marco teórico de la investigación que sirve de soporte principal al estudio. Este cuenta con referencias que ayudan a entender el entorno global y local en el que se desenvuelve el *Planning*. A su vez, contiene la visión de estudios anteriores y publicaciones que estudiado a los departamentos de *Planning* y a los *planners*.

La tercera sección constituye el marco metodológico. Esta sección representa el acercamiento al objeto de estudio; se contempla el tipo, diseño y método de la investigación; la población y muestra abordada; y la técnica seleccionada para recolectar y analizar los resultados.

La cuarta sección incluye la exposición de la información obtenida a través del instrumento desarrollado. Esta información se presenta en matrices de análisis para ser codificadas y discutidas con la intención de responder a las preguntas planteadas en la investigación y cumplir los objetivos que se han estipulado.

La quinta sección está compuesta por la discusión de resultados. En este apartado dialogan los resultados obtenidos en la investigación con el sustento teórico expuesto. Además, intervienen otros expertos en publicidad y *Planning* para contextualizar los resultados y darles un sentido en la realidad.

El trabajo de investigación finaliza con distintos aspectos a considerar en el futuro y que se derivan de la discusión de los resultados, además de las referencias consultadas, donde se ha citado cada una de las fuentes que contribuyen a dar vida al presente TEG.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del problema

Leo Burnett, emblemático publicista de su tiempo, ya consideraba que la publicidad abusaba de la credulidad del consumidor e incluso, insultaba la inteligencia de este. A su vez, indicaba que los consumidores estaban exigiendo sus derechos y como publicistas se debía asegurar que los consiguieran (Leo Burnett, 1985). Sin duda, la necesidad de incluir al consumidor en el diálogo publicitario de manera protagónica era inminente.

Stephen King de JWT y Stanley Pollitt de BMP son los pioneros a los que se les atribuye el nacimiento del *Planning* como disciplina. Ambos comenzaron una revolución dentro de la industria publicitaria desde Reino Unido y hacia otros países durante la década de los 60 y 70. A finales de 1960, Stanley Pollitt estaba preocupado por la información incompleta que servía de base para crear los *briefs* creativos. Consideraba que la voz del consumidor se encontraba fuera del desarrollo publicitario y que su inclusión podría enriquecer el proceso creativo de las agencias (traducción propia, Baskin, 2001).

Es de esta forma como se sacuden las bases de la publicidad para plantear un nuevo protagonista en la creación. Ya el departamento de Cuentas representaba la voz del cliente, el departamento de Creación era la voz de la agencia, pero faltaba otra voz. Es así como el departamento de *Planning* se convierte en la voz del consumidor en el diálogo creativo. El nacimiento del *Planning* moderno como disciplina formal constituye parte de un triunvirato entre este departamento, Cuentas y Creación, que

permite nivelar la rivalidad entre estos dos últimos (traducción propia, Feldwick, 2009).

Feldwick (2009), argumenta que en la publicidad han ocurrido dos hitos claves que se han encargado de cambiar el curso de la historia de la industria publicitaria. El primero de ellos fue la desaparición virtual del sistema de comisión, y el segundo de ellos, la total separación de las funciones de los departamentos de Medios y Creación. El segundo, sin duda, permite que la creatividad pueda estar por encima de un presupuesto o encadenado a una compra de pauta ya establecida (traducción propia).

Sin embargo, no se descarta que la formalización del *Planning* como disciplina publicitaria pueda constituir un tercer hito. El *Planning* existió de una u otra manera en las agencias de manera no formal, pero su institucionalización abrió los caminos a nuevas posibilidades para organizar el proceso creativo y los ejes de poder dentro de las agencias.

De acuerdo con la información revisada cerca de la organización de los *planners*, en el mundo existen organizaciones llamadas APG o *Account Planning Group*. APG Reino Unido define esta organización que opera por y para sus miembros sin fines de lucro, principalmente *planners* de agencias de publicidad, estrategias, planificadores de medios, *planners* digitales, entre otros planificadores (traducción propia, APG UK, s.f.).

Este grupo indica que se basa en la importancia de la excelencia de la publicidad y las comunicaciones estratégicas. A su vez, en la excelencia del *planner* en la entrega de estrategias, debido a que ellos son el corazón del negocio creativo por su función de inspirar y producir estrategias (traducción propia, APG UK, s.f.).

Dentro de sus funciones principales destacan impulsar el diálogo entre los miembros, ser una casa para los *planners* y representar sus intereses y congregar a los *planners* para su apoyo mutuo. Además, provee entrenamiento por parte de

personajes reconocidos por la excelencia y conforma un portal de acceso hacia artículos, casos de estudios estratégicos, libros e investigaciones (traducción propia, APG UK, s.f.).

Este grupo es un ejemplo concreto de cómo la comunidad de *planners* alrededor del mundo ha buscado darle resonancia a la disciplina del *Planning* tanto dentro como fuera de la industria publicitaria. Existe una necesidad de institucionalizarlo y darle la importancia que merece.

En un artículo publicado por Adlatina que enuncia la toma de Daniel Pacheco de la dirección de *Planning* en JWT en 2010, el exdirector explica que el *Planning* ha cobrado fuerzas en Venezuela y que los integrantes de varias de las agencias se están organizando para darle promoción e importancia al trabajo del *planner*. Sin embargo, no se detectó la existencia de un grupo formal que agrupe a los *planners* del país. Además, se han encontrado escasas referencias acerca del *Planning* venezolano.

Julio Grande, *Founder & Chief Planning Officer* en RG2 explica que la única institución que conoce que agrupa *planners* es la escuela *Brother* Caracas, donde se forman *planners*. Más allá de eso no existe una congregación, solo redes de *planners* fuera de Venezuela donde participan venezolanos (comunicación personal, Julio 5, 2014).

Aunado a la situación descrita, el *Planning* es una disciplina relativamente nueva, pues como se explicó previamente, nace en la segunda mitad del siglo XX. Además de ello, nace en el continente europeo, por lo que se puede deducir que le tomó un tiempo prudencial para que fuese adoptada por las agencias de publicidad del resto del mundo.

Julio Grande amplía que para los noventa, pocas agencias de publicidad en Venezuela tenían *Planning*. No es hasta principios de los 2000 que las agencias transnacionales ya tendrían incorporada la estructura del departamento de *Planning* (comunicación personal, Julio 5, 2014).

La falta de información clasificada como académica o formal sobre el *Planning* en Venezuela, brinda luces para suponer que no ha existido un interés activo en su documentación. A su vez, puede ser reflejo de la madurez de la disciplina en el país.

Para poder diagnosticar la situación del *Planning* en Venezuela, se desprenden dos puntos clave. En primer lugar, el análisis de los departamentos de *Planning* de las agencias de publicidad. Es precisamente en estos departamentos donde los *planners* hacen vida, determinan sus objetivos, funciones, se configura la interrelación con el resto de los departamentos y también se desarrollan los procesos de entrenamiento y desarrollo profesional.

En segundo lugar, el *planner* como sujeto de acción de la planificación estratégica probablemente cuente con características y habilidades deseadas, tipo de formación, frecuente programas de formación especializada, entre otros aspectos. Por tanto, esta comprensión tanto del departamento como del *planner* permitirá dar una aproximación más certera hacia la situación del *Planning* en Venezuela.

Para realizar el diagnóstico, se ha tomado como referencia el *Top 10 ranking* de agencias de publicidad 2013 de la revista *Producto*. Esta revista publica cada año el *ranking* de las agencias de publicidad en Venezuela y su criterio está dado por la facturación (*Producto*, 2013). El factor facturación implica que probablemente estas agencias, por su volumen de ingresos, contemplen un departamento de *Planning* en sus estructuras.

Esta revista forma parte del Grupo Editorial *Producto*, que cuenta con 30 años en el mercado y se caracteriza por ser la revista de negocio más leída en Venezuela con contenido enfocado en mercadeo y publicidad (Grupo Editorial *Producto*, s.f.).

Para lograr lo antes propuesto, en la presente investigación se plantean las siguientes interrogantes que se pretenden responder para lograr los objetivos establecidos:

1. ¿Cuál es la situación actual del *Planning* en Venezuela como disciplina publicitaria en las agencias que conforman el *Top 10* de *ranking* de agencias de la revista *Producto* de 2013?
2. ¿Cuáles son las características de los departamentos de *Planning* que conforman el *Top 10* de *ranking* de agencias de la revista *Producto* de 2013?
3. ¿Cuál es el perfil de *planner* de agencia de publicidad en las agencias que conforman el *Top 10* de *ranking* de agencias de la revista *Producto* de 2013?

## **1.2 Justificación, recursos y factibilidad**

Habberstad (s.f.), afirma que la importancia del *Planning* se encuentra en la comprensión del consumidor final del cliente. Con la formalización del departamento de *Planning* dentro de las agencias, este proceso ha tomado importancia debido a que permite comprender cómo podemos generar campañas que sean relevantes para el consumidor. *Planning* funciona como un reductor de riesgos que potencia las posibilidades de éxito de la comunicación (traducción propia).

En ese sentido, el aporte del *Planning* hacia el negocio de la publicidad es bastante necesario. Las marcas se deben a sus públicos y resulta necesario establecer la mejor relación posible con ellos. De otra manera, si las propuestas de valor que ofrecen las marcas están fuera de las necesidades, deseos y motivaciones de sus consumidores, pasarán desapercibidas y sin éxito (traducción propia, Habberstad, s.f.).

La presente investigación pretende establecerse como referencia del *Planning* en Venezuela y abrir el camino para la definición de su panorama actual, algo de lo que carece en este momento la industria publicitaria de nuestro país. Estas iniciativas son importantes para la consolidación y la “evangelización” del *Planning* en las agencias que no lo han integrado como disciplina. Esta inclusión lleva a las agencias hacia una dinámica de trabajo que implique más pensamiento estratégico como punto de partida, una necesidad fundamental en el trabajo publicitario.

Resulta relevante que los clientes de las agencias de publicidad comprendan la relevancia del departamento y qué tipo de aportes genera dentro del negocio, específicamente para sus marcas. Puede que un mayor entendimiento del manejo del *Planning* dentro de las agencias, su importancia, su rol, sus metodologías de trabajo, la descripción del *planner* y los aportes que realiza el departamento para el trabajo final que recibe el cliente contribuya con esta ampliación de conciencia.

Una iniciativa que ejemplifica lo antes mencionado es el *Planner Survey* llevado a cabo por Heather LeFevre, cuyos esfuerzos están orientados no sólo a generar un diagnóstico del *Planning* en el mundo, sino en conectar a la comunidad de *planners* y estrategias de todos los países involucrados.

En esta línea, además de procurar realizar la conexión de los *planners* y estrategias publicitarios dentro de Venezuela, esta investigación espera contar con una continuidad a través del tiempo para convertirse en un punto de referencia del *Planning* venezolano.

En cuanto a los beneficiados de esta investigación no sólo son los *planners*, también son estudiantes aspirantes a formar parte de la industria publicitaria, que puede que desconozcan de esta área de la publicidad, las habilidades que se requieren para trabajar en ella y los caminos académicos para estar un paso más cerca.

Los profesionales que ejercen en el área publicitaria podrán tener una visión más amplia de cómo integrar su trabajo con el desarrollado por los *planners* y, de esta forma, podrán aprovechar al máximo los recursos a disposición.

Finalmente, dentro de los beneficiados se encuentran las escuelas de formación publicitaria, agencias de publicidad, consultoras de investigación, departamentos de recursos humanos y asociaciones que representan el gremio publicitario como ANDA y FEVAP, el Círculo Creativo de Venezuela, entre otras.

### 1.3 Delimitación

Esta investigación se delimita de manera temporal entre octubre de 2013 y agosto de 2014, lapso de tiempo en que se desarrollará la totalidad de su contenido.

De acuerdo con el aspecto espacial, se llevará a cabo en la ciudad de Caracas, específicamente en las agencias que se encuentran dentro del *Top 10* de la revista *Producto* y que a su vez, tengan un departamento de planificación y/o investigación o, en su defecto, cualquier división relacionada con esta disciplina.

Estas agencias son: Publicis Venezuela, ARS DDB, Grupo Ghersy, Leo Burnett, Concept McCann, JMC/Y&R, JWT, FCB, TBWA y Ogilvy & Mather Andina. El criterio del *ranking* es establecido por la facturación de la agencia durante el año inmediatamente anterior a su publicación (*Producto*, 2013).

Respecto a la temática de la investigación, esta viene dada por un estudio de mercado que diagnosticará la situación del *Planning* como disciplina dentro de las agencias de publicidad del *ranking*.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan el marco conceptual y el marco referencial, los cuales dan sustento teórico a la investigación. En el marco conceptual se da un paseo por las teorías asociadas a publicidad, *Planning*, *planner*, entre otros puntos. En el marco referencial se toman en cuenta las investigaciones previas relacionadas con el *Planning* y las agencias de publicidad en Venezuela.

#### 2.1 Marco Conceptual

##### 2.1.1 Publicidad.

La Asociación Americana de Mercadeo define la publicidad como:

“La colocación de anuncios y mensajes persuasivos en tiempo y espacio en cualquiera de los medios masivos por firmas de negocio, organizaciones sin fines de lucro, agencias de gobiernos, e individuos que buscan informar y/o persuadir miembros de un *target* de mercado particular o audiencias acerca de sus productos, servicios, organizaciones o ideas”<sup>1</sup> (sección *dictionaty*, s.f.).

Por su parte Lasune et al (2011) confieren que la publicidad consiste en todas

---

<sup>1</sup> Original en inglés: “The placement of announcements and persuasive messages in time or space purchased in any of the mass media by business firms, nonprofit organizations, government agencies, and individuals who seek to inform and/ or persuade members of a particular target market or audience about their products, services, organizations, or ideas”.

las actividades que involucran la presentación a una audiencia de un mensaje pagado (no personal y respaldado por un patrocinador) sobre un producto u organización (traducción propia).

La publicidad se ha convertido en esencial para promover ventas, introducir un producto nuevo, crear públicos buenos para grandes escalas de producción y para educar a la gente. En este sentido, la publicidad es una parte integral del día a día de las personas modernas (traducción propia, Lasune et al, 2011).

La publicidad con su extensión ha sido delimitada con el paso del tiempo por una estructura que contempla la participación de varias organizaciones, y no solo al publicista. Con el tiempo, las agencias de publicidad se convirtieron en una parte del conglomerado de firmas de investigación, facilitadores de producción, diseñadores, compañías de medios, desarrolladores de sitios web, y portales de internet que sirven de esqueleto para la industria (traducción propia, *Thomson Learning*, capítulo I, s.f.).

### **2.1.2 Agencias de publicidad.**

La Asociación Americana de Mercadeo (s.f) indica que las agencias de publicidad son:

“Una organización que provee una variedad de servicios relacionados con la publicidad a clientes buscando asistencia en sus actividades publicitarias. Una agencia publicitaria de servicio completo se compromete en la planificación y administración de las campañas publicitarias, incluyendo establecimiento de objetivos de publicidad, desarrollar estrategias publicitarias, crear y producir los mensajes publicitarios, desarrollar y ejecutar planes de medios, y coordinar actividades relacionadas con promociones y relaciones públicas. Una agencia de servicios limitados se concentra en una de las grandes funciones de una agencia mayor, como desarrollar y producir mensajes

publicitarios o planes de medios”<sup>2</sup> (sección *dictionary*).

### ***2.1.2.1 Estructura de las agencias de publicidad.***

Linton (s.f.) explica que la estructura organizacional de las agencias de publicidad suele consistir de los mismos elementos básicos a pesar de su tamaño. Un servicio de cuentas maneja las relaciones con el cliente, el equipo creativo desarrolla la publicidad y los especialistas en medios seleccionan las vías que comunicarán los avisos. Por último, un equipo de gerencia acepta la responsabilidad del negocio y operaciones financieras de la agencia (traducción propia).

A continuación se presentan las diferentes áreas que conforman una agencia de publicidad, sus funciones básicas y estructura.

#### *2.1.2.1.1 Gerencia de la agencia.*

Según Linton, el equipo de gerencia puede consistir en jefe ejecutivo y un director de finanzas en una agencia pequeña. En una agencia grande se puede contar con un equipo de gerencia, que incluye al jefe ejecutivo y director de finanzas junto a directores responsables por cada uno de los departamentos de la agencia. Si la agencia pertenece a un grupo de compañías, un miembro del equipo de gerencia toma responsabilidad por la relación con la junta del *holding* (traducción propia, para.2, s.f.).

#### *2.1.2.1.2 Servicios de cuentas.*

---

<sup>2</sup> Original en inglés: “An organization that provides a variety of advertising related services to clients seeking assistance in their advertising activities. A full-service advertising agency engages in the planning and administration of advertising campaigns, including setting advertising objectives, developing advertising strategies, developing and producing the advertising messages, developing and executing media plans, and coordinating related activities such as sales promotion and public relations. A limited-service advertising agency concentrates on one of the major advertising agency functions such as developing and producing advertising messages or media plans”.

El equipo de cuentas se encarga de la relación con los clientes. Debido a su conocimiento de las necesidades del cliente, también coordina el trabajo del equipo creativo y medios. Una agencia grande suele contar con tres niveles de jerarquía en el departamento de Cuentas: director de cuentas, ejecutivo de cuentas y asistente de cuentas ejecutivo (traducción propia, Linton, para.3, s.f.).

Los directores de cuentas se encargan de supervisar el trabajo de los ejecutivos de cuenta y se responsabilizan por los grupos que se conformen. Además, tiene la obligación de reportar a la gerencia ejecutiva. A su vez, mantienen relación cercana con los clientes más importantes de la agencia. Los ejecutivos de cuentas y asistentes reportan a los directores de cuentas y manejan las actividades del día a día en ellas (traducción propia, Linton, para.3, s.f.).

#### *2.1.2.1.3 Servicios de Planning.*

Los planificadores estratégicos tienen el rol de investigar las necesidades y preferencias de la audiencia de mercado para un producto o servicio. Dentro de sus funciones principales se identifica el desarrollo de *brief* para el equipo creativo que está trabajando la campaña publicitaria y crear a través de sus descubrimientos estrategias de publicidad (traducción propia, Linton, para.4, s.f.).

En agencias más pequeñas, el rol de *Planning* puede ser parte de las responsabilidades de un ejecutivo de cuentas. Agencias más grandes pueden apuntar a un especialista como miembro del equipo de gerencia de marca (traducción propia, Linton, para.4, s.f.).

#### *2.1.2.1.4 Servicios de medios.*

El departamento de Medios es responsable de planear dónde y cuándo los anuncios van a aparecer y comprar espacio o tiempo en periódicos, revistas, radio, televisión, medios digitales y exteriores como vallas. En agencias de poco tamaño,

por optimización de personal, una persona puede combinar el rol de planear y comprar (traducción propia, Linton, para.5, s.f.).

Las agencias más grandes tienen un departamento de medios liderado por un director de medios que supervisa el trabajo de un equipo de planificación y otro de compra. El equipo de medios puede incluir especialistas en impresos, audiovisuales o medios digitales (traducción propia, Linton, para.5, s.f.).

#### *2.1.2.1.5 Servicios creativos.*

El equipo de servicios creativos consiste en redactores creativos y diseñadores, conocidos como directores de arte, que trabajan juntos desarrollando conceptos para anuncios. En agencias más grandes, un director creativo gerencia equipos trabajando en diferentes cuentas. Agencias más pequeñas pueden apuntar a un director creativo que trabaja con redactores *freelance* (traducción propia, Linton, para.5, s.f.).

#### *2.1.2.1.6 Producción.*

Las agencias más grandes cuentan con un departamento de producción responsable de manejar campañas publicitarias. Ellos organizan horarios y manejan presupuestos de campaña, también coordinan el trabajo del departamento Creativo y de Medios. El equipo de producción también interactúa con proveedores externos trabajando en las campañas, como los impresores, fotógrafos y compañías de producción de video. En agencias más pequeñas los ejecutivos de cuentas o los directores creativos toman responsabilidad por el manejo de proyectos (traducción propia, Linton, para.6, s.f.).

#### *2.1.2.2 Flujo de trabajo de la agencia.*

Una vez que un *brief* ha sido recibido por parte del cliente, se da inicio a la investigación por parte del departamento encargado de cumplir este rol dentro de la agencia. Esta actividad de investigación incluye un análisis de la posición del

producto o servicio del cliente con respecto a su competencia y potencial consumidor (traducción propia, *Institute of Practitioners in Advertising*, para.6, 2014).

La investigación debe ayudar en el proceso de entender y justificar cuál será la audiencia o target idóneo para concentrar el mensaje publicitario. En conjunto, la agencia hará recomendaciones con respecto a qué mercados pueden ser alcanzados, precios y canales de medios que serán utilizados para enviar el mensaje del producto o servicio encargado (traducción propia, *Institute of Practitioners in Advertising*, para.7, 2014) El fin de este proceso estratégico está marcado por la construcción del *brief* creativo por parte de la agencia (Robertson, *Briefs Creativos y Briefings*).

Robertson (s.f.) explica que el *brief* creativo no se trata del comercial ya escrito en su totalidad, sino de una descripción del problema a resolver argumentado de forma absoluta por escrito. Su rol consiste en focalizar la mente y usualmente contiene una descripción del propósito del trabajo a realizar sintetizado en un documento corto.

Un *brief* sirve a tres amos: la persona de *marketing*, los creativos y al mismo escritor del *brief*. Este autor afirma que un *brief* escrito funciona como contrato entre sus dueños al encapsular la orientación del trabajo pasado, presente y futuro. Por esta razón debe estar orientado con un punto de referencia, una destilación del pensamiento y una dirección clara (Robertson, s.f.).

A pesar de que la palabra contrato implica parámetros, los *briefs* deben involucrar libertad creativa. Para conseguir esto, los *briefs* deben otorgar dirección y encuadrar claramente la naturaleza del problema tratado, para ofrecer una visión clara que otorgue un marco para la solución creativa (Robertson, s.f.).

Los formatos de *brief* varían de una agencia a otra. Sin embargo, de forma general se encuentran componentes comunes: motivo de realización de la publicidad; personas a las que se espera influenciar; aspectos que se desean comunicar sobre la

marca; razones para creer o justificación de la idea propuesta; medios utilizados para comunicarse con el público; reacciones esperadas por parte de las personas hacia el mensaje publicitario; y restricciones u obligatorios que deben ser tomados en cuenta al realizar la campaña (Robertson, s.f.).

El equipo creativo de la agencia tiene el trabajo de convertir la comunicación publicitaria antes mencionada en el *brief* creativo en palabras e imágenes. El redactor creativo escribirá el *copy* que después será implementado por el director de arte. La agencia de publicidad suele estar involucrada en todas las fases que conlleva la producción de los comerciales, pero muchas veces no realizan la grabación. El proceso de filmación del comercial suele realizarse con compañías de producción aliadas a la agencia (traducción propia, *Institute of Practitioners in Advertising*, para.8, 2014).

### **2.1.3 Planning.**

De acuerdo con Baskin (2001), el *Planning* puede ser definido como:

“Una disciplina para la elaboración de la comunicación/publicidad/estrategia comercial y la mejora de su capacidad de producir soluciones creativas sobresalientes que se harán efectivas en el mercado. Es el trabajo del *planner* guiar o facilitar este proceso a través de la aplicación hábil de conocimiento de los consumidores y la comprensión del mercado”<sup>3</sup> (p.3).

Según Cowpe (citado por Steel, 1998): “El *Planning* es una disciplina que lleva al consumidor dentro del proceso de desarrollo publicitario. Para ser realmente

---

<sup>3</sup> Original en inglés: “a disciplined system for devising communications/advertising/commercial strategy and enhancing its ability to produce outstanding creative solutions that will be effective in the marketplace. It is the planner’s job to guide or facilitate this process via the astute application of knowledge or consumer/market understanding”.

efectivo, la publicidad debe ser distintiva y relevante al mismo tiempo, y el *Planning* colabora en ambos factores”<sup>4</sup> (p.36).

Por otro lado, de acuerdo con Pere Soler Pujals (2008) “El propósito de la planificación estratégica es el de lograr que el anunciante obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sobre sus competencias” (p.2).

Cooper (2006) afirma que en este nuevo milenio, el *Planning* por definición debería apoyar a la publicidad para que sea mejor, ofreciendo una comprensión holística de los consumidores y de las marcas, y las distintas formas en que pueden enlazarse. Este autor afirma que al hablar de holístico se refiere a “entender al consumidor como una persona y no simplemente como el usuario de un producto o de una marca en particular” (p. 12).

### ***2.1.3.1 Historia del Planning.***

Habberstad (s.f.) afirma que antes del surgimiento del *Planning* como lo conocemos hoy en día, ya los especialistas en publicidad como David Ogilvy, Bill Bernbach y Claude Hopkins planificaban las campañas publicitarias. Lo que ocurrió con su establecimiento fue que se creó dentro de las agencias un departamento separado de todos los demás encargado principalmente de planificar la estrategia publicitaria y evaluar las campañas en función de ello (traducción propia, p.5).

Baskin (2001), relata que Stephen King y Stanley Pollit de BMP, fueron los padres indiscutibles del *Planning*, haciendo referencia a la revolución que iniciaron en Reino Unido y después fue esparcida a lo largo del mundo (traducción propia).

Para el momento de la concepción del *Planning*, las agencias eran prácticamente negocios que compraban pautas en medios y generaban sus ganancias a

---

<sup>4</sup> Original en inglés: “Account planning is the discipline that brings the consumer into the process of developing advertising. To be truly effective, advertising must be both distinctive and relevant, and Planning helps on both counts”.

través de las comisiones obtenidas por estos. El resto de los servicios, como el creativo o estratégico, eran patrocinados por las comisiones y servían para atraer o mantener cuentas (traducción propia, Feldwick, 2009).

Stephen King y Stanley Pollit trabajaban a mediados de 1960 en dos de las agencias líderes en Reino Unido: J Walter Thompson (JWT) Londres y Boase Massimi Pollitt (BMP) Londres respectivamente (Habberstad, s.f.). Fue ahí donde surgió la necesidad de cambio para las agencias cuando los anunciantes decidieron construir sus propios departamentos de investigación y mercadeo (traducción propia, Feldwick, 2009).

Tanto Stephen King como Stanley Pollitt notaron que si los anunciantes ahora contaban con nuevos departamentos, las agencias de publicidad debían desarrollar ofertas de herramientas de investigación y estrategia que las mantuvieran relevantes ante los ojos del cliente. Por lo tanto estos recursos debían convertirse en un elemento central más del desarrollo de la publicidad y enfocado en hacer de las comunicaciones de mercadeo algo efectivo (traducción propia, Feldwick, 2009).

De esta forma, *Planning* podría abarcar el producto creativo de la misma forma que años anteriores la planificación de medios emergió como una aproximación estratégica para sustentar las decisiones de pauta en medios (traducción propia, Feldwick, 2009). Baskin (2001) concluye que ambos personajes llegaron al mismo punto a través de diferentes vías (traducción propia).

Stephen King, en 1964, desarrolló el *T-Plan* o *Target Plan*, que tenía como objetivo combinar la investigación sobre el consumidor e *insights* para crear publicidad más efectiva y creativa. Una solución enfocada en remediar la insatisfacción que provenía de los trabajos en los departamentos de medios y marketing (traducción propia, Baskin, 2001).

Años después, en 1968, Stanley Pollitt detectó que existía demasiada discreción respecto a los *briefs* creativos dados por el departamento de cuentas, por lo que consideró que la *data* que se usaba era incompleta. Por ello decidió que necesitaba un investigador que trabajara con el personal de cuentas; consideraba que la voz del consumidor era de vital importancia para esclarecer y enriquecer el proceso de la creación publicitaria (traducción propia, Baskin, 2001).

En este sentido, *Planning* no fue construido como un recurso adicional si no como una re-definición de los departamentos existentes con un principio dominante: la efectividad. La agencia JWT creó el término *Planning* y Stanley Pollitt lo llevó a la práctica con la introducción de la figura del *planner* en BMP, o dicho de otra forma: Stephen King lo aproximó a través de la implementación de un proceso y Pollitt por medio de una persona (traducción propia, Baskin, 2001).

Con la implementación de la nueva publicidad efectiva, BMP se convirtió en una agencia de muchísimo éxito y JWT continuó avanzando en logros. Un ejemplo que llevó a otras agencias a incorporar a *planners* dentro de su estructura gerencial en su búsqueda de ser consideradas “agencias creativas nuevas y entusiastas” (Rainey, s.f., p.19).

En la actualidad, la visión construida del *Planning* continúa siendo tan revolucionaria como lo fue entonces, más que todo porque cuestiona el balance de poder tradicional dentro de las agencias de publicidad entre el director de cuentas y creativo, quienes poseían la relación con el cliente y el producto de forma respectiva. Ahora un tercer poder tiene que ser aceptado, el *account planner*, descrito como la voz del consumidor y la consciencia del ejecutivo de cuentas (traducción propia, Feldwick, 2009).

### ***2.1.3.2 Planning en el entorno global.***

*El Planning* es considerado una práctica trasatlántica, su uso se ha propagado a lo largo de agencias en Europa occidental, Australia, Brasil, Singapur, Sur África, China, Tailandia e India. Para tal efecto, el crecimiento de las filiales del *Account Planning Group* (APG) en muchos países, y el desarrollo de comunidades de *Planning* en redes sociales como *Facebook*, *Twitter* y *LinkedIn* sirven de prueba de la creciente popularidad y necesidad de interconexión por parte de los *planners* (traducción propia, Patwardhan, Patwardhan y Vasavada-Oza, 2011).

El *Planning*, con el paso del tiempo, se ha convertido en una práctica usual de la publicidad Norteamericana y Británica. Sin embargo, no atrae tanto interés en formación vocacional como la estrategia creativa, gerencia de cuentas o planificación de medios. En consecuencia, cualquier estudio sistemático del *Planning* a lo largo de sus distintos entornos globales es de suma utilidad para la comunidad (traducción propia, Patwardhan, Patwardhan y Vasavada-Oza, 2011).

Aunado a la situación, a pesar de que se conoce el rol y funciones del *Planning* en teoría, poco se sabe sobre su implementación o impacto en el crecimiento de las industrias publicitarias en países de mercados más jóvenes. Esto puede tener su causa en el hecho de que el *Planning* fue una invención occidental y todavía es percibida de esa forma por muchas naciones (traducción propia, Patwardhan, Patwardhan y Vasavada-Oza, 2011).

En virtud a lo expuesto anteriormente, Patwardhan, Patwardhan y Vasavada-Oza (2011) observaron tres situaciones recurrentes en la difusión del *Planning* a nivel mundial:

1. A pesar de que las agencias con un afiliación global tienen una ventaja en el proceso de adopción de la disciplina, esto no es una garantía de su buena asimilación y uso. En otras palabras, las agencias de publicidad que han

adoptado un departamento de *Planning* lo subutilizan en áreas como relaciones públicas, promoción de ventas, planificación de medios y evaluación de post-campaña.

2. La gerencia de las agencias debe reconocer más la importancia del departamento como una inversión a largo plazo que requiere de compromiso gerencial, flexibilidad a nuevas ideas y disponibilidad de recursos. En el caso de las agencias pequeñas que no cuentan con una afiliación global, esto es todavía más importante.
3. Las agencias que logran proporcionar una visión estratégica en la publicidad al examinar no solamente la adopción del *Planning* en la agencia, sino también su difusión interna consiguen una mayor valoración por parte de los anunciantes hacia la disciplina.

#### **2.1.3.3 *Planning en Venezuela.***

El *Planning* nace en JWT a nivel global, por lo que en Venezuela está muy vinculado a esta agencia. Irene Aguilera se inició como *planner* en J. Walter Thompson y después de asumir el cargo de directora del departamento formó a varias generaciones de *planners* en el país (J. Grande, comunicación personal, Julio 5, 2014).

A principios de los noventa, era inusual encontrar la figura del *planner* en las agencias venezolanas. A pesar de esto, se contaba con servicios de *freelance* o investigación en la industria para proveer la información relacionada al contexto de mercado. Años después, las agencias grandes con presencia internacional adoptaron las figuras y se estandarizó la presencia de al menos un *planner* por agencia (J. Grande, comunicación personal, Julio 5, 2014).

El período entre los años 2000 y 2006 marcó un repunte del *Planning* en Venezuela, los departamentos contaban con más *planners* e incluso los mismos clientes solicitaban el servicio. Tiempo después, la situación del mercado publicitario

en el país cambió, se inició el problema de la emigración de talentos y el recorte de presupuesto en las agencias (J. Grande, comunicación personal, Julio 5, 2014).

En Venezuela no hay grupos organizados de *Planning* como en otros países. Se cuenta con algunos programas de formación, como el ofrecido por *Brother* o electivas en institutos de educación superior del país; sin embargo, la principal fuente de información organizada viene de iniciativas en línea por parte de agrupaciones internacionales a las que se puede acceder por medio de Internet (J. Grande, comunicación personal, Julio 5, 2014).

A nivel de calidad de trabajo, Venezuela no tiene mucho que envidiar al mercado internacional. En efecto, se cuenta con buenos *planners* en el país y se ha exportado ese talento a otros mercados en Europa, Estados Unidos y Centro América. Lo que se debe ambicionar es la dinámica de trabajo, la estructura, las herramientas y el manejo de tiempo utilizado en los departamentos de otros países (J. Grande, comunicación personal, Julio 5, 2014).

Al final del día la diferencia radica en la inversión de tiempo y recursos que se le da al departamento, no en el talento que se posee o el acceso a la información. En este sentido, el panorama ideal debe incluir una concientización del cliente sobre la necesidad de incluir al *Planning* en la estructura del servicio. Muchas veces las actividades del departamento no están incluidas en el *fee* creativo, por lo que termina siendo una carga para la agencia y se vuelve prescindible (J. Grande, comunicación personal, Julio 5, 2014).

#### ***2.1.3.4 Rol del Planning.***

De acuerdo con Baskin (2001), el *Planning* nace como una evolución de la investigación de mercado, ya que las habilidades asociadas a la investigación son parte de la columna vertebral del *planner*. En ese sentido, afirma que el *planner* no debe entender al investigador como el único experto; en contraposición, debe

entender que el diseño de los elementos del cuestionario y la redacción de las preguntas pueden afectar el resultado final de la investigación (traducción propia).

Está en manos del *planner* el análisis de toda la *data* asociada a la toma de decisiones de la comunicación de las marcas. Este debe complementarla con nueva investigación cuando sea el caso y utilizarla como argumentos de la estrategia creativa y la evaluación de la comunicación. El reto se encuentra en saber cómo interrogar la *data* y encontrar la historia que subyace en ella (traducción propia, Baskin, 2001).

La investigación cualitativa es fundamental dentro de las funciones de los *planners*. Moderar los *focus groups* a ser estudiados es la mejor forma de entrar en contacto con la audiencia clave para ponerse en los zapatos del consumidor y ver el mundo desde su perspectiva (traducción propia, Baskin, 2001).

Otro de los roles que cubren los *planners* dentro del departamento es el de centro de información. El *planner* debe conocer hacia donde dirigirse para obtener la información que necesita y constantemente debe nutrir su mente (traducción propia, Baskin, 2001).

El *planner* también es facilitador de los *brainstormings*, proceso que resulta más retador y exhaustivo que el promedio de las discusiones porque probablemente se deba lidiar con el gerente de marca y el creativo al mismo tiempo; sin embargo, resulta más gratificante (traducción propia, Baskin, 2001).

Baskin (2001) hace referencia al *planner* como voz del consumidor y asegura que esta definición es la más regular. Indica que muchas veces las personas con las que trabajamos no son necesariamente a las que se les dirige la comunicación que se realiza en la agencia. Es allí donde resulta una buena idea mantenerse empático con los consumidores (traducción propia).

El entendimiento del consumidor también implica que se comprenda cómo las personas se relacionan con los diferentes medios, por lo que a veces el rol de *planner*

se aproxima al de un planificador de medios o planificador de la comunicación, pues debe comprender el papel estratégico y la efectividad de los diferentes medios por audiencia objetiva y categoría. De esta manera, el *planner* puede saber cuándo y cómo son relevantes para alcanzar ciertos objetivos (traducción propia, Baskin, 2001).

Agrega que muchas veces el rol del *planner* tiene algo de futurólogo que puede predecir lo que ocurrirá a través de una bola de cristal. Es importante que el *planner* pueda anticipar movimientos sociales, por ejemplo, que sus colegas puedan utilizar para hacer crecer sus marcas (traducción propia, Baskin, 2001).

El *planner* se encarga del desarrollo de las estrategias, lo cual implica poseer pensamiento estratégico. Las estrategias permiten obtener los *briefs* de comunicación acertados. El *planner* identifica los problemas clave y determina la función de la comunicación hacia una audiencia específica (traducción propia, Baskin, 2001).

El *brief* es ampliamente conocido como el producto final de los *planners*, el entregable tangible que contribuye en el proceso creativo. Uno de los mitos acerca del *brief* se refiere a que el *planner* simplemente transforma la jerga de *marketing* del cliente en palabras que los creativos puedan digerir y entender. Sin duda, el desarrollo de un *brief* implica más que eso y es un rol bastante importante, puesto que el *brief* creativo tiene el poder de desencadenar ideas (traducción propia, Baskin, 2001).

El mundo cambia a una velocidad impresionante con la tecnología y la información. La publicidad siempre ha sido para profesionales jóvenes y ahora más que nunca es importante para los creativos mantenerse en contacto con la evolución de las tendencias sociales y culturales para asegurar que su trabajo sea relevante para las audiencias clave. El *planner* debe actuar como antropólogo social quien monitorea esas tendencias sociales y culturales. El *planner* debe tener la capacidad de comprenderlas y darle una interpretación (traducción propia, Baskin, 2001).

Minero de *insights* es el término que utiliza Baskin (2001) para referirse a la habilidad de obtener *insights* del conocimiento y la cataloga como una de las

habilidades más importantes. Estos *insights* pueden provenir del consumidor, el cliente, la categoría, el mercado, los competidores, los valores de la marca, las convenciones de comunicación de la categoría o de las cualidades del producto (traducción propia).

### 2.1.3.5 Jerarquía organizacional del Planning.

En el estudio *The Planner Survey 2011*, Heather LeFevre, identificó el porcentaje de distribución de los *planners* que tomaron la encuesta dentro de los diferentes niveles de jerarquía. A continuación, se presenta la lista de cargos dentro de los departamentos de *Planning* de manera jerárquica:

Tabla 1:  
**Relación entre cargos dentro de un departamento de Planning y porcentaje de planners encuestados**

Cargo	Breve descripción	% <i>planners</i> encuestados
<i>Global Head Of Planning / Chief Strategy Officer</i>	No hay un cargo superior a este en jerarquía dentro de <i>Planning</i> .	1%
<i>Global Planning Director</i>	Se encarga de ser líder de una cuenta global.	1%
<i>Regional Planning Director</i>	Se encarga de varios países, pero no todo el mundo.	2%
<i>Director of Planning</i>	Esta es la posición más alta dentro de la ubicación de tu oficina.	15%
<i>Group Planning Director</i>	Se encarga de varias piezas del negocio, pero aún tiene un rol más senior por encima.	19%
<i>Senior Planner</i>		22%
<i>Planner</i>		25%
<i>Assistant Planner</i>		13%

**Nota.** Fuente: LeFevre, H. (2011). *The Planner Survey 2011*. Recuperado el 16 de febrero de 2014. Link: <http://es.slideshare.net/hklefevre/the-planner-survey-2011>.

### ***2.1.3.6 Relación de Planning con otros departamentos.***

#### *2.1.3.6.1 Planning y cuentas.*

Newman (citado por Habberstad, s.f.) afirma que para las personas del departamento de Cuentas, la relación con *Planning* es altamente gratificante. Primero que nada, establece que la relación entre estos dos departamentos se asemeja a la relación que existe entre un director de arte y un redactor creativo; pueden compartir ideas sin juicio debido a su situación de iguales (traducción propia).

En segundo lugar, Newman (citado por Habberstad, s.f.) añade que esta relación eleva el nivel del diálogo del personal de cuentas y los libera para tomar una posición de fuerte liderazgo y emprendimiento. En tercer lugar, cuentas sabe que en el pasado ha tenido varias ocasiones donde el trabajo publicitario ha funcionado y los objetivos se han cumplido sin la intervención de un *planner*; sin embargo, también saben que esto no siempre resulta así y la disciplina del *Planning* permite la efectividad con mayor consistencia y continuidad (traducción propia).

White (citado por Habberstad, s.f.) agrega que el departamento de *Planning* no puede trabajar sin una conexión de respeto y apertura de comunicación con todos los integrantes de los proyectos. En ese sentido, el *planner* conecta al equipo de cuentas con el consumidor y el mundo exterior. El *planner* tiene la capacidad de generar un fuerte foco hacia el consumidor en las discusiones (traducción propia).

Al mismo tiempo, para que el departamento de *Planning* pueda hacer una contribución efectiva, según White (citado por Habberstad, s.f.) este debe estar involucrado en el día a día con el trabajo de Cuentas en el día a día (traducción propia).

La relación entre Cuentas y *Planning* es mucho más relevante que un mayor número de personas viendo la misma pregunta: se trata de la visión de la misma pregunta desde dos perspectivas diferentes, lo cual brinda sinergia al proceso. El valor se encuentra tanto en las estrategias y *briefs* creativos que reflejan una

comprensión más profunda del cliente y del consumidor (traducción propia, Habberstad, s.f.).

#### *2.1.3.6.2 Planning y creación.*

Newman (citado por Habberstad, s.f.) comenta que *Planning* impacta todo el desarrollo creativo excepto en la producción. *Planning* durante el desarrollo estratégico se encarga de dirigir los esfuerzos en función del consumidor. Durante el proceso creativo, funciona como una caja de resonancia para el equipo creativo. *Planning* se asegura de que el producto final sea relevante y monitorea el resultado para próximos desarrollos (traducción propia).

Habberstad (s.f.) agrega que el *Planning* puede aportar al proceso a través de la inspiración. De acuerdo con el Account *Planning* Group (1999), citado por el autor, los creativos no buscan tener una charla académica a través del *brief*, sino que esperan un *brief* con una dirección concreta. Los creativos desean conocer al consumidor más allá de sus especificaciones demográficas y un buen *planner* dibuja una fotografía de esta representación (traducción propia).

Habberstad (s.f.) culmina su apartado sobre la relación entre *Planning* y Creación y recomienda que esta simbiosis debería ser como un juego de tenis de mesa, es decir, constantemente uno a uno. Por un lado, el *Planning* es un proceso continuo y el creativo en teoría entra en momentos específicos, por lo que es natural que los creativos no estén siempre involucrados en el proceso completo. Sin embargo, una vez que Creación empieza a trabajar en una campaña, el *planner* debería tener reuniones constantes con todo el equipo (traducción propia).

#### *2.1.3.7 Importancia del Planning.*

*Planning* es primeramente una forma de pensar y la gente ha planificado con la misma cantidad de tiempo que ha creado publicidad. No se puede crear publicidad

sin planearla primero, no se puede crear publicidad sin primero considerar dónde se está, adónde se quiere llegar y cómo llegar ahí (traducción propia, Weigel, s.f.).

Los *planners* no crean avisos, el propósito de *Planning* es ayudar a las personas que sí lo hacen, entendiendo que la creatividad es cada vez más importante en un contexto que utiliza la expresión creativa como una ventaja competitiva para los negocios (traducción propia, Weigel, s.f.).

En este sentido, el reto de la creatividad es capturar y mantener relevancia en un ambiente, con un exceso de oferta, para obtener la atención de su consumidor. No obstante, al momento de enfrentarse a una marca las opciones no están previamente delimitadas con una estrategia, lo que dificulta delimitar qué decir, cómo decirlo y a quién decirlo (traducción propia, Weigel, s.f.).

Las agencias y los clientes no pueden darse el lujo de quemar el tiempo probando una y otra vez distintas opciones hasta llegar a la correcta, eso implicaría pérdida de dinero. Esta es la razón por la cual al final del día, *Planning* promete eficiencia creativa (traducción propia, Weigel, s.f.).

*Planning* no es una garantía de buen trabajo creativo, puede ayudar a los buenos creativos a ser buenos más seguido. En este sentido, *Planning* necesita de compromiso por parte de la agencia (traducción propia, Weigel, s.f.). Pollitt (citado por Weigel, s.f.) complementa esta necesidad de compromiso al afirmar:

“Requiere un compromiso total de la gerencia de la agencia a hacer la publicidad bien a todo costo. *Getting it right* siendo más importante que maximizar las ganancias de la agencia, más importante que mantener a

los clientes felices, o construir un escaparate de agencia para publicidad distintiva”<sup>5</sup> (traducción propia, s.f. p.31).

La pregunta recae muchas veces entonces en la importancia de tener un departamento que realice estas labores. Weigel (s.f.) concluye que se trata de planificar como agencia o ser planificado: “la dura realidad de las agencias es que si no hacen de la planificación una parte orgánica y continua de su proceso publicitario, se verán exponencialmente sujetos a la forma de planificación de sus clientes” (traducción propia, p.32).

En consecuencia, la planificación por parte de los departamentos de investigación de los clientes tendría dos características negativas para la publicidad. La primera, es una perspectiva inevitablemente menos diversa del mundo ya que estas investigaciones mantienen un foco en los objetivos comerciales del proyecto. La segunda, es el hecho de que los departamentos de investigación no entienden la creatividad de manera intuitiva (traducción propia, Weigel, s.f.).

#### **2.1.4 El planner.**

Rainey (s.f.) expresa que si bien la agencia JWT creó el término *Planning*, Stanley Pollitt fue quien lo llevo a la práctica en Boase Massimi Pollitt (BMP) con la introducción de la figura del *planner*. Para ese entonces, un *planner* de BMP:

“(…) trabajaba codo a codo con la dirección de cuentas y con los creativos funcionando como representante de los consumidores dentro del equipo. El *planner* era un miembro más, totalmente integrado, con sus propios roles proactivos, sus responsabilidades y una relación directa con el cliente” (p. 18).

---

<sup>5</sup> Original en inglés: “It requires a total agency management commitment to getting the advertising right at all costs. Getting it right being more important than maximizing agency profits, more important than keeping clients happy, or building an agency shop window for distinctive-looking advertising”.

Wolfe (citado por Habberstad, s.f.) definió al *planner* como “la persona que, a través del contexto personal, conocimiento de toda la información pertinente, y experiencia general, es capaz de traer un foco del consumidor fuerte a todas las decisiones publicitarias”<sup>6</sup> (traducción propia, p.22).

#### **2.1.4.1 Edad del Planner.**

Según Baskin (2001) la curiosidad es una característica ideal del perfil del *planner*. Este debe tener curiosidad acerca del porqué las personas piensan y actúan como lo hacen. A su vez, entender que a veces lo que las personas dicen no es necesariamente lo que creen o hacen (traducción propia).

De acuerdo con *The Planner Survey 2011* de Lefevre la edad de los planners encuestados en su estudio se describe de la siguiente manera:

Tabla 2:

**Edad de los planners encuestados en *The Planner Survey 2011***

Rango de edad	Porcentaje
18 – 24 años	11%
25 – 34 años	58%
35 – 54 años	31%
55 años en adelante	1%

**Nota.** Fuente: LeFevre, H. (2011). *The Planner Survey 2011*. Recuperado el 16 de febrero de 2014. Link: <http://es.slideshare.net/hklefevre/the-planner-survey-2011>.

#### **2.1.4.2 Experiencia del planner.**

Baskin (2001) hace referencia a que no existe algo llamado *junior planner*. El problema está en que el rol del *planner* dentro de las agencias está muy impulsado por la credibilidad y la autoridad, por lo que todo lo que un *planner* dice puede ser interpretado como valioso. Y como en todas las profesiones, a mayor experiencia, más útil y productivo puedes ser (traducción propia).

---

<sup>6</sup> Original en inglés: “A planner is essentially the account team’s primary contact with the outside world; the person who, through personal background, knowledge of all the pertinent information, and overall experience, is able to bring a strong consumer focus to all advertising decisions”.

### **2.1.4.3 Habilidades del Planner.**

El *planner* debe contar con la capacidad de detalle suficiente para poder ver un problema desde diferentes perspectivas, sin perder de vista el macro. Además, debe ser lógico y analítico; también capaz de tener pensamiento lateral y práctico al momento de aproximarse hacia un problema (traducción propia, Baskin, 2001).

Otra habilidad necesaria es conceptualizar y pensar de manera estratégica. El *planner* debe ser capaz de identificar claramente problemas (traducción propia, Baskin, 2001).

Debe ser intuitivo en cuanto a personas, marcas y publicidad, lo cual implica por ejemplo, poder dibujar un *target* de consumidor sin tener que tomar inmediatamente los aspectos demográficos. Por otro lado, tener un entendimiento de la publicidad como parte del *marketing mix*, con sus virtudes y limitaciones; y finalmente, la habilidad de ver alternativas estratégicas para un problema o marca (traducción, Baskin, 2001).

El *planner* debe tener la habilidad de visualizar el significado de los números y generar hipótesis o llegar a conclusiones, es decir, un uso ecléctico de la información. No acepta simplemente el valor aparente, sino que reta las suposiciones hasta que el panorama grande tiene sentido (traducción propia, Baskin, 2001).

Las habilidades de presentación son relevantes, ya que permiten discutir un punto de vista de forma coherente y consistente, sin miedo a audiencias *senior*. Ser capaz de ganar un argumento sin hacer sentir al cliente como un perdedor con capacidad de hablar de manera autoritaria sin parecer dogmático o inflexible (traducción propia, Baskin, 2001).

Las habilidades sociales permiten que el *planner* sea capaz de aceptar puntos de vista de otros y saber cuándo debe presionar por su argumento y cuando debe dejarlo pasar (traducción propia, Baskin, 2001).

De acuerdo con Jon Steel (1998), la primera habilidad necesaria para el trabajo de *planner* es hacer que las ideas ocurran, no necesariamente ideas propias (traducción propia). Este punto apoya la visión de la aproximación práctica que recomienda (traducción propia, Baskin, 2001).

La segunda habilidad es la capacidad de pasar más tiempo escuchando que hablando, sea en conversaciones con clientes, consumidores u otros miembros de la agencia. La tercera habilidad hace referencia a una actitud camaleónica que le permite al *planner* establecer relaciones con grupos diversos de personas (traducción propia, Steel, 1998).

#### **2.1.4.4 Importancia del Planner.**

Weigel (s.f) explica que la industria ha estado planificando sin *planners* por décadas. Sin embargo, en la actualidad el mundo es más complejo. El entorno en el que se rodean las agencias es más competitivo y los consumidores, más oscuros. La información disponible es más voluminosa que en el pasado y la presión por brindar contenido creativo está presente en todas las etapas de una campaña (traducción propia).

A su vez, afirma que a pesar de que el pensamiento de *Planning* no debería estar reservado solamente para los *planners*, los creativos y ejecutivos de cuentas no son expertos en las habilidades básicas de investigación que los *planners* deben tener. Igualmente, debido a los tiempos establecidos, múltiples tareas y responsabilidades, resulta útil contar con una persona quien tiene como único trabajo ayudar a hacer las cosas bien (traducción propia, Weigel, s.f, p.29).

Desde el punto de vista del cliente, Edwards (s.f.) explica que: “el *planner* frecuentemente es percibido como alguien que ocupa una posición única de confianza” (p.201). Esto se debe a que el *planner* no es directamente relacionado con el trabajo creativo, porque no lo escribió o pretende vender. Una posición que le

permite acercarse al cliente más que cualquier otro miembro del equipo de trabajo en la agencia.

En consecuencia, el *planner* tiene la oportunidad de establecer su conexión con objetivos más enfocados en la construcción de marca, creación de oportunidades comerciales y en el logro de ventas. De esta forma, se convierte en un socio para el cliente y en un punto de conexión entre los objetivos de este y de la agencia (Edwards, s.f.).

## **2.2 Marco Referencial**

### **2.2.1 Investigaciones previas.**

#### ***2.2.1.1 The Planner Survey.***

Heather LeFevre, actualmente *Group Planning Director* en la agencia Cp+b es la autora de esta iniciativa que tiene por objetivo el levantamiento de información acerca de los *planners* alrededor del mundo. Su 8vo survey, *The Planner Survey* 2012/2013 fue lanzado en mayo de 2013 (traducción propia, LeFevre, 2013b).

Su última publicación toma en cuenta factores como el salario promedio de los *planners* de acuerdo con los diferentes niveles de jerarquía en diferentes mercados y tópicos sobre los que los *planners* están hablando (traducción propia, LeFevre, 2013a).

Su publicación de 2011, *Planner Survey* 2011 cuenta con una investigación más profunda acerca del *planner*, su perfil, situación en el mundo, dónde trabaja, cuál es el camino de su carrera, entre otros (traducción propia, LeFevre, 2011).

#### ***2.2.1.2 Investigación por The Journal of Advertising Research.***

*The Role of Account Planning in U.S. Agencies (El rol del Planning en las agencias de Estados Unidos de América).*

Los autores Margaret Morrison y Eric Haley, ambos de la Universidad de Tennessee, en 2006 realizaron una investigación nacional en Estados Unidos de América acerca de los *planners* con foco en conocer las actitudes y opiniones. El estudio se centra en dos preguntas claves, las cuales son: ¿Cómo está integrado el *Planning* en las agencias de publicidad en Estados Unidos de América? y ¿En qué áreas de la planificación estratégica les gustaría a los *planners* estar más involucrados? (traducción propia).

La investigación reveló que el *Planning* estaba integrado hasta cierto punto dentro de las agencias modernas de servicio completo y que el *Planning* se encontraba muy integrado en los procesos publicitarios. Además, los *planners* expresaron satisfacción en involucrarse con el proceso de moldear las percepciones del consumidor, *insights* emocionales y desarrollo de *brief* creativos para publicidad masiva (traducción propia, Morrison y Haley, 2006).

*Diffusion of account planning in Indian ad agencies: an organisational perspective (Difusión del Planning en agencias de publicidad en la India: una perspectiva organizacional)*

Padmini Patwardhan y Hemant Patwardhan de la Universidad de Winthrop; y Falguni Vasavada-Oza del Instituto de Comunicaciones Mudra desarrollaron una investigación en 2011 con objeto de examinar la iniciación y asimilación del *Planning* en las agencias de publicidad en India; además, investigaron los factores organizacionales que impactan en su difusión (traducción propia).

Los resultados arrojaron que 154 de los 101 encuestados vía web indicaban que, la iniciación de *Planning* en las agencias era ampliamente alcanzada en India, pero la asimilación era limitada. El tamaño y la filiación global de la agencia afectaban la iniciación; y el compromiso de los líderes y la innovación de la agencia impactaban tanto en la iniciación como en la asimilación (traducción propia, Patwardhan y Patwardhan, 2011).

### 2.2.2 Ranking Producto 2013.

La revista *Producto* es reconocida en el país por realizar todos los años un *ranking* de las principales agencias de publicidad en Venezuela, y toma en cuenta elementos de análisis como la facturación de la agencia, estrategias y nociones de manejo del negocio (Lotitto, 2014). Esta publicación forma parte del Grupo Editorial *Producto*, cuenta con más de 30 años en el mercado y es la revista de negocios más leída en Venezuela con contenido enfocado en mercadeo y publicidad (Grupo Editorial *Producto*, s.f.).

De acuerdo con la revista (2014): “El ranking de Agencias ha sido desde su creación el termómetro de la publicidad venezolana y una herramienta formidable para el mercado, de la que toda la industria participa con entusiasmo (...)” (p.79).

En los últimos tres años el posicionamiento ha sido el siguiente:

	2013	2012	2011
<b>I</b>	Publicis Venezuela	Publicis Venezuela	Grupo Ghersey
<b>II</b>	ARS DDB	Grupo Ghersey	Publicis Venezuela
<b>III</b>	Grupo Ghersey	ARS DDB	ARS DDB
<b>IV</b>	Leo Burnett	Leo Burnett	Concept McCann
<b>V</b>	Concept McCann	Concept McCann	Leo Burnett
<b>VI</b>	JMC/J&R	JMC/J&R	JMC/J&R
<b>VII</b>	JWT	JWT	FCB
<b>VIII</b>	FCB	TBWA	TBWA
<b>IX</b>	TBWA	FCB	JWT
<b>X</b>	Grupo Ogilvy	Grupo Ogilvy	-

**Nota.** Fuente: Lotitto, R. (Ed.). (2014). Ranking de Agencias 2014. Revista *Producto*, 361(1), p. 76-165.

### **2.2.3 Agencias de Publicidad.**

#### ***PUBLICIS Venezuela.***

La agencia fue fundada con el nombre de “67 Publicidad” en el año de 1967 por un grupo de jóvenes vinculados con el mundo publicitario. En el año 1998, su transición al Grupo Publicis que tenía presencia mundial en 104 países y más de 45.000 empleados, impulsó a la agencia a cambiar su nombre a “Publicis Venezuela” como es conocida actualmente en el país (Publicis Venezuela, sección Historia, s.f.).

En la actualidad los servicios publicitarios de la agencia abarcan la construcción de propuestas creativas para medios convencionales o ATL, Trade Marketing, apoyo en proyectos digitales, comunicaciones corporativas y realización de eventos. Publicis se apalanca en la noción de que otorga a sus clientes un enfoque poco convencional bajo el concepto de “liderar el cambio” (Publicis Venezuela, sección Historia, s.f.).

En el año 2013 la agencia fue finalista en el festival de Cannes, con tres piezas creativas. De igual forma, fue nombrada como la “Mejor Agencia del País” por el premio P&M; y estuvo enumerada como la primera agencia de publicidad de acuerdo a la revista *Producto* (Publicis Venezuela, sección Historia, s.f.).

#### ***ARS DDB.***

Carlos Eduardo Frías fundó ARS en la ciudad de Caracas en el año 1973. Desde sus inicios, la agencia fue una pieza clave para la comunicación en Venezuela al utilizar prensa, radio, medios exteriores, televisión y medios alternativos. Con base en el conocimiento del consumidor y mercado, la agencia ha creado a lo largo de su historia múltiples campañas memorables que han conducido a resultados positivos y contundentes para las marcas de su portafolio (ARS DDB, s.f.).

En 2003, después de romper una relación de más cinco (5) años con DMB&B por motivos externos, ARS establece una alianza con DDB *Worldwide*, una red

multinacional de agencias creativas (ARS DDB, s.f.). En el 2013, en celebración de los 75 años de aniversario de la agencia, se inició un plan de renovación llamado *Evolución* que implicó una reestructuración interna, de sistemas y de procesos (Lotitto, 2014).

En la actualidad, la agencia se considera pionera y vanguardista de grandes cambios debido a los avances en su uso de la tecnología y formas de trabajo. ARS DDB ofrece una amplia gama de servicios que contribuyen a construir y fortalecer sus marcas (ARS DDB, s.f.).

### ***Leo Burnett.***

Leo Burnett no escapa de la realidad de Venezuela, pero logró mantenerse en el puesto número 4 para el año 2013. Esta agencia es una de las filiales que engloba *Leo Burnett Worldwide*, perteneciente al *Publicis Groupe* (Lotitto, 2014).

La red de Leo Burnett es una de las más grandes del mundo con más de 95 oficinas en 84 países. La comunicación está englobada en la noción de una compañía “*HumanKind*”, lo que quiere decir que su negocio tiene una aproximación simple e individual: colocar el propósito de marca en el centro de todo para conectar de forma sincera con el público (Leo Burnett, s.f.).

La dirección de Leo Burnett Venezuela reconoce que en la actualidad la principal crisis a la que se enfrenta la agencia es la fuga de talentos al exterior. En este sentido, explica que la mejor solución para esta situación es moldearse, razón por la cual la agencia ha considerado la formación de nuevos talentos creativos mediante la Universidad Verde (Lottito, 2014).

La iniciativa comenzó hace cuatro años y cuenta con la participación de estudiantes de los últimos años o semestres de carreras relacionadas con el área. Los universitarios son seleccionados mediante una convocatoria en la que se les invita a

demostrar sus aptitudes para desenvolverse en el mundo de la publicidad (Lottito, 2014).

### ***JMC Y&R.***

JMC Y&R cuenta con casi 40 años en el país realizando campañas con base en la creatividad. Para esta agencia las ideas son el centro emocional y la estrategia que la respalda es el centro funcional. De igual forma, cuentan con un departamento de investigación que está en una búsqueda constante de nuevas metodologías y técnicas para indagar la percepción del público, el valor, los medios y la segmentación de consumidores más apropiados para sus marcas (JMC Y&R, s.f).

En Venezuela, la confianza en el Internet y el crecimiento de sus usuarios han llevado a JMC a reconocer su influencia para resistir a lo usual. En este sentido, la agencia provee estrategias técnicas de comunicación para sitios web, *advergames*, *Search Engine Optimization* (SEO), *Search Engine Marketing* (SEM), desarrollo creativo, *banners*, *mail marketing*, aplicaciones para móviles, *rich media* y gestión de redes sociales (JMC Y&R, s.f).

JMC Y&R también cuenta con un departamento de medios que maneja herramientas de planificación y medición para garantizar una inversión efectiva. En consecuencia, la agencia recuerda primero que existen personas en contextos diferentes, por lo que desarrollan comunicaciones para acercar a sus clientes y marcas con sus audiencias clave tomando en cuenta también resultados que puedan ser medidos (JMC Y&R, s.f).

Los consumidores son una de las grandes pasiones de esta agencia, lo entienden como un aliado estratégico y dicen que su lealtad está ligada a la experiencia de marca y a la personalización de dicha experiencia. En la actualidad, JMC Y&R cuenta con más de 200 premios nacionales e internacionales (JMC Y&R, s.f.).

### ***JWT Venezuela.***

En 1864, James Walter Thompson inventó el mundo de la publicidad. Con esta acción, millones de productos, marcas, ideas y causas han impulsado una conexión con usuarios alrededor del mundo. Sin embargo, Walter Thompson es considerado más que un hombre de la publicidad, es reconocido como un pionero (JWT, 2014).

A pesar de que Thompson es considerado precursor de la publicidad, JWT se fundó en Estados Unidos bajo otro nombre (*Calton & Smith*). No fue hasta 1877 que fue adquirida y nombrada *J. Walter Thompson Company* en honor a su acreedor (*Producto*, 2014).

Hoy en día, *JWT Worldwide* sigue el legado de Walter Thompson al reconocer que si el producto de nuestra imaginación no es útil, no merece tiempo, no inspira, o no toma a la gente de su entorno cotidiano para lanzarlos en la luz pública, entonces nunca dejará una marca en el mundo (JWT, 2014).

De ahí que alrededor del mundo todas sus filiales compartan el mismo *manifiesto*: “nosotros inventamos ideas pioneras con las que la gente quiere participar y pasar tiempo” (JWT, 2014, para.10). En 1987, la red de JWT fue adquirida por el Grupo WPP (*Lotitto*, 2014).

De forma específica JWT Caracas, fundada en 1964, cuenta con 50 años de experiencia en el país y es una figura emblemática de la industria publicitaria. Dentro de los gerentes más notables que han dirigido la subsidiaria en Caracas, se encuentran Wolf Lee Preschel y Roberto “Bobby” Coimbra (*Lotitto*, 2014).

En la actualidad, la agencia ha incursionado en el área digital con la creación de un departamento digital que sirve de oportunidad de inversión para los clientes. Del mismo modo, en JWT Caracas resalta como una de sus principales fortalezas el dominio que tiene el departamento de cuentas de la creatividad y su posesión de

planificación estratégica (Lotitto, 2014).

Los representantes de JWT Caracas explican que este enfoque estratégico es una forma de trabajo, entendiendo que todo lo que se desarrolla tiene su base en una premisa que garantiza el éxito o disminuye la posibilidad de equivocaciones. (Lotitto, 2014).

El *Planning* en Venezuela está muy vinculado a JWT. De la misma forma que a nivel global la disciplina nació en esta agencia en Londres, a nivel nacional la presencia de Irene Aguilera en Thompson inició la propagación de la disciplina en el país. Esto no es casualidad, ya que JWT *Worldwide* es una red que le da mucho peso al *Planning* por filosofía y dinámica de la agencia (J. Grande, comunicación personal, Julio 5, 2014).

### ***FCB.***

El origen de la agencia se puede rastrear al año 1873, con la creación de la compañía de publicidad *Lord & Thomas*. En 1943, con la salida de Albert Lasker, la agencia cambia su nombre a *Foote, Cone & Belding (FCB)*. Por último, en el año 2006, FCB se une a Draft – una agencia especializada en mercadeo directo – con la finalidad de formar FCB (Lottito, 2014).

FCB está lleno de pensadores dedicados a crear noticias que cambien la conducta de consumo. Se enorgullecen de ser una agencia de comunicaciones de mercadeo integrada que festeja la cultura local de acuerdo con su mercado. Esta agencia cuenta con una red global que abarca 150 oficinas en 90 países y es parte de *Interpublic Group of Companies* (FCB, s.f.).

Esta agencia irrumpe en Venezuela en los años 80 a través de la compra de la red Siboney y la agencia Blanco Uribe. De esta forma, Siboney se convirtió en FCB/Siboney/Blanco Uribe. En marzo de 2014, la agencia dejó de lado su nombre FCB y fue rebautizada como FCB puesto que la agencia estaba pasando por un

proceso de reestructuración. De hecho, este relanzamiento trajo como medida la incorporación de Irene Aguilera, en el cargo de Vicepresidenta de Mercadeo y Desarrollo (*Lotitto*, 2014).

### ***Grupo Ogilvy.***

El Grupo Ogilvy tiene representación en Venezuela desde 1996; no obstante, con el paso del tiempo la atención a clientes multinacionales con presencia en Venezuela supuso una barrera en la obtención de nuevas cuentas competidoras en el país. Por esta razón se incorporó a *OgilvyOne*, la compañía *141 Coimbra* y *Geometry* para atender al mercado local y ofrecer servicios de desarrollo BTL (*Lotitto*, 2014).

La agrupación cuenta hoy en día con más de 70 empleados en Venezuela, que son capacitados para atender las necesidades del mercado en medios *below the line* (BTL), el mundo digital y *Planning*, que siempre ha sido una preocupación del Grupo Ogilvy (*Lotitto*, 2014).

La dirección actual está en manos de Bobby Coimbra, quien se considera a sí mismo un defensor del departamento de *Planning*. Dentro de sus fortalezas, Coimbra destaca la capacidad del departamento para examinar lo que está pasando, conjeturar sobre lo que puede pasar mañana y presentar propuestas de adaptación tanto para los clientes como para la compañía (*Lotitto*, 2014).

## **2.2.4 Agrupaciones de *planners*.**

### **2.2.4.1 *Account Planning Group*.**

APG es una organización sin fines de lucro que está enfocada en *planners* de agencias publicitarias. A pesar de esto, con el tiempo este grupo ha captado la atención de otras comunidades estratégicas como las de planificadores de medios, planificadores de canales y planificadores digitales (traducción propia, *APG UK*, s.f.).

Esta organización tiene la premisa de ser manejada por y para sus miembros. Dentro de sus funciones está promover el diálogo entre sus subscriptores y representar los intereses de la comunidad de *Planning*. El APG se maneja a través de un programa de suscripciones que ofrece acceso a otros servicios como cursos de entrenamiento en *Planning* (traducción propia, *APG UK*, s.f.).

Además, son una de las principales fuentes de material bibliográfico sobre el *Planning* gracias a su portal con acceso a artículos, blogs y libros escritos sobre estrategia. De igual forma, por medio de los *APG Creative Strategy Awards* este grupo presenta y compila la colección más completa sobre casos de estrategia excepcionales (traducción propia, *APG UK*, s.f.).

El APG, cuenta con sus oficinas principales en Londres debido a que fue su lugar de concepción. No obstante, con el paso de tiempo más filiales han sido establecidas en diferentes países, lo que ha convertido a la organización en una referencia del *Planning* y la publicidad en el mundo (traducción propia, *APG UK*, s.f.).

#### ***2.2.4.2 Social Planning***

*Social Planning* Iberoamérica, es una comunidad dedicada al *Planning* que publica artículos referentes a esta disciplina desde mayo de 2014 a través de un blog y redes sociales. “Su objetivo es construir un proceso colaborativo que pretenda surgir como la mayor expresión del *Planning* en Iberoamérica” (*Social Planning*, presentación, 2014).

Este grupo quiere aprovechar las ansias de los *planners* por aprender y su compromiso por el tema, para intercambiar modelos y opiniones que puedan trascender más allá del trabajo para clientes. Desde que iniciaron sus publicaciones, *Social Planning* ha conseguido 1152 seguidores en *Facebook* y 33 publicaciones por parte de *planners* en su blog (*Social Planning*, presentación, 2014).

A largo plazo, esta comunidad quiere construir un sitio web donde los planners puedan publicar y compartir contenido sin necesidad de un intermediario. De igual forma quieren contar con un administrador en cada país de la región para localizar posibles asociaciones, representantes del *Planning*, programas de formación, oportunidades de empleo y posibilidades de realizar conferencias (*Social Planning*, presentación, 2014).

## **2.2.5 Instituciones de formación especializadas en *Planning*.**

### **2.2.5.1 *Miami Ad School*.**

Como indica en su sitio web, *Miami Ad School* es la escuela de publicidad más premiada del mundo. Tiene sedes alrededor del mundo en ciudades como Berlín, Buenos Aires, Hamburgo, Miami, Nueva York, Sydney, Sao Paulo, entre otras. Ofrece programas de Dirección de Arte, Redacción Creativa, Diseño Digital y Fotografía Digital y Video (*Miami Ad School*, sección *About us*, s.f.).

A su vez, cuenta con dos boot camps, uno sobre Social Media y otro sobre *Account Planning* (planificación estratégica). El programa de *Planning* es ofrecido en nueve ciudades del mundo diferentes. Tiene una duración de doce semanas y el estudiante habrá desarrollado un portafolio de trabajo al finalizar el programa (*Miami Ad School*, sección *About us*, s.f.).

### **2.2.5.2 *La Escuela Superior de Creativos Publicitarios*.**

Esta escuela se creó en 1989 para formar Directores de Arte y Redactores Publicitarios. Se le conoce como La Escuelita y se configura como un espacio para el desarrollo de ideas y experimentación. Actualmente ofrece seminarios a extranjeros en Creatividad y *Planning*. A su vez, ofrece un programa en línea de *Planning* a distancia (Escuela Superior de Creativos Publicitarios, sección la escuela, s.f.).

### ***2.2.5.3 Brother Caracas.***

De acuerdo a la información presentada en su sitio web, *Brother* se denomina a sí misma como una escuela de ideas. Tiene por objetivo ser un espacio de desarrollo para el publicista a través de la inspiración y trabajo (*Brother Caracas*, sección la escuela, s.f.).

Se encuentra ubicada en la ciudad de Caracas y actualmente cuenta con dos cursos. El *Super Master* y el *Super Planning*. El *Super Master* está enfocado en el desarrollo de criterio, la generación de conceptos, bajar ideas y alcanzar ejecuciones. *Super Planning* está enfocado en el entrenamiento de *planners*, está orientado a formar a publicistas en la disciplina de la Planificación Estratégica. (*Brother Caracas*, sección cursos, s.f.).

## CAPÍTULO III

### EL MÉTODO

La presente investigación tiene como propósito el diagnóstico del *Planning* como disciplina publicitaria en Venezuela. A continuación la metodología planteada para la obtención de los resultados que permitirá lograr los objetivos planteados.

#### **3.1 Modalidad del Trabajo de Grado**

De acuerdo con lo establecido por las Modalidades del Trabajo de Grado de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello en su sitio web, la modalidad de la presente investigación es Estudio de Mercado, la cual se define como:

“área de investigación abarca todos aquellos estudios que tienen como principal finalidad la medición y análisis de variables pertinentes para el diseño e implementación de estrategias de mercadeo. En esta categoría caen investigaciones que tengan relación con: análisis del entorno, estilos de vida y perfiles de audiencia, hábitos y actitudes de consumo, imagen de marca para productos y servicios, segmentación de mercados, análisis de sensibilidad de precios, posicionamiento de productos, efectividad de medios, actividades promocionales para un producto, impacto de estrategias publicitarias, niveles de recordación, estudios de canales de distribución e investigaciones sobre la fidelidad del consumidor”

(Universidad Católica Andrés Bello, sección Escuela de Comunicación Social, s.f.).

La modalidad de investigación descriptiva, según Behar (2008), consiste en:

“(...) caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Su objetivo es describir la estructura de los fenómenos y su dinámica, identificar aspectos relevantes de la realidad” (p. 21).

El propósito fundamental de esta investigación se centra en diagnosticar la situación del *Planning* como disciplina publicitaria en Venezuela, a través de la delimitación de la estructura interna de los departamentos de *Planning* y la determinación del perfil de un *planner*.

## **3.2 Objetivos**

### **3.2.1 Objetivo general.**

1. Diagnosticar la situación del *Planning* como disciplina publicitaria en el *Top 10* de las agencias publicitarias en Venezuela durante el periodo 2013-2014.

### **3.2.2 Objetivos específicos.**

1. Conocer las características de los departamentos de *Planning* dentro de las agencias.
2. Determinar el perfil de un *planner* de agencia de publicidad.

## **3.3 Tipo y Diseño de Investigación**

La presente investigación es de tipo exploratoria, la cual es referida por Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., como un estudio que se lleva a cabo cuando se tiene poca información sobre un tema y se desea realizar una investigación de mayor profundidad dentro de un contexto planteado (2006, p.101-102).

En varios países del mundo se han realizado investigaciones asociadas a la situación del *Planning*, como es el caso del *Planner Survey* llevada a cabo por Heather LeFevre; pero en Venezuela no se evidencia investigación formal o informal de su situación, usos, perfiles de *planners*, entre otras características. Se explorará un tema del que se tiene escasa información.

El diseño es no experimental, debido a que la investigación se realizará sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se tratará de un estudio de la situación del *Planning* en Venezuela, donde no se harán modificaciones de forma intencional de las variables independientes para ver su efecto sobre otras (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2006).

En un estudio de este tipo no se crea ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2006). Debido a que la fase de creación del plan de mercadeo no contemplará su aplicación, no se trata tampoco de un diseño de otro tipo distinto al no experimental.

Esta investigación también contempla un estudio de campo. Será necesario movilizarse hacia las diferentes agencias para obtener las variables de su fuente en un estado natural.

De igual forma, es una investigación de tipo ex post-facto, la cual según Bernardo y Caldero (citado por Cancela et al, 2010) implica: “que primero se produce el hecho y después se analizan las posibles causas y consecuencias, por lo que se trata

de un tipo de investigación en donde no se modifica el fenómeno o situación objeto de análisis” (p.3).

### **3.4 Población y Muestra**

La población es definida por Selltiz (citado por Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P, 2006) como: “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.238). De acuerdo a esta definición, en la presente investigación se considera la población a las agencias que componen el *ranking Top 10* de agencias de publicidad 2013 de la revista *Producto*.

La muestra es definida como: “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que llamamos población” (Baher, 2008, p.51). En este sentido, se podría considerar a la muestra como un subgrupo de la población de interés.

Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P (2006) existen dos tipos de muestra, las probabilísticas y las no probabilísticas. Para cumplir con los objetivos planteados se consideró la utilización de una muestra no probabilística, definida por estos autores como “un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p.241).

Debido a la presencia de un acto de elección se puede decir que se contó con un muestreo intencional, el cual se caracteriza porque “el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos (...)” (Baher, 2008, p.53).

La ventaja añadida a una muestra no probabilística es que permiten obtener la información –ya sea a través de casos, personas, contextos o situaciones– que son de interés para el investigador con el objetivo de alcanzar contenido valioso en el proceso de recolección y análisis de datos (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P, 2006).

Para esta investigación la muestra está formada por cinco agencias de publicidad, de las diez que conforman el *ranking* anual de la revista *Producto* para el año 2013. Las agencias son JWT, Leo Burnett, Grupo Ogilvy, FCB y ARS DDB.

Por un lado, el factor facturación sugiere que por el volumen de ingresos y el tipo de clientes, estas agencias cuenten con un departamento de *Planning* establecido. Por otro lado, varias de estas agencias tienen historia en cuanto a su protagonismo en la introducción del *Planning* en Venezuela.

### 3.5 Unidades de Análisis

La selección de la unidad de análisis vino dada por el *ranking* de agencias de la revista *Producto* que fue publicada en el año 2013. Se seleccionó a un *planner* actualmente empleado por cada una de las cinco agencias representadas en el *ranking*. Se escogieron tanto por su experticia en la industria publicitaria como por su disponibilidad para colaborar con la investigación.

En esta sección se desglosan las agencias de publicidad que conforman la muestra, el *planner* entrevistado y su cargo dentro del departamento de *Planning*:

Tabla 4: <b>Planners escogidos de la muestra de la investigación</b>		
<b>Agencia</b>	<b>Persona Contacto</b>	<b>Cargo</b>
ARS DDB	Martín Zabala	<i>Planner</i>
Leo Burnett	Patricia Parra	Directora de <i>Planning</i>
JWT	Néstor Rivero	Director de <i>Planning</i>
FCB	Natalia Rossell	Directora de <i>Planning</i>
Grupo Ogilvy	David Borges	<i>Planner</i>

### 3.6 Definición de Variables

“Variable son los elementos que sintetizan conceptualmente lo que deseamos conocer acerca de las unidades de análisis” (Zapata, 2005, p.123). De la misma

forma, Behar (2008) identifica a la variable como: “las características, aspecto o dimensiones de un fenómeno que puede asumir valores diferentes” (p.53).

De los objetivos específicos se desglosan las siguientes variables de investigación:

1. Características los departamentos de *Planning*
2. Características del perfil de un *planner* agencia de publicidad de Venezuela.

### 3.6.1 Operacionalización de Variables.

Las variables de investigación fueron tomadas en cuenta para realizar la definición operacional con la delimitación de los indicadores y dimensiones establecidas. Para conformar los ítems a ser evaluados en el instrumento escogido, se determinaron primero los aspectos que se deseaban medir.

Tabla 5:

**Operacionalización del primer objetivo específico de la investigación**

(1) Objetivo Específico: Conocer las características de los departamentos de *Planning* dentro de las agencias.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems/Tópicos
Características del departamento	Antecedentes	Historia	¿Cuál es la historia del departamento?
	Estructura	Niveles de jerarquía	¿Cuáles son los niveles de jerarquía dentro del departamento?
	Objetivos del departamento	Objetivos del departamento	¿Cuáles son los objetivos del departamento de <i>Planning</i> ?

	Funciones del departamento	Tareas	¿Cuáles son las tareas del departamento de <i>Planning</i> ?
	Cooperación	Relación entre <i>Planning</i> y otros departamentos	¿Cuál es el aporte que brinda <i>Planning</i> al resto de los departamentos (Creación, Cuentas, Digital)?
	Recursos de Trabajo	Herramientas de trabajo	¿Cuáles son las herramientas con las que cuenta el departamento de <i>Planning</i> para desarrollar su trabajo?  ¿Cuáles son las fuentes de información?
	Formación en el departamento	Programas de pasantías	¿Cuenta el departamento con algún programa de pasantías estructurado para formar futuros <i>planners</i> ?

Tabla 6:

**Operacionalización de segundo objetivo específico de la investigación**

(2) Objetivo Específico: Determinar el perfil de un <i>planner</i> de agencia de publicidad.			
Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems/Tópicos
Características del <i>planner</i>	Perfil psicográfico	Edad	¿Cuál es la edad estimada de los <i>planners</i> de acuerdo a su nivel de experiencia?
	Educación	Área de estudio	¿Cuáles son las carreras estudiadas por los <i>planners</i> ?

		Tipo de institución	¿Cuál es el tipo de institución de formación de los <i>planners</i> ?
		Formación especializada	¿Cuáles son los programas de formación especializada más frecuentados por los <i>planners</i> ?
	Experiencia	Años de experiencia	¿Cuántos años tiene de experiencia en el área publicitaria?  ¿Cuántos años de experiencia tiene fuera del área publicitaria?
	Motivación	Motivos de orientación al <i>Planning</i>	¿Cuáles son las principales motivaciones para escoger el <i>Planning</i> como disciplina de especialidad?
	Habilidades	Habilidades	¿Cuáles son las habilidades deseadas en un <i>planner</i> ?

### 3.7 Técnica de Investigación

La técnica elegida para obtener los resultados fue la entrevista, definida por Behar (2008) como “una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación” (p.55). De forma específica se consideró una entrevista semiestructurada ya que estas le permiten al entrevistador abarcar una lista específica de asuntos y establecer el tiempo asignado a cada área de preguntas a su discreción (Aaker y Day, 1989).

Las entrevistas que no están completamente estructuradas tienen la ventaja añadida de:

“(…) permitir un diálogo más profundo y rico, de presentar los hechos en toda su complejidad, captando no sólo las respuestas a los temas elegidos sino también las actitudes, valores y formas de pensar de los entrevistados, a veces inaccesibles por otras vías” (Behar, 2008, p.60).

Debido a la amplitud de temas que se buscaban abarcar sobre la disciplina del *Planning* y el perfil del *planner* dentro de las agencias de publicidad, se consideró que una entrevista semiestructurada era la mejor alternativa para obtener un desarrollo más flexible del proceso de recolección de información. Igualmente, esta modalidad de entrevista permite tomar en cuenta las limitantes de tiempo producidas por la poca disponibilidad de los entrevistados.

### **3.8 Instrumento**

Al tratarse de una entrevista semiestructurada se elaboró una guía de entrevista enfocada en dos áreas, las cuales son el departamento de *Planning* y el *planner*. La sección acerca del departamento de *Planning* consta de ocho preguntas y la sección sobre el *planner* está formada también por ocho interrogantes. (Ver anexo A).

#### **3.8.1 Validación y ajuste del instrumento.**

Una vez desarrollado el instrumento que permite medir los objetivos planteados por la investigación, se ejecutó la validación del mismo con el fin de determinar si cumplía con los elementos y el lenguaje apropiado a fin de lograr obtener la información de manera eficiente y eficaz.

Para la validación se consultaron tres expertos. Una experta en metodología, un experto en *Planning* y finalmente otra experta en manejo de cuentas en agencias

de publicidad. A través de esta consulta, se pudo ajustar el instrumento de manera que permitiera alcanzar los objetivos satisfactoriamente.

Los expertos fueron escogidos a criterio de los investigadores. La primera experta consultada fue Nadelys Martínez, profesora en Ciencias Sociales mención Historia con especialización en Investigación.

Luego de revisar la Operacionalización de Variables, sugirió que se organizarán los elementos desde lo más macro hacia lo más micro. A su vez, recomendó emplear las palabras “objetivos”, “actividades” y “funciones” de manera más precisa. Sugirió la reformulación de la pregunta asociada al indicador “Relación entre *Planning* y otros departamentos” para evitar respuestas poco precisas. (Ver anexo B).

El segundo experto que validó el instrumento fue Julio Grande, Licenciado en Psicología de la UCAB con amplia trayectoria en *Planning* de agencia, *Founder & Chief Planning Officer* en RG2. Planteó la consideración de “objetivos del departamento” como una dimensión relevante dentro de la variable “características” del departamento de *Planning*. Por otro lado, recomendó tomar en cuenta la dimensión de “antecedentes” enfocada en la historia de los departamentos para contextualizar su evolución. (Ver anexo C).

Finalmente, la tercera experta fue Sylvia Navas, Licenciada en Comunicación Social de la UCAB y Directora de Cuentas en JWT Caracas. Consideró que en cuanto a evaluar el sexo de los planners esto no generaba aportes relevantes a la investigación, por lo que el indicador “sexo” fue removido. (Ver anexo D).

### **3.9 Limitaciones**

Las principales limitaciones dentro de la investigación se dividen en dos. Por un lado, debido a la naturaleza del instrumento, la entrevista a profundidad requiere de mayor tiempo para su ejecución; por lo que, el entrevistado debe contar con el

tiempo necesario para que se lleve a cabo. Debido a las apretadas agendas que manifestaron poseer los posibles entrevistados, se dificultó culminar la entrevista a todos los directores de *Planning* de las agencias seleccionadas.

### **3.10 Procedimiento de Análisis**

Las entrevistas fueron grabadas (ver anexo F) para luego extraer los datos. Las entrevistas fueron analizadas por medio de una matriz de contenido que buscaba comparar las opiniones ofrecidas por los entrevistados y descomponer las variables de estudio previamente identificadas para cumplir con los objetivos de la investigación.

Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P (2006) “en la recolección de datos, el proceso esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, pero que nosotros les damos estructura” (p.623). En consecuencia, se analizó cada variable en una matriz separada con el propósito de resaltar las opiniones o aspectos más recurrentes señalados por la muestra.

En dos casos, como lo son la agencia ARS DDB y Grupo Ogilvy, no se tuvo acceso directo al director de *Planning*. En el caso de ARS DDB, la directora no tenía el tiempo requerido, así que se entrevistó a un planner del departamento. En cuanto a Ogilvy, no se pudo obtener la entrevista con la directora de *Planning*, por lo que se entrevistó a un *planner* que forma parte del Grupo Ogilvy.

En una segunda instancia, respecto a las limitaciones, en el caso de FCB, la directora de *Planning* entrevistada no poseía el tiempo suficiente dentro de la agencia como para tener profundidad en el conocimiento de la agencia.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento a los entrevistados. Se entrevistó a Patricia Parra, directora de *Planning* de Leo Burnett; David Borges, *planner* del Grupo Ogilvy; Néstor Rivero, director de *Planning* de JWT; Martín Zabala, *planner* de ARS DDB y Natalia Rossell, directora de *Planning* de FCB.

A continuación se presenta la matriz de análisis que se divide primero en las agencias Leo Burnett y Grupo Ogilvy, seguida de ARS DDB y JWT; y finalmente FCB. Las primeras tres tablas agrupan las respuestas de los *planners* de las cinco agencias referentes al departamento de *Planning*. Las otras tres tablas agrupan las repuestas de los entrevistados relacionadas con el perfil del *planner*.

Posterior a las primeras tres tablas se encuentra el análisis de contenido donde se sustrajeron las menciones en cada uno de los puntos explorados en las entrevistas con los *planners*. Cada mención indica las veces que fue repetida por los entrevistados y el número de respuestas obtenidas. El mismo análisis de contenido se encuentra después de las últimas tres tablas.

Las grabaciones completas de las entrevistas se pueden encontrar en el anexo E. Estas grabaciones se encuentran debidamente identificadas con el nombre de los entrevistados.

## 4.1 Matrices sobre los departamentos de *Planning*

Tabla 7:

**Matriz de análisis de departamento de *Planning* 1/3 (Leo Burnett, Grupo Ogilvy)**

	Leo Burnett	Grupo Ogilvy
	Patricia Parra – Directora de <i>Planning</i>	David Borges - <i>Planner</i>
Indicadores		
Historia del departamento	<p>Para 1996 el departamento de <i>Planning</i> no estaba establecido. Existía un departamento de <i>Research</i> y se empezaba a hablar sobre la planificación estratégica como una disciplina a instaurar en Leo Burnett. La gerencia para ese momento, conformada por Inés Foglet era muy estratégica, por lo que se platean el departamento de <i>Planning</i> separado de <i>Research</i>. Luego hubo planificación estratégica por muchos años, pero en el camino se perdió la estructura formal. Desde 2013, he sido encargada de reestructurar los procesos de <i>Planning</i> dentro de Leo Burnett. Actualmente, los miembros de la agencia han estado esperando la integración de <i>Planning</i> dentro de la agencia, a su vez que los clientes lo pedían.</p>	<p>Ogilvy se fundó hace 17 años. El Grupo Ogilvy está conformado por tres agencias del mismo <i>network</i>; pertenecientes al WPP, las cuales son Ogilvy, 141 Coimbra y <i>Geometry</i> Global. El departamento de <i>Planning</i> nace con una profesora que trabajó con Bobby Coimbra en Thompson, Irene Aguilera. Aguilera, fue una de las primeras personas en recibir inducción directa por parte de planificadores en Londres. Después de viajar a México regresó a Venezuela y estuvo coordinando el Grupo Ogilvy, luego se fue a FCB. Después de ella han venido varias personas que se formaron en la misma dinámica para atender las diferentes áreas de planificación de las dos agencias en ese momento que eran Ogilvy y 141. Cuando yo entré la directora del grupo era Mariana Gómez, una abogada que comenzó en Cuentas y después saltó a Planificación. Ahora el grupo está segmentado por los clientes que tiene y yo estoy encargado de 141 Coimbra y Verónica LePage está a cargo de la Vicepresidencia de Planificación.</p>
Niveles de jerarquía	El departamento está conformado por una Directora de <i>Planning</i> y dos pasantes.	Somos 4 personas en planificación de las tres agencias (Grupo Ogilvy), lo ideal es que fuésemos por lo menos 6 personas. Tenemos una pasante.
Tareas	Desarrollo de <i>briefs</i> estratégicos con la visión de la marca, consumidor y contexto (entorno competitivo). Su entrega se hace en una reunión que implica un <i>brainstorming</i> inicial para discutir ideas y foco, y se da la presentación del <i>brief</i> . No siempre se	La división de las áreas y los trabajos se fue borrando. En un principio las personas de menor jerarquía en planificación estaban en <i>data Planning</i> , realizando muchas actividades operativas para surtir a las personas de mayor <i>seniority</i> . Eso

	<p>puede hacer un estudio de mercado, cuando se puede, el departamento se encarga de moderar <i>focus group</i>, estudios cualitativos y se contratan estudios cuantitativos. Cuando no se puede tener un estudio, se buscan técnicas alternativas para obtener <i>feedback</i> del consumidor. <i>Quick and dirty</i> es una conversación entre personas de diferentes áreas de la agencia que permite discutir sobre vivencias, experiencias, percepciones, desde el punto de vista de consumidor. Con estas herramientas se busca inspirar a los creativos. El departamento se encarga del <i>research</i>, levantamiento de información, salidas a calle, para nuevos negocios. Las licitaciones parten de un documento y un <i>brief</i> que desarrolla planificación estratégica. <i>Planning</i> tiene la visión general e integra la información. A su vez, existen herramientas que de manera creativa se puede obtener información como un <i>survey monkey</i>. Las fuentes de información son escasas y difíciles de obtener, por lo que hay que buscar formas creativas para validar pensamientos. Internet es una herramienta clave. Mantener el contacto con la realidad.</p>	<p>cambió, ahora se distribuye el trabajo en función de lo que se quiere lograr. Esto viene dado por el número de personas en el departamento.</p>
<p>Relación entre <i>Planning</i> y otros departamentos</p>	<p>Planificación Estratégica es el departamento integrador. A veces el departamento está cerca de Cuentas, otras veces de Creación, y así con todos; sin duda <i>Planning</i> amalgama las ideas y funciona como árbitro en la discusión entre la defensa de la marca y la defensa de la creatividad. Ayuda a validar las ideas a través de la voz de consumidor. Cada departamento cuando quiere "tener la razón" llama a <i>Planning</i>, y <i>Planning</i> debe mantenerse siempre del lado del consumidor. <i>Planning</i> da a apoyo en problemas organizaciones y clima organizacional, debido a la característica atribuida de objetividad. A veces el resto de los departamentos pueden sentirse celosos porque <i>Planning</i> está más</p>	<p>Mucho pasa por entender las necesidades que tienen para saber qué aportar. En una dinámica normal, nosotros aportamos un lineamiento estratégico, la visión de la marca, la visión del contexto de negocio y del consumidor para que el proceso funcione. Trabajamos de primera mano con Creación, estamos orientados a ser un insumo directo del área creativa. Sin embargo, la visión de la compañía es que no existan paredes para trabajar conjuntamente y que el arte sea colectivo. En este sentido, el departamento de Cuentas es nuestro insumo principal porque constantemente mide el día a día del cliente. Nosotros tratamos de hacer su dinámica más sencilla. El área digital en Ogilvy es parte del grupo creativo, no hay un área que piense solamente</p>

	cerca de uno que de otro.	en digital... aportamos a ellos de la misma forma que aportamos al departamento creativo.
Herramientas de trabajo	<p>Utilizamos <i>survey monkey</i>, <i>research</i> en línea, <i>focus group</i>, entrevista individual, técnicas observación, "pateo sistemático de la calle". Internet para <i>research</i>. TGI para obtener información específica, brinda orientación sobre el consumidor. Solicitan a los clientes los estudios sobre las marcas. Si el cliente no brinda estos estudios, se buscan medios para entrar en contacto con la realidad de la marca. Mano de técnicas cualitativas y cuantitativas. Mucho depende de los costos para el proyecto. La red de Leo Burnett tiene herramientas para establecer el foco estratégico dentro de la filosofía <i>Human Kind</i>. Permiten establecer propósito de marca. Se utiliza <i>data</i> de las agencias de medios para evaluar el entorno competitivo. <i>Planning</i> hace un trabajo artesanal. Muchas veces <i>Planning</i> se vale de recursos no necesariamente formales para obtener la información que necesita.</p>	<p>Las herramientas son herramientas. El tema es cómo se usan. Ese es el trabajo de planificación. No haces nada con una herramienta que no está aportando lo que necesita al cliente y a la agencia. Tenemos herramientas para conseguir un punto de vista estratégico, herramientas para desarrollarlo, para usar eficientemente los canales, para encontrar los momentos correctos para hacer publicidad, herramientas de medición. <i>Butterfly</i>, mariposa de dos partes/ alas. Una ala es la parte de <i>brand idea</i>, de <i>research</i>, de donde se decanta el punto focal en el que la marca debe cimentarse y luego cómo se expresa ese punto de contacto de la marca. <i>Fusion</i>, para desarrollo del ala izquierda de la mariposa, que se basa en cómo expresar la marca a través de los canales sin dejar nada de lado y utilizando los canales correctos para optimizar dinero y esfuerzos. Leonardo que es una herramienta nueva de <i>Geometry</i>, permite entender cómo el consumidor está expuesto a los mensajes.</p>
Programa de pasantías	<p>No existe un programa de formación estructurado para futuros <i>planners</i>. Está dentro de los planes de la agencia que planificación crezca como departamento. Cuentas es un departamento que debe ser llevado hacia un nivel más estratégico y que no se quede en el día. Cada vez que se puede, se introduce pensamiento estratégico dentro de Cuentas. A través del crecimiento y la formación se puede establecer el valor real a la planificación estratégica. Cuando hay <i>Planning</i> vas a seguro, se desarrolla un trabajo más preciso. Los departamentos de <i>Planning</i> son pequeños y jóvenes, muchas veces no se valora.</p>	<p>No existe, sería interesante. Y soy profesor universitario y nos ha dado resultado seleccionar una persona con un perfil correcto. La persona se va formando sin un manual, se van formando con el día a día y dependiendo de su actitud y curiosidad logra conseguir algunas cosas u otras y va creciendo. Es una visión muy personal.</p>

Tabla 8:

**Matriz de análisis de departamento de Planning 2/3 (JWT, ARS DDB)**

	JWT	ARS DDB
	Néstor Rivero – Director de <i>Planning</i>	Martín Zabala - <i>Planner</i>
Indicadores		
Historia del departamento		Originalmente existía un departamento de investigación y luego Irene Aguilera, pionera del <i>Planning</i> en Venezuela, creó el departamento de <i>Planning</i> . Estos departamentos funcionaron independientes por algún tiempo y luego fueron unificados. Existía un director de investigación y un director de <i>Planning</i> , ambos con algunas personas a su cargo. Al irse Irene Aguilar, Carolina Vila, directora de <i>Planning</i> , fue creciendo hasta llegar a ser VP de <i>Planning</i> y el departamento se ha mantenido con el área de investigación y <i>Planning</i> unificados.
Niveles de jerarquía	Somos tres personas en el departamento. Un Director de <i>Planning</i> , un <i>planner</i> y un pasante.	Es muy plano. Un VP, un director de Investigación y tres <i>planners</i> . No hay jerarquía. Quien tiene más tiempo probablemente tiene más responsabilidades. También hay unos pasantes que ayudan y una asistente de Investigación quien también asiste a la VP.
Objetivos del departamento	En teoría el departamento de <i>Planning</i> debe dar la visión del consumidor, de dónde está la marca, hacia dónde se quiere ir. Se encarga de direccionar los proyectos en general. <i>Planning</i> es el que da la patada inicial de los proyectos para que luego trabajen los demás	Ser la voz del consumidor dentro de la agencia, representado en la figura del <i>planner</i> .

	<p>departamentos en paralelo. Conocimiento de consumidor, categorías, competencia.</p> <p><i>Planning</i> es el soporte donde se luce la creatividad. <i>Planning</i> es la integración de cosas, ideas que pueden andar sueltas. <i>Planning</i> va tomando las ideas para darle forma y conectarlas para generar algo coherente. Las agencias que no tienen <i>Planning</i> formalmente, tienen alguien que sin saberlo hace el <i>planning</i>. Más que un departamento, debería ser un <i>mindset</i> que deberíamos tener todos en la agencia.</p>	
Tareas	<p>En teoría el departamento de <i>Planning</i> debe dar la visión del consumidor, de dónde está la marca, hacia dónde se quiere ir. Se encarga de direccionar los proyectos en general. <i>Planning</i> es el que da la patada inicial de los proyectos para que luego trabajen los demás departamentos en paralelo. Conocimiento de consumidor, categorías, competencia.</p>	<p><i>Brief</i> creativo, desarrollo de estrategias y vigilar su cumplimiento, ser la voz de la marca garantizando el crecimiento de la misma. La investigación es uno de los puntos clave</p>
Relación entre <i>Planning</i> y otros departamentos	<p>Teóricamente, debemos ir todos de la mano. En el inicio de los proyectos, Cuentas y <i>Planning</i> van muy de la mano, es parte de la filosofía de agencia, algo que se ha incentivado. En el seguimiento <i>Planning</i> debería estar involucrado con Creación a la vez que Digital. Todo puede depender del proyecto. En general, se supone que debemos ir todos de la mano.</p>	<p>En <i>Planning</i> hay algo muy interesante y muy bonito, y es que por momentos eres jefe o lideras el proceso por encima de Cuentas o viceversa, dependiendo de la situación, del ciclo en el que vaya el proceso creativo. El <i>planner</i> por su perfil y fortalezas es capaz de ver todo el proceso, y ser un poco el psicólogo de cada una de las partes, viene a ser la bisagra y el mediador entre dos figuras que por su personalidad chocan, la figura de Cuentas que tiene vocación al cliente y la figura creativa que tiene vocación a hacer cosas interesantes y geniales. También está que tienes que enfrentarte a todos sin ninguna rivalidad, dependiendo de la agencia el <i>planner</i> tiene mayor o menor peso, mayor o menor credibilidad con creación. Dependiendo del perfil que tenga el jefe del área ayuda a que la relación sea más participativa con unos que con otros, aquí Carolina es más pro creación.</p>

<p>Herramientas de trabajo</p>	<p>La cantidad de herramientas fue algo que me sorprendió cuando entré a JWT. Al final más que herramientas de investigación son más metodologías de trabajo, pero siguen siendo herramientas. Ayudan a darle sentido a datos e información que uno tiene. Podemos dividir las herramientas en dos grandes grupos que son las que nos permiten construir marca como el <i>Brand Key</i> y el <i>Brand Oracle</i>, y el otro set de herramientas están más cerca del proceso creativo. Todas implican búsqueda de información, capacidad de discernir qué información es útil y cuál no. La implementación de las herramientas para construir marca deben desarrollarse en conjunto con el cliente y los resultados deben ser respetados. En el camino uno va escogiendo las herramientas que más le funcionan. Aproximación de las 3C (cliente, consumidor, contexto), el <i>grid</i> de FCB, matrices para entender a quién le vamos a hablar, etc. Son metodologías que ayudan a centrar el trabajo.</p> <p>JWT tiene un banco de información descomunal. Tenemos acceso a información de todo el mundo sobre investigaciones. El ejemplo típico es WARC, un repositorio de información de <i>data</i> impresionante. Cualquier cosa que busques vas a conseguirla y es bueno tener una perspectiva global sobre la categoría y la marca. La otra fuente importante es la red de <i>planners</i> de JWT alrededor de todo el mundo, donde puedo escribir un correo haciendo solicitud de información y a las pocas horas tengo respuestas de cualquier país del mundo. Es importante porque siempre te da una visión más global del negocio. En Venezuela hay que ingeniárselas. Tienes que sortear las fuentes de información típicas como periódicos, la prensa en Internet, las redes sociales, sobre todo Twitter por el tema noticioso. Otros portales que te inundan de información. Hay que</p>	<p>Para el departamento de Investigación que es bastante sólido se tienen todas las herramientas necesarias para hacer estudios cualitativos. Digamos que no se si son herramientas o conocimientos en este caso. En <i>planning</i> se tienen las herramientas que vienen desde la red DDB, se tropicalizan lo más que se puede, y son herramientas para hacer arquitecturas de marca. Se le llama <i>Springboard</i> a todo, el <i>Brand Conviction</i>: se ve todo el panorama de la marca, cultura y alrededores, se ve desde varias visiones, se crea su esencia. <i>Brand Equity</i>: busca las diferencias de la marca con respecto a las demás, y ayuda a crear el posicionamiento, el <i>brief</i> creativo. En investigación, Sysomos y Radian6, herramientas que vienen de la red. ARS paga una parte. <i>Trendwatching</i>, ARS paga una suscripción, se compran estudios de tendencias una que otra vez.</p>
--------------------------------	--	---

	<p>saber filtrar y cruzar información. Si uno puede conseguir y validar información con alguna persona confiable.</p>	
<p>Programa de pasantías</p>	<p>Específicamente capacitación de <i>planners</i> no he visto. Sé que ha habido capacitación específica para gente de <i>Planning</i>; sin embargo, el <i>Planning</i> es una disciplina tan joven dentro de las agencias que tener algo como capacitación de <i>Planning</i> implica que terminas hablando de cualquier cosa que no es <i>Planning</i> como <i>Marketing</i>, creatividad, Psicología, otras especialidades. ¿Capacitación en <i>Planning</i> es saber de todas esas cosas? Entonces a veces no necesariamente es <i>Planning</i> como tal sino capacitarse en eso que se necesita saber más. El <i>Planning</i> tiene pocas referencias concretas de bases sólidas y teorías. El <i>Planning</i> se conforma con los conocimientos de muchas disciplinas ya consolidadas. De manera informal nos vamos capacitando.</p> <p>La figura del pasante es muy respetada en JWT. No se tiene un programa específico más allá de una breve charla debido al volumen de trabajo. Se debe soltar trabajo y asignar tareas y corregir en el hacer. Es importante que el pasante de <i>Planning</i> pase algún tiempo del resto de las áreas de la agencia.</p>	<p>No hay un programa específico, sin embargo, Carolina Vila (VP de <i>Planning</i>) tiene esa vocación a formar <i>planners</i>.</p>

Tabla 9:

**Matriz de análisis de departamento de Planning 3/3 (FCB)**

	FCB
	Natalia Rossell – Directora de <i>Planning</i>
Indicadores	
Historia del departamento	Julio Grande estuvo a cargo del departamento, pero luego de salir, el departamento quedó sin <i>Planning</i> hasta que llegó Irene Aguilera a la Gerencia General y me vine a trabajar de nuevo en el <i>Planning</i> de la agencia. Tengo dos meses en la agencia y estamos generando la postura de Planificación Estratégica dentro de la agencia.
Niveles de jerarquía	Soy la Directora de <i>Planning</i> y soy la única en el departamento, con apoyo de Irene Aguilera quien es la Gerente General, con una profunda formación en <i>Planning</i> .
Objetivos del departamento	<i>Planning</i> se encarga de dar insumos para generar ideas y luego ayuda a entubar esas ideas. <i>Planning</i> se da a las necesidades de la agencia y del cliente. <i>Planning</i> tiene un papel de amalgama y de bisagra, está en un <i>in between</i> . <i>Planning</i> le puede dar un sentido más social al trabajo. El conocimiento que se pueda tener acerca de la gente se debe enfocar en dónde se para la marca.
Tareas	Desarrollo de <i>brief</i> , desde la entrega del cliente hasta la entrega con Creación. Acompañamiento de Creación. <i>Brainstorming</i> con Creación.
Relación entre <i>Planning</i> y otros departamentos	Relación estrecha de seguimiento a Creación a través de la inspiración y el pensamiento en caliente de ideas. Con Cuentas el trabajo se enfoca en alimentar el <i>brief</i> en función de la marca, que a veces no está del todo claro. Además, profundizar y organizar en el requerimiento y la discusión del proyecto. Más allá de las solicitudes de clientes, <i>Planning</i> debería alimentar constantemente a la agencia con diversos temas que puedan ser relevantes. Esto ayuda a generar conversaciones informales que nutren la formación de las personas.
Herramientas de trabajo	Lo más importante del trabajo con herramientas es que son herramientas y no pensamientos. La herramienta no es la respuesta. Las agencias a veces caen en vender herramientas en vez del pensamiento estratégico. Tengo poco tiempo en FCB y aún no he trabajado con las herramientas de aquí. Rescataría Euromonitor como fuente y en Ogilvy hay una herramienta que se llama <i>Fusion</i> , que considera todos los aspectos que pueden influir en la construcción de la marca, parte de la necesidad del cliente y de negocio. Pasea por el consumidor y sus puntos de contacto. Es un escaneo profundo de la marca. Otra filosofía es la <i>Big Idea</i> , en la que se parte de una tensión cultural y ver cómo la marca interviene y responde.
Programa de pasantía	No hay un programa definido.

Las matrices presentadas fueron sujeto de análisis de contenido y se sustrajo la siguiente información:

De acuerdo con la historia de los departamentos de *Planning*, la matriz arroja lo siguiente:

- El departamento de *Planning* se crea a partir del departamento de Investigación (2 menciones, 4 respuestas).
- Irene Aguilera creó el departamento de *Planning* (2 menciones, 4 respuestas).

En las agencias entrevistadas los objetivos del departamento de *Planning* según los *planners* entrevistados son los siguientes:

- Ser la voz del consumidor dentro de la agencia (4 menciones, 5 respuestas).
- Actuar como departamento integrador de la agencia y direccionar los proyectos (3 menciones, 5 respuestas).
- Direccionar los proyectos (1 mención).
- Velar por el desarrollo de todos los procesos (1 mención, 5 respuestas).
- Encontrar *insights* de consumidor (1 mención, 5 respuestas).
- *Planning* es un *mindset* que todos en la agencia deberían tener (1 mención, 5 respuestas).
- Dar insumos para generar ideas (1 mención, 5 respuestas).

La matriz de análisis arroja que las tareas del departamento de *Planning* son las siguientes:

- Desarrollo de *briefs* estratégicos (3 menciones, 4 respuestas).
- Levantamiento de información e investigación (2 menciones, 4 respuestas).
- Acompañamiento de Creación en el proceso creativo (1 mención, 4 respuestas).
- Desarrollo de estrategias (1 mención, 4 respuestas).

- Moderar focus group (1 mención, 4 respuestas).
- Estudios cualitativos (1 mención, 4 respuestas).
- Contratación de estudios cuantitativos (1 mención, 4 respuestas).
- Foco estratégico en licitaciones (1 mención, 4 respuestas).

Los *planners* entrevistados indicaron que la estructura de los departamentos de sus agencias era de la siguiente forma:

- Un director de *Planning* (5 menciones, 5 respuestas)
- Pasantes (4 menciones, 5 respuestas)
- *Planners* (2 menciones, 5 respuestas)
- Investigadores (1 mención, 5 respuestas)
- Asistente (1 mención, 5 respuestas)

De acuerdo con lo descrito en la matriz de análisis, la relación entre el departamento de *Planning* y los demás departamentos es así:

- Departamento de *Planning* como integrador de todos los departamentos (3 menciones, 5 respuestas).
- Aportar de insumos a Creación y darles apoyo continuo (3 menciones, 5 respuestas).
- Entender las necesidades de los demás departamentos (2 menciones, 5 respuestas).
- Apoyo como departamento con mayor objetividad hacia cada departamento (1 mención, 5 respuestas).
- Dar lineamientos estratégicos a los demás departamentos (1 mención, 5 respuestas).
- Apoyo en problemas organizacionales y clima laboral de todos los departamentos (1 mención, 5 respuestas).

- Validar ideas creativas del departamento de Creación (1 mención, 5 respuestas).
- Alimentar a todos los departamentos con información relevante (1 mención, 5 respuestas).
- Departamento de Cuentas es principal insumo en cuanto al pulso del cliente (1

La matriz de análisis arroja que las herramientas que se utilizan en los departamentos de *Planning* son los siguientes:

- Herramientas que provienen de una red global (3 menciones, 5 respuestas).
- Herramientas para hallar foco estratégico (3 menciones, 5 respuestas).
- Herramientas de construcción de marca como *Springboard*, *Brand Oracle*, *Brand Conviction*, *Brand Key*, *Brand Equity* (2 menciones, 5 respuestas).
- Aproximación de las 3C0's (2 menciones, 5 respuestas).
- Repositorios de información como WARC o Euromonitor (2 menciones, 5 respuestas).
- Estudios cualitativos (2 menciones, 5 respuestas).
- Investigación en Internet (2 menciones, 5 respuestas).
- *Fusion* (2 menciones, 5 respuestas).
- *Brief* creativo (1 mención, 5 respuestas).
- Focus group (1 mención, 5 respuestas).
- Entrevista individual (1 mención, 5 respuestas).
- Técnicas de observación (1 mención, 5 respuestas).
- TGI (1 mención, 5 respuestas).
- Estudios realizados por el cliente (1 mención, 5 respuestas).
- Recursos informales de levantamiento de información (1 mención, 5 respuestas).
- *Butterfly* (1 mención, 5 respuestas).
- Leonardo (1 mención, 5 respuestas).

- El Grid de FCB (1 mención, 5 respuestas).
- Herramientas de investigación digital como Sysomos y Radian6 (1 mención, 5 respuestas).
- Trendwatching (1 mención, 5 respuestas).

Los entrevistados comentaron lo siguiente sobre los programas de pasantías:

- No existe un programa de formación de *planners* estructurado (5 menciones, 5 respuestas).
- El *planner* se forma en la práctica (2 menciones, 5 respuestas)
- Capacitarse en *Planning* significa saber más allá que *Planning*, es muchas otras cosas (1 mención, 5 respuestas).

## 4.2 Matrices sobre los *planners*

Tabla 10:

**Matriz de análisis de perfil de planner 1/3 (Leo Burnett, Grupo Ogilvy)**

	Leo Burnett	Grupo Ogilvy
	Patricia Parra – Directora de <i>Planning</i>	David Borges - <i>Planner</i>
Indicadores		
Edad	La edad no es determinante. Existen otras habilidades que sí determinan el perfil. Hay que querer hacer que Creación brille. A veces pareciera que el cliente no entendiera el trabajo estratégico. La edad tiene el peso en función de la experiencia. La edad y la experiencia te dan una malicia que no se tiene recién graduado. Los jóvenes tienen una energía maravillosa y con un trabajo horizontal se puede mezclar la experiencia con la capacidad de riesgo de la juventud.	No, la edad no es lineamiento vital. Si te habla del <i>seniority</i> , pero no de habilidad.

Área de estudio	Siempre busco psicólogos, comunicadores sociales, antropólogos y sociólogos. Sociología, Psicología y Antropología porque tienen un conocimiento del ser humano desde otro punto de vista. Comunicadores sociales porque entienden más el tema publicitario. El psicólogo da el aporte emocional del ser humano a las estrategias, mientras que los comunicadores tienen un punto de vista de la comunicación.	El grueso de las personas suelen estar formadas en Psicología o Sociología. Yo soy comunicador. Yo diría que cualquier carrera tiene una herramienta distinta que ofrecer. Hay personas con muchas y muy distintas herramientas que también pueden nutrir la dinámica desde otro punto de vista distinto como los administradores. Se deben entender los aportes en función de las fortalezas.
Tipo de institución	UCAB y UCV. Instituciones universitarias profesionales. La profundidad y el compromiso de los profesionales de estas instituciones son superiores. No quiero discriminar, pero profesionales de otras universidades o técnicos no llegan a la profundidad requerida en los análisis.	La Universidad Católica tiene un record muy interesante de psicólogos, de hecho es una de las banderas de la universidad. Es posible que si se busca un psicólogo este sea de la Católica. La UCV es la universidad de las universidades, esa formación avala una manera de pensar.
Formación especializada	El <i>Online</i> de la Escuelita de Creativos. En Venezuela no conozco nada que me llame la atención. Probablemente sea bueno el programa de Psicología Social de la USB. La UCAB está dando diplomados por el San Ignacio (CIAP) relacionados a <i>Planning</i> , no sé qué tanta profundidad tengan o si son buenos. Lo que más se consigue es Investigación de Mercado, aunque sea un paso atrás de <i>Planning</i> . Argentina es buena en eso.	<i>Brother</i> es un grupo que se dio a la tarea de formar personas en el área de <i>Planning</i> . La formación pasa obligatoriamente por el tamiz laboral. En España, Londres y en <i>Miami Ad School</i> se ofrecen cursos o diplomados, pero no estoy seguro de cuál es el certificado obtenido.
Años de experiencia	Comencé en <i>Research</i> . Llegué a <i>planning</i> como una evolución natural en ese proceso, para trabajar en la estructuración del departamento de <i>Planning</i> en TBWA. Hice por muchos años investigación de mercado especializada en estudios cualitativos y pasé a abrir el departamento de <i>Planning</i> . Se trataba de cómo manejar la experticia en <i>research</i> en el desarrollo de estrategias.	Personalmente, tengo 3 años y medio de experiencia en <i>Planning</i> . Había trabajado en televisión 4 años previamente. Me llamó una persona con la que estudié y me ofreció una oportunidad.

Motivos de orientación al <i>Planning</i>	Se trata de auto motivarse. No somos a los que más se les reconoce el brillo (los <i>planners</i> ). Auto exigirse y querer ir más allá. Pequeños momentos que descubres que haces bien tu trabajo.	Llegué de carambola al <i>Planning</i> . La persona que estaba a cargo acá me llamó, tuve que vender un cambur como prueba y aquí estoy.
Habilidades	Curiosidad ante el mundo, capacidad de ponerse en los diferentes roles, ser lo suficientemente inteligente e imparcial para moldear y generar algo positivo para todos. Capacidad de análisis, ir más allá. Ser ecuanímes. Tener inteligencia emocional para resolver conflictos. Sensibilidad y empatía por el ser humano. Nunca perder capacidad de observación. Interés por la realidad. Informados. Actualizados.	Intuición, Curiosidad, Afán. Es una persona con una particular capacidad de abstracción, una persona capaz extrapolar su posición y ver las cosas desde afuera. Las personas más dedicadas logran hacer mejor su trabajo porque viven con su trabajo.

Tabla 11:

**Matriz de análisis de perfil del planner 2/3 (JWT, ARS DDB)**

	JWT	ARS DDB
	Néstor Rivero – Director de <i>Planning</i>	Martín Zabala - <i>Planner</i>
Indicadores		
Edad	No necesariamente hay una relación directa entre la edad y el nivel de experiencia. Ocurre que con el paso del tiempo los seres humanos se vuelven conservadores y una de las características más importantes de un <i>planner</i> es la flexibilidad. Hoy en día se valoran más a los jóvenes. En lo que sí pudiera valer la edad, es que mientras más has vivido, más cosas has visto.	No hay una edad. La experiencia ayuda a tener un panorama grande y se da con los años. <i>Planning</i> es una parte de la publicidad que es distinta a la de Creación por ejemplo, donde se puede quedar como anticuado, pero en <i>Planning</i> la vocación es buscar nuevas tendencias, entender al consumidor y procesar esa información y allí la experiencia ayuda mucho. En <i>Planning</i> somos todos jóvenes, porque es una carrera nueva prácticamente. Hay algo de tener talento natural, pero gran parte es mucho más de querer aprender y eso se logra con los años. La experiencia para lograr cargos importantes es necesaria.

Área de estudio	En Venezuela, hay una tendencia de que en <i>Planning</i> debe haber psicólogos. Todos los que estudiamos Ciencias Sociales tiene una aproximación más humanista y la sensibilidad que requiere el <i>planner</i> . De los psicólogos que se graduaron conmigo, yo fui el único que al principio comenzó a trabajar en publicidad. En la UCAB se puso más en boga en tema de ser <i>planners</i> . Para mí lo deseable es que tengan una aproximación desde las Ciencias Sociales, aunque me he encontrado con personas que tienen otra profesión con el <i>mindset</i> de <i>Planning</i> .	El comunicador social aprende algo en la universidad y es ser muy objetivo y no involucrarse, crearse hipótesis con la capacidad de saber que se puede estar equivocado y crear unos resultados, sin embargo, los psicólogos tienen el terreno más fácil, conocen bien al consumidor y representarlo mejor dentro de la agencia
Tipo de institución	En JWT vienen de la Católica aunque no me caso con alguna institución, y no solo en <i>Planning</i> sino en toda la agencia. El estándar de la licenciatura es importante. La formación no lo es todo, es la actitud.	Universitario
Formación especializada	En Venezuela, <i>Brother</i> Caracas tiene programa de adiestramiento en <i>Planning</i> aunque no sé qué tanto han avanzado. Fuera de Venezuela, uno de los mejores es La Escuelita, La Escuela de Creativos. En el área de <i>Planning</i> han sido muy fuertes y consistentes, también en creatividad. Me parece que es el más completo. Ellos hacen cursos <i>online</i> para toda la región.	La Escuelita Creativa en Argentina, <i>Brother</i> solo le llega a los publicistas, Psicología del Consumidor en la Metropolitana. De resto cursos <i>online</i> . Fuera de Venezuela: <i>Miami Ad School</i> . En Inglaterra hay muchos cursos y las agencias tienen sus propias escuelitas para <i>planners</i> . No es fácil buscar este tipo de formación.
Años de experiencia	Este año cumpla 21 años dentro de la industria publicitaria. Todos en <i>Planning</i> . Quería estudiar Comunicación Social, entré en Psicología y me encantó. En el tercer año de la carrera vi Psicología Social y la profesora era Inere Aguilera y me enteré que existía algo llamado planificación estratégica a través de ella. En ese momento entendí que ella era psicólogo y trabajaba en publicidad. Empecé como pasante directo a <i>Planning</i> .	Comencé en Grupo Ghersy en el departamento de Cuentas. En ese momento había una persona que hacía las estrategias para las campañas grandes. En el día a día no había un <i>planner</i> . Sin saberlo me di cuenta que hacía estrategias siendo Cuentas. Al llegar a ARS, donde hay un departamento de <i>Planning</i> , aunque mi grupo de trabajo no lo tenía, me di cuenta que lo que hacía en Ghersy como Cuentas en ARS se dividía en dos. Entendí que lo que me gustaba como Cuentas en Ghersy es lo que en ARS es <i>Planning</i> , y vi que es mucho más profundo.

<p>Motivos de orientación al <i>Planning</i></p>	<p>Los <i>planners</i> pueden estar al tanto de todos los proyectos de la agencia porque son pocos, se dividen el trabajo. Por otro lado, manejan muchos conocimientos, deben estar al día en muchas cosas, si te gusta investigar, eso te da un paso adelante para estar en un departamento de <i>Planning</i>. También creo que al final cuando sale una campaña, aunque en los créditos no salga el <i>planner</i> involucrado, sientes una satisfacción porque sabes que fuiste una pieza fundamental, la base para el trabajo final. Todo ese trabajo se ve reflejado en una gráfica, una pieza. Es la satisfacción.</p>	<p>La búsqueda de <i>insights</i> es lo más divertido. Ser la persona que entiende el mercado, el consumidor y que maneja toda una cantidad de información que después se plasma y se ve al fondo de una campaña.</p>
<p>Habilidades</p>	<p>Hace muchos años te hubiese dicho que necesita ser analítico. Ahora te diría que sí, es importante que sea analítico, pero hay otras cosas como ser creativo para resolver cosas. Se trata de tener ambos lados del cerebro integrados. Holístico, tener visión macro, poder ver la película antes de que alguien te la cuente. Paciencia. Manejo emocional con la personas, porque en una agencia se mueven muchas emociones y muchas veces están a flor de piel. Se debe tener la habilidad de contener y manejarse en esa situación. Capacidad de observación con todos los sentidos. Saber expresarse y articular ideas es importante, pero hay que aprender a escuchar.</p> <p>La más importante es tener la disposición para aprender. El día que sienta que se las sabe todas, ese día mejor retírese. Ni siquiera Irene Aguilera lo puede decir. Abruma la cantidad de cosas que no sabes. Hay que tener esa actitud de aprender que te hace ser más humilde ante los demás.</p>	<p>Capacidad de convertir la información en buenos hallazgos. Encontrar lo interesante dentro de lo que todo el mundo puede ver. Decodificar un mar de información y dar con el <i>insight</i> que dé el camino exacto para llegar más rápido a los objetivos y que cumpla con una serie de requisitos: interesante, nuevo...</p>

Tabla 12:

**Matriz de análisis de perfil del planner 3/3 (FCB)**

	FCB
	Natalia Rossell – Directora de <i>Planning</i>
Indicadores	
Edad	El aprendizaje social es que el que tiene más edad es el que tiene más experiencia. Hay un tema de validez aparente, en que tienes que mostrarte como con más edad, experimentado para que la gente te considere Director o Supervisor.
Área de estudio	Lo que más conozco son <i>planners</i> psicólogos. Aunque también he trabajado con comunicadores sociales. Lo ideal sería tener un psicólogo, un sociólogo, un comunicador.
Tipo de institución	
Formación especializada	Curso de <i>Brother</i> , tiene una mirada interesante porque los ponen a trabajar. Aunque el <i>planner</i> se forma más en el ejercicio. Una agencia es la mejor formación que se puede tener. También hay un diplomado en Psicología del Consumo.
Años de experiencia	Tengo casi 4 años trabajando en la industria de la publicidad. Al graduarme tuve la oportunidad de entrar a trabajar directamente en <i>Planning</i> .
Motivos de orientación al <i>Planning</i>	Querer saber de todo y aprender mucho de cualquier cosa de la vida. Te da hambre de conocer y te mantienes activo en ese sentido. Me costaría demasiado trabajar en otro sitio que no fuese una agencia de publicidad. Si es una persona curiosa, <i>Planning</i> es el área perfecta. Dentro de la agencia participas en todos los niveles desde negocio hasta creación.
Habilidades	No enrollarse sino cuestionarse. Preguntarse a sí mismo y a los demás todas las cosas referentes a la marcas, sin importar cómo resuelvas el problema.

Las matrices presentadas fueron sujeto de análisis de contenido y se sustrajo la siguiente información:

La matriz de análisis destaca lo siguiente que en cuanto a la edad en el perfil del *planner*:

- La edad no es determinante en el perfil del *planner* (2 menciones, 5 respuestas).
- La edad tiene peso en la experiencia (2 menciones, 5 respuestas).
- La edad es necesaria para lograr cargos importantes (2 menciones, 5 respuestas).

- No necesariamente hay una relación directa entre la edad y la experiencia (1 mención, 5 respuestas).
- Trabajar con jóvenes es valorado (2 menciones, 5 respuestas).

Los entrevistados comentaron lo siguiente en cuanto al área de formación de los *planners*:

- Psicología (4 menciones, 5 respuestas).
- Comunicación Social (4 menciones, 5 respuestas).
- Sociología (3 menciones, 5 respuestas).
- Carreras de Ciencias Sociales (2 menciones, 5 respuestas).
- Antropología (1 mención, 5 respuestas).
- Se trata de entender los aportes en función de las fortalezas (1 mención, 5 respuestas).
- Psicólogos y comunicadores sociales se complementan (1 mención, 5 respuestas).

La matriz de análisis muestra lo siguiente en cuanto al tipo de institución de formación para *planners*:

- UCAB (3 menciones, 4 respuestas).
- UCV (2 menciones, 4 respuestas).
- Universitario (2 menciones, 4 respuestas).
- La formación no lo es todo, sino la actitud (1 mención, 4 respuestas).

Los entrevistados comentaron lo siguiente acerca de la formación especializada en *Planning*:

- *Brother Caracas* (4 menciones, 5 respuestas).
- Escuelita de Creativos (3 menciones, 5 respuestas).
- La Escuelita de Creativos programa *online* (2 menciones, 5 respuestas).
- Psicología del Consumidor en la Universidad Metropolitana (2 menciones, 5 respuestas).
- Inglaterra (2 menciones, 5 respuestas).
- *Miami Ad School* (2 menciones, 5 respuestas).
- Programa de Psicología Social de la USB (1 mención, 5 respuestas).
- Diplomados de la UCAB en el CIAP relacionados a *Planning* (1 mención, 5 respuestas).
- Argentina (1 mención, 5 respuestas).
- Una agencia es la mejor formación que se puede tener (1 mención, 5 respuestas).
- España (1 mención, 5 respuestas).
- No es fácil buscar este tipo de formación (1 mención, 5 respuestas).

La matriz de análisis arroja que en cuanto a la experiencia laboral de los *planners*:

- Comencé en Investigación de Mercado y luego pasé a *Planning* (1 mención, 5 respuestas).
- Trabajé previamente en televisión 4 años y me ofrecieron trabajar en *planning*. Tengo 3 años y medio (1 mención, 5 respuestas).
- Tengo 21 años trabajando en *Planning*, todos mis años de experiencia laboral en esta área (1 mención, 5 respuestas).
- Comencé en Cuentas y luego pasé a *Planning* (1 mención, 5 respuestas).
- Tengo 4 años trabajando en *Planning*, toda mi experiencia en esta área (1 mención, 5 respuestas).

La matriz de análisis refleja dentro de las motivaciones de orientación al *Planning* lo siguiente:

- Manejan muchos conocimientos y viven al día (2 menciones, 5 respuestas).
- El trabajo del *planner* no es el más reconocido (2 menciones, 5 respuestas).
- Se trata de auto motivarse (1 mención, 5 respuestas).
- Los pequeños momentos en que descubres que haces bien tu trabajo (1 mención, 5 respuestas).
- Los *planners* pueden estar al tanto de todos los proyectos porque son pocos en la agencia (1 mención, 5 respuestas).
- La satisfacción viene de ser una pieza fundamental (1 mención, 5 respuestas).
- La búsqueda de *insights* es lo más divertido (1 mención, 5 respuestas).
- Ser la persona que entiende el mercado, el consumidor (mención, 5 respuestas).
- Querer saber de todo y aprender mucho. (1 mención, 5 respuestas).

Las habilidades deseadas en los *planners* son las siguientes:

- Curiosidad (2 menciones, 5 respuestas).
- Capacidad de ponerse en diferentes roles (2 menciones, 5 respuestas).
- Capacidad de análisis (2 menciones, 5 respuestas).
- Capacidad de resolver problemas (2 menciones, 5 respuestas).
- Inteligencia emocional (2 menciones, 5 respuestas).
- Capacidad de observación (2 menciones, 5 respuestas).
- Capacidad de abstracción (1 mención, 5 respuestas).
- Encontrar lo interesante en lo común (1 mención, 5 respuestas).
- Decodificar información (1 mención, 5 respuestas).
- Cuestionarse (1 mención, 5 respuestas).
- Intuición (1 mención, 5 respuestas).

- Dedicación (1 mención, 5 respuestas).
- Inteligente (1 mención, 5 respuestas).
- Imparcial (1 mención, 5 respuestas).
- Holístico (1 mención, 5 respuestas).
- Paciencia (1 mención, 5 respuestas).
- Ecuánimes (1 mención, 5 respuestas).
- Saber escuchar (1 mención, 5 respuestas).
- Sensibilidad (1 mención, 5 respuestas).
- Empatía (1 mención, 5 respuestas).
- Saber expresarse (1 mención, 5 respuestas).
- Interés por la realidad (1 mención, 5 respuestas).
- Informado (1 mención, 5 respuestas).
- Actualizado (1 mención).

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1 Departamento de *Planning*

##### 5.1.1 El departamento de *Planning* en Venezuela.

De acuerdo con los resultados obtenidos, los departamentos de *Planning* en Venezuela se crean como una evolución natural de los departamentos de *Research* que existían en las agencias. En agencias como ARS DDB aún se mantiene la filosofía de considerar la investigación como un área consolidada dentro del departamento de *Planning*. Esto resultaría lógico a la luz de la teoría, puesto que la investigación es un área relevante dentro de los departamentos de *Planning*. Sin embargo, otras agencias han evolucionado hacia un departamento más orientado a la estrategia, utilizando eficientemente la investigación a través de distintas herramientas y un equipo multidisciplinario, como el caso de JWT.

Los primeros pasos hacia la consolidación del *Planning* en Venezuela han sido claramente producto del esfuerzo de Irene Aguilera, quien en una entrevista para Adlatina en 2007 comentó ser reconocida en Venezuela como la profesional que ha trabajado por la planificación estratégica con mayor consistencia, sacrificio y pasión. A su vez, es identificada por los *planners* entrevistados como una referencia del *Planning* en Venezuela.

Irene Aguilera comenzó su carrera como *planner* en JWT Caracas, en el área de investigaciones de mercado. Cuatro años después trabajó en el recién formado departamento de *Planning*, según entrevista para Adlatina en 2007.

Julio Grande indica que el nacimiento de *Planning* en Venezuela está vinculado a JWT, lo cual no es casualidad, pues es una red que le da mucho peso al *Planning*. Irene asumió la dirección del departamento de *Planning* en JWT y en su trayectoria ha formado una gran cantidad de *planners* en el país. Para los noventa, pocas agencias tenían departamento de *Planning* y ya para principio de los 2000 era común que las agencias transnacionales tuviesen el rol de *planner* (comunicación personal, Julio 5, 2014).

El reto de formar un departamento de *Planning* fue asumido también por Patricia Parra, actual directora de *Planning* en Leo Burnett, quien en sus inicios en la disciplina extrapoló sus conocimientos de investigación de mercado para dar nacimiento al departamento de *Planning* de TBWA.

Los resultados de la investigación indican que Irene Aguilera fue una de las primeras *planners* en recibir formación por parte de los precursores del *Planning* en Inglaterra, país cuna de esta disciplina, por lo que tuvo los conocimientos necesarios para establecer la filosofía de la planificación estratégica en agencias como JWT, Publicis y ARS DDB. A su vez, su experiencia en el extranjero no se limita a la formación, sino que también cuenta con trayectoria laboral en FCB México, filial para la cual trabaja actualmente en Caracas.

A raíz de estos hallazgos, se puede evidenciar que la estructura actual del *Planning* en Venezuela ha tenido una fuerte influencia de conocimientos provenientes del exterior. Además, su consolidación a largo plazo ha venido de la mano de importantes figuras del mundo de la publicidad venezolana, quienes concentraron sus esfuerzos en sentar las primeras bases de esta disciplina en el mercado venezolano y la posterior creación de sus respectivos departamentos. Los esfuerzos destinados a

este objetivo permitieron que el *Planning* lograra permear dentro de los sistemas de las agencias de publicidad en Venezuela.

### **5.1.2 Objetivos del departamento.**

Se puede valorar en los resultados que el principal objetivo de departamento dentro de la agencia es ser la voz del consumidor. Esta aproximación coincide con lo expuesto por Baskin (2001). Martín Zabala (ARS DDB) comenta que el *planner* debe ser la personificación del consumidor dentro de la agencia. Newman (citado por Habberstad, s.f.), indica que *Planning* impacta el desarrollo de todo el proceso creativo y dirige todos los esfuerzos creativos en función del consumidor (traducción propia).

Por otra parte, los entrevistados coinciden en que *Planning* debe funcionar como departamento integrador del resto de las áreas de la agencia, por lo que debe darle dirección a los proyectos que se realizan. Néstor Rivero (JWT) añade que *Planning* da la patada inicial de los proyectos para alinear a todos los departamentos y que trabajen en paralelo.

En línea con el objetivo integrador, se le suma que el departamento debe ser garante del desarrollo de todos los procesos que se desenvuelven en la agencia. Además, la búsqueda y obtención de *insights* de consumidor es parte también de su responsabilidad, a lo que Baskin (2001) se refiere al utilizar el término el “minero de *insights*”.

Néstor Rivero explica que *Planning* toma las ideas y las conecta para generar algo coherente. En ese sentido, Jon Steel (2014) en su artículo *¿En qué se basa el valor de un buen planner?* publicado por en el sitio web de Social *Planning*, explica que el trabajo del *planner* se hace más útil haciendo conexiones. Entiende conexiones como la relación entre una marca con una realidad social en un contexto determinado.

En línea con el entendimiento del consumidor, la conexión marca-realidad social implica entender qué mensajes son relevantes y cómo conectar con la audiencia deseada, a lo que David Borges (Grupo Ogilvy) indica que si la publicidad no conecta con el consumidor, es una obra de arte, no trasciende.

Finalmente dentro de los objetivos de *Planning*, según los resultados obtenidos, se evidencia ser un proveedor de insumos para generar nuevas ideas; es decir, mantener nutrido a los demás departamentos para que puedan fortalecer sus propuestas.

### **5.1.3 Estructura del departamento.**

Los resultados demuestran que todo departamento cuenta con un Director de *Planning* y en su mayoría tienen pasantes. No necesariamente cuentan con *planners* o investigadores. La jerarquía se establece en tres niveles: el nivel directivo, el nivel intermedio y la base constituida por los pasantes.

Si algo se puede afirmar desde las respuestas de los entrevistados sobre las estructuras de los departamentos es que no son homogéneas. Las diferencias en cantidad de personal y niveles de jerarquía que coexisten en los departamentos de *Planning* varían en gran medida de una agencia a otra, por lo que no existe una estructura estándar.

El panorama internacional muestra un escenario distinto: los datos obtenidos en *The Planner Survey 2011* por Heather LeFevre destacan que en el mundo se identifican hasta nueve niveles de jerarquía. Desde el *Global Head of Planning* hasta el *Assistant Planner*, pasando por el *Regional Planning Director*.

El caso del *Planning* venezolano difiere del resto del mundo en la cantidad de niveles jerárquicos. Julio Grande expone que la inversión en los departamentos *Planning* en Venezuela es baja, por lo que no se han podido consolidar estructuras definidas (comunicación personal, Julio 5, 2014).

Probablemente, esa falta de inversión sea producto de la situación económica que vive el país (los anunciantes se han visto afectados por disponibilidad de divisas, producción de productos, leyes y regulaciones estatales, entre otros). Por otro lado, se puede deber a la ausencia de *planners* disponibles en el mercado laboral. En este aspecto Julio Grande afirma que el país vive una ola importante de migración de profesionales (comunicación personal, Julio 5, 2014).

En los últimos años se ha comentado que la ausencia de la figura del *planner* ha sido consecuencia del vacío generacional existente entre el grupo de *planners* que introdujeron la disciplina y la nueva generación de relevo. Existe una cantidad importante de profesionales que han emigrado a otros países –según cifras recolectadas por el sociólogo y profesor de la Universidad Simón Bolívar, Iván De La Vega, se estima que alrededor de 1 millón 200 mil venezolanos han abandonado el país en busca de mejores condiciones de vida. Reseñado en artículo publicado en el sitio web de El Universal por Carmen Rodríguez y Sara Díaz en julio de 2014–; otros que han creado su propia empresa de comunicación o asesoría en planificación estratégica y los que simplemente se han dedicado a otras áreas tangentes a la publicidad.

Aunado a estos factores, no se evidencian iniciativas importantes por parte del mercado para formar nuevos *planners* desde el inicio de sus carreras profesionales.

#### **5.1.4 Tareas del departamento.**

Los resultados obtenidos en la investigación indican que las tareas establecidas dentro de los departamentos de *Planning* en la mayoría de las agencias estudiadas son distribuidas de manera empírica. Usualmente a cada miembro se le atribuye responsabilidades de acuerdo con las necesidades que se presente en el departamento. Esto quiere decir que no existe una estandarización de las asignaciones según los niveles de jerarquía.

Este escenario puede deberse a que el departamento empieza a ser concebido más como un tanque de pensamiento en el cual pareciera existir una horizontalidad tal, expresada por los entrevistados, que las actividades pueden asignarse a cualquier miembro. Por ejemplo, el levantamiento de *data Planning*, como lo indicó David Borges (Grupo Ogilvy), antes era exclusivo de los pasantes, ahora cualquier miembro del equipo puede estar encargado de ello.

A este factor se le suma el hecho de la cantidad de personas dentro del departamento. Un solo equipo de *Planning* de pocas se encarga de atender las necesidades de todas las cuentas de la agencia, por lo que el volumen de trabajo es alto, lo cual obliga a sus miembros distribuir las tareas de manera que se cubran todas las necesidades. Sin duda, esta es una evidencia de la disminución de la importancia del *seniority*.

El desarrollo de *briefs* estratégicos es una de las tareas clave de los *planners* en el departamento. Baskin (2001), considera al *brief* creativo como el producto final entregable más conocido de los *planners*. De la importancia del *brief* se puede inferir que una de las tareas principales del *Planning* se basa en aportar la visión estratégica a los creativos y al resto de la agencia. Este documento permite darle foco a la creatividad.

A su vez, el departamento de *Planning* se vale de la investigación y de la información, por lo que dentro de sus tareas se contempla el levantamiento de *data* a través de diferentes técnicas como estudios cualitativos y moderación de estudios cualitativos. Baskin (2001) considera que dentro de los roles del *planners* se encuentra ser investigador cualitativo para entrar en contacto con la audiencia y actuar como centro de información.

Según los resultados, el *planner* tiene el rol de dar foco a los esfuerzos creativos a través de la aproximación de las 3C; es decir, parte del entendimiento del cliente, el contexto y el consumidor.

El desarrollo de estrategias, tarea que coincide con las descritas por Baskin. (2001), se suma el acompañamiento a Creación en el proceso creativo, la contratación de estudios cuantitativos y el foco estratégico en las licitaciones.

#### **5.1.5 Relación entre *Planning* y los demás departamentos.**

Los resultados indican que la postura de *Planning* respecto a los demás departamentos de la agencia se establece como integradora. Para actuar como ente integrador, este debe entender las necesidades de cada departamento. Para que *Planning* funcione como amalgama de todos los procesos, no deben existir paredes para trabajar conjuntamente y crear de manera colectiva.

Por otro lado, a pesar de que, una vez presentado el *brief creativo*, el proceso de trabajo decanta en manos de Creación para generar las ideas, se considera que el departamento de *Planning* debe mantenerse acompañando el proceso creativo, ya sea suministrando insumos que inspiren u orienten a los creativos.

Según Patricia Parra, *Planning* es percibido como el departamento con mayor objetividad, por lo que es protagonista en la resolución de problemas organizacionales y clima laboral. David Borges agrega que *Planning* brinda lineamientos estratégicos, tanto de la marca como del contexto y el consumidor.

Debido a su objetividad y conocimiento estratégico, se puede valorar que *Planning* interviene en la validación de ideas creativas. Esta objetividad es relevante bajo la teoría debido a que, según Feldwick (2009), *Planning* cuestiona el balance de poder que históricamente existió entre Cuentas y Creación.

Dicho conflicto de intereses entre los departamentos debe ser balanceado por el rol de planificación estratégica. Patricia Parra comenta que a veces Cuentas o Creación intentan apoyarse en *Planning* para establecer bases a sus argumentos, e incluso puede que los departamentos se sientan celosos cuando *Planning* demuestra tener una inclinación por algún departamento en determinado momento.

Viviana Forero (2014), *planner* de TXT Agencia Transmedia, expone en su artículo *¿Cómo volverte planner y creerte el cuento?* publicado en el sitio web de *Social Planning* que el *planner* no se debe cerrar a ningún departamento y debe cuidar su acercamiento tanto a Cuentas como a Creación para evitar sesgar su visión, para realmente poder aclarar el panorama en los proyectos.

Alimentar a los demás departamentos con información relevante también es parte de la relación con otros departamentos, según los resultados. Esto se apoya en el hecho de que *Planning* actúa como centro de información, idea planteada dentro del rol de la disciplina por Baskin (2001).

Dentro de la relación entre los departamentos de *Planning* no solo se encarga de dar, sino también de recibir insumos e información clave que le permiten desarrollar un trabajo más provechoso tanto para el cliente como para la agencia.

Por parte de Cuentas, *Planning* obtiene el pulso diario del cliente, lo cual le permite conocer el estatus de la relación cliente-agencia. Esto es provechoso para el *planner*, puesto que de esta manera podría identificar las áreas de oportunidades en cuanto a negocio que ofrece cada cliente y generar trabajo proactivo que estimulen la relación cliente-agencia y atraer beneficio incluso económico para la agencia.

#### **5.1.6 Herramientas empleadas.**

Las agencias que cuentan con una red global de respaldo utilizan la serie de herramientas que se les ofrece por formar parte de una organización multinacional, como es el caso de JWT, que forma parte de la red JWT y WPP; Leo Burnett o ARS DDB.

Néstor Rivero (JWT) indica que la agencia cuenta con un banco de información descomunal y que algo que le sorprendió al entrar a JWT fue la cantidad de herramientas que ofrece la red para el trabajo del *planner*. A su vez, añade que la agencia cuenta con una red de *planners* conectados a los que puede acceder a un

correo de distancia. Esta herramienta interna brinda apoyo entre los *planners* y la posibilidad de poder tener una visión más global pero solo tienen acceso aquellos que pertenecen a la empresa.

Respecto al resto de las agencias, todas manejan un cúmulo muy heterogéneo de herramientas, pero tienen como objetivo común la búsqueda de un punto de vista estratégico de manera que contribuyan con los objetivos principales del departamento.

Otra de las herramientas que destacan en los resultados son aquellas que permiten hallar foco estratégico y las que se enfocan en la construcción y arquitectura de marcas. Estas permiten estructurar el pensamiento y su utilidad será directamente proporcional a la calidad del resultado del pensamiento. Se mencionan en el estudio algunas como Springboard de ARS DDB; *Butterfly*, *Fusion* y Leonardo de Grupo Ogilvy y *Brand Oracle* y *Brand Key* de JWT.

El *brief* creativo, sin duda, es otra de las herramientas empleadas por los *planners* para inspirar a los creativos. Esta herramienta, según Baskin (2001), es el producto final más conocido de los *planners* debido a que este tiene la capacidad de desencadenar ideas. Si bien el *brief* es una herramienta relevante, Iván Sánchez (2014), *Chief Strategy Officer* en Dentsu Aegis Network México, aporta que el *briefing* es tan importante como el *brief*.

Patricia Parra (Leo Burnett) argumenta que la entrega del *brief* a Creación debe venir acompañada de una discusión en la que se contextualice el *brief* similar a un *brainstorming*. De ahí que establecer constante conversación y acompañamiento en Creación en un determinado proyecto sea hilo conductor del proceso. Natalia Rossell (FCB) indica que el *planner* forma parte de los procesos de *brainstorming* con Creación para el apoyo de generación de ideas.

Respecto al *brainstorming*, Baskin (2001) comenta que es un proceso más retador y exhaustivo que el resto de las conversaciones regulares debido a los diferentes perfiles que pueden estar implicados en el proceso.

La aproximación de las 3C constituye otra herramienta importante en la que se toman en cuenta el cliente, el contexto y el consumidor. Néstor Rivero (JWT) se refiere a ella con ese término preciso y resulta una manera de organizar estos tres aspectos triangulados que permiten observar con mayor perspectiva el problema a solucionar.

Dentro de las fuentes de información, en los resultados se mencionan los repositorios de información como WARC, Euromonitor o Trendwatching y los estudios cualitativos.

Respecto a las técnicas de levantamiento de información se evidencian la entrevista individual, técnicas de observación, herramientas de investigación digital, investigación por Internet, TGI, recursos informales de levantamiento de información y *focus groups*. Esta última técnica se solapa con la tarea mencionada por Baskin (2001) acerca de ser moderador de *focus groups*.

Uno de los motivos que puede poner al *planner* en el rol de moderador de focus group puede deberse a que, según Baskin (2001), moderar esta actividad permite al *planner* tener un mayor acercamiento hacia la realidad de los consumidores. A su vez, en el caso venezolano, esto implica que no se debe invertir en una compañía externa que se encargue del proceso, y por tanto tiene un impacto monetario y de tiempo.

La situación país ha impactado sobre los anunciantes. La contratación de servicios investigación cuantitativa, va a depender por ejemplo, del presupuesto del cliente para el proyecto, indicó Patricia Parra (Leo Burnett). Por otro lado, puede que

muchas veces los proyectos se lleven a cabo de manera muy veloz y no exista tiempo para un levantamiento exhaustivo de una investigación.

Los insumos de investigación que se obtienen de contratación probablemente dependen en gran medida del presupuesto del cliente y de cómo este costo se puede cargar en determinado proyecto que lo amerite.

Los resultados evidencian que los *planners* se valen de técnicas y herramientas informales de investigación para obtener una aproximación hacia los temas que necesitan comprender. Julio Grande indica que la principal razón para el empleo de estas herramientas es el tiempo. La mayoría de las veces se cuenta con menos del tiempo necesario para desarrollar las campañas. El tiempo que se toma *Planning* es tiempo que pierde Creación (comunicación personal, Julio 5, 2014).

A esta razón se le pueden sumar las limitaciones económicas del presupuesto del cliente y la poca disponibilidad de *data* confiable en el país.

Una técnica de recolección de información alternativa que se ejemplifica en los resultados es *survey monkey*, una plataforma digital gratuita que permite realizar cuestionarios en línea y cuyo uso es bastante amigable tanto para el administrador de la herramienta como para quien participa en el cuestionario. Es capaz de brindar luces sobre un tema específico de forma rápida e instantánea.

Una de las barreras que se pueden presentar en ese caso este tipo de herramientas alternativas es la confiabilidad de los resultados y el muestreo al que se le invite a participar en la encuesta, variables que pueden resultar difíciles de controlar en el trabajo del día a día. Este tipo de herramientas deben ser tomadas como referencias y no como reflejos inmediatos para describir toda una realidad.

### **5.1.7 Programa de pasantías.**

De acuerdo con los entrevistados, en los departamentos de *Planning* no existen programas de pasantías formales. A pesar de ello, existe interés por su establecimiento debido a que se considera la formación como un valor real a la planificación estratégica por parte de los departamentos de *Planning*, los cuales son pequeños y jóvenes.

El *planner* se forma en la práctica y en el día a día de la agencia, indican los entrevistados. Entrenarse en *Planning* puede implicar entrenarse en muchos aspectos de la vida, por lo que la mejor manera de adquirir experiencia en el área es trabajando.

En este apartado existe una paradoja, puesto que si el *planner* se forma en la práctica, ¿por qué no existe un programa de pasantías que aproveche el día a día del pasante para fundarle las bases necesarias para obtener el mejor beneficio del proceso de entrenamiento y acortar la curva de aprendizaje?

El hecho de que la mayoría de los departamentos de *Planning* cuente con pasantes y al mismo tiempo, estos departamentos sean pequeños, deberían ser estímulos suficientes para brindar formación rápida y oportuna. De esta forma, la agencia y el departamento podrán aprovechar con mayor rapidez las mejoras de su capital humano, por lo que los procesos internos serán más eficientes.

Si las agencias de publicidad no brindan estos programas de especialización y formalización de la disciplina, ¿deben los aspirantes a incorporarse a la disciplina del *Planning* buscar respuestas en la formación académica?

Julio Grande, respecto a este punto, comenta que la situación del país ha entorpecido la inversión de los anunciantes y por tanto ha afectado los procesos de formación dentro de los departamentos de *Planning*. En situaciones de crisis, comenta, el *Planning* pasa a ser prácticamente un lujo (comunicación personal, Julio 5, 2014).

Si los *planners* entrevistados concuerdan que en la práctica se forma este perfil y que existe una necesidad de entrenamiento para fortalecer tanto a las agencias como a la disciplina, existe una oportunidad importante de potenciar el proceso de pasantías a través de un programa de formación formal.

## **5.2 Perfil del *planner***

### **5.2.1 Edad del *planner*.**

De acuerdo con los resultados, la edad no resulta un factor decisivo dentro de la jerarquía de los *planners*. Puede ser un factor diferenciador en cuanto a la experiencia, pero no necesariamente en cuanto a la habilidad de hacer *Planning*. Resulta complejo establecer una edad promedio del *planner* debido a que la estructura de departamento y los roles desempeñados no son homogéneos.

Un ejemplo de ello se observa cuando se comparan los años de experiencia de dos directores de *Planning* en el mercado venezolano. Natalia Rosell de FCB solo posee cuatro años trabajando para el mercado publicitario, mientras que el director de *Planning* de JWT, Néstor Rivero, tiene veintiún años dentro de la industria publicitaria.

Puede que diversos factores como la situación país –la cual ha estimulado la fuga masiva de talentos–, la oferta de *planners* en el mercado laboral, la escasa promoción del *Planning* como disciplina publicitaria en los niveles universitarios y su poco conocimiento en el nivel académico sean los factores responsables de que actualmente el *seniority* no esté determinado en estos momentos por la edad de un *planner*.

A su vez, Martín Zabala (ARS DDB) afirma que *Planning* se mantiene como un departamento joven porque es una carrera prácticamente nueva. Indica que es importante tener talento natural, pero también querer aprender. Se podría deducir que las habilidades pueden atribuirse como un factor decisivo más que la edad.

Según *The Planner Survey 2011* de Heather LeFevre, el 58% de los *planners* encuestados en el estudio tienen entre 24 y 34 años, mientras que el segundo grupo con de mayor porcentaje tiene entre 35 y 54 años de edad con un 31%.

Si se comparan estos resultados con los obtenidos sobre los *planners* en Venezuela y se toman en cuenta los niveles de jerarquía establecidos en la estructura del departamento, se evidencia que en el resto del mundo existe un importante porcentaje de generación relevo entre 24 y 34 años que los *planners* que teóricamente tienen más experiencia (34 a 54 años).

Por otro lado, se observa que debido al volumen del mercado y la uniformidad de sus estructuras, es posible determinar una relación entre la edad y la jerarquía, pero se hace complejo trasladar este escenario al mercado venezolano porque difiere en estructura del resto del mundo.

### **5.2.2 Área de formación.**

De acuerdo con los resultados obtenidos, los *planners* usualmente están formados en el área de las Ciencias Sociales. Las carreras que más destacan son Psicología, Comunicación Social, Sociología y Antropología. A pesar de ello, el área de formación profesional puede pasar desapercibida cuando una persona cuenta con el *mindset Planning* y comprende tanto sus fortalezas como los aportes que es capaz de generar.

La Psicología, en función de los resultados obtenidos, parece tener mayor visibilidad dentro del *Planning*. Esto tiene sentido si se toma en cuenta que esta disciplina se dedica a entender los procesos mentales y las conductas de las personas, por lo que tiene alta afinidad con temas asociados con estudio de comportamiento de consumidor. Sin embargo, las demás carreras asociadas con las Ciencias Sociales no son descartadas.

Néstor Rivero (JWT) afirma que en Venezuela existe una tendencia de que en *Planning* debe haber psicólogos. Por otro lado, agrega que todos los que hayan estudiado Ciencias Sociales tienen una aproximación humanista y la sensibilidad que requiere el *planner*. Este punto se conecta con la habilidad de la inteligencia emocional que debe caracterizar al *planner*, también expuesta por el director de *Planning* de JWT.

A su vez, las carreras afines a las Ciencias Sociales tienen un componente importante en investigación. Si se realiza una revisión del pensum tanto de disciplinas como Psicología, Sociología o Comunicación Social, se evidencia que tienen énfasis en la enseñanza de procesos metodológicos que permiten a los egresados contar con herramientas mínimas para llevar a cabo una investigación.

No queda duda de que las Ciencias Sociales, que establecen al ser humano como objeto de estudio, son deseables en una disciplina que tiene como objetivo principal ser voz del consumidor.

No obstante, se podría deducir que no existe carrera perfecta para ser *planner* debido a la variedad de opciones que se presentan. Patricia Parra, directora de *Planning* de Leo Burnett indica que los psicólogos brindan un aporte más emocional del ser humano al proceso estratégico, mientras que los comunicadores sociales tienen un punto de vista más hacia la comunicación por sí misma. En ese sentido, se puede inferir que un equipo multidisciplinario resulta una alternativa idónea ante los diversos caminos de formación que se evidencian en los *planners*.

Cristina Quiñonez (2014), directora de *ConsumerTruth* afirma en su artículo *Planners: Los gatilladores del Insight en la Estrategia* que: “Los mejores *planners* de los que he podido ser testigo en mi corta carrera en este mundo son personas que vienen de campos muy distintos pero que le suman a la publicidad y comunicaciones ángulos relativamente novedosos” (para. 15).

Además Quiñonez (2014) agrega que: “Hoy creo en el *Planning* basado en personas y me parece que los *planners* estratégicos tienen mucho que aportar si se dedican a mirar más allá de la comunicación y las marcas, a explorar nuevos mundos, a alimentar su visión estratégica de nuevas fuentes: Psicología, Antropología, Sociología, Semiótica, etc.” (para.15).

Más allá de la necesidad de establecer un perfil ideal de *planner* y una carrera específica a estudiar para su formación, el reto puede realmente provenir de la conformación de un equipo multidisciplinario integral que responda a las necesidades del departamento de *Planning* y tenga una visión amplia ante los problemas a resolver.

### **5.2.3 Tipo de institución.**

Los entrevistados reflejaron que las instituciones de las cuales provienen los *planners* en Venezuela suelen ser de tipo universitario. Néstor Rivero (JWT) considera que el nivel de licenciatura debe ser requisito mínimo para un *planner* en aras de profesionalizar la disciplina, a pesar de que considere que la formación no lo es todo, sino que la actitud es un componente clave.

Patricia Parra (Leo Burnett) insiste que el *planner* venezolano debe formarse en una institución universitaria profesional y que preferiblemente provenga de la UCV y la UCAB. Considera que un profesional a nivel técnico superior universitario usualmente no cuenta con los conocimientos necesarios para llegar a la profundidad de análisis requerida para desarrollar las actividades de *planner*.

Este imperativo puede deberse al prestigio y la credibilidad que ambas universidades tienen en el país. Además, ambas universidades ofrecen carreras en Ciencias Sociales ampliamente reconocidas por su calidad, las cuales son recomendadas para los futuros aspirantes a *planners*.

#### **5.2.4 Formación especializada en *Planning*.**

Parte de la muestra entrevistada mencionó a *Brother Caracas* como la única escuela del país que se ha dedicado a crear programas exclusivos de formación para *planners*. Además, en Venezuela los *planners* pueden optar por el programa de Psicología de Consumidor en la Universidad Metropolitana, el programa de Psicología Social en la USB y diplomados de la UCAB en el CIAP.

Fuera del país, los *planners* se pueden formar en de La Escuela Superior de Creativos en Argentina, la cual de acuerdo a su sitio web, ofrece un *workshop* de *Planning* Creativo para extranjeros. También ofrece un programa a distancia en línea de *Planning*.

Otro de los programas más conocidos los ofrece *Miami Ad School*, la escuela más premiada de publicidad de acuerdo con la información en su sitio web. Se encuentra ubicada alrededor del mundo y ofrece un *boot camp* de planificación estratégica en 9 ciudades diferentes.

Inglaterra y España se posicionan también como destinos relevantes para la formación de *planners*. Inglaterra es históricamente la cuna del *Planning* y en España también se ubica *Miami Ad School*, que por sus facilidades en cuanto al idioma, se podría mostrar como una opción conveniente para los *planners* venezolanos.

Aunque existen algunos programas de formación especializada que pueden ayudar al *planner* en su formación, se observa que *Brother Caracas* es la única escuela estrictamente especializada en formar académicamente a los venezolanos en el área de *Planning*.

A pesar de que existen esta serie de programas de formación, puede que la experiencia en agencia constituya la base fundamental del entrenamiento del *planner*, pues no es hasta que se encuentra con el día a día de la agencia que podrá poner a prueba todas sus habilidades, como afirman los entrevistados.

Como se menciona en el apartado de pasantía, no existen programas enfocados en formar *planners* dentro de las agencias. A la vez, se detecta que el mercado académico no ofrece demasiadas opciones, ni difusión de la disciplina del *Planning* como para que los estudiantes estén enterados de los programas existentes o siquiera que existe el *Planning* de agencia. Los esfuerzos por parte de la industria publicitaria no son sostenidos en el tiempo.

### **5.2.5 Experiencia del *planner*.**

Los *planners* en Venezuela comienzan sus carreras profesionales directamente en el área de *Planning*. Sin embargo, otro grupo de ellos se inicia en otras áreas tanto fuera de una agencia de publicidad como dentro de ella en otro departamento. Luego, terminan incorporándose al departamento de *Planning*.

Respecto a la iniciación en *Planning*, Viviana Forero (2014) expone que: “la planificación estratégica es un área de la publicidad de la cual se conoce poco a nivel académico, por lo que se descubre generalmente mientras se está ocupando algún cargo dentro de las agencias” (para.1). Esto coincide con el caso del Martín Zabala (ARS DDB), quien en la entrevista explica que conoció la existencia del *Planning* una vez ya se encontraba dentro de una agencia.

Zabala trabajaba como ejecutivo de cuentas y descubrió con la experiencia que lo que disfrutaba del rol de Cuentas en una agencia era desempeñado por todo un departamento en otra agencia. De esta forma, decidió entrenarse en *Planning* en La Escuela Superior de Creativos en Argentina y volvió para hacer *Planning*.

Parece ser que la poca difusión del *Planning* en Venezuela ha traído como consecuencia que pocos profesionales puedan descubrir sus inclinaciones por laborales por esta disciplina. David Borges (Grupo Ogilvy) llegó al *Planning* de “carambola”, por la recomendación de la vacante por parte de un amigo. Es probable que esta situación haya ocurrido más de una vez con otros *planners*.

### 5.2.6 Motivaciones del *planner*.

Las entrevistas realizadas sugieren que en la dinámica de trabajo el *planner* se encuentra en constante contacto con todos los proyectos de la agencia, debido a que el departamento atiende a todas las cuentas que requieran del apoyo de *Planning* en sus diversas actividades.

Julio Grande indica que si se compara la cantidad de personas en Cuentas respecto a *Planning*, se podrá evidenciar la falta de inversión en el área de *Planning* en Venezuela. Los departamentos de *Planning* son pequeños en general (comunicación personal, Julio 5,2014). Baskin (2001) afirma que por cada *planner* hay cuatro ejecutivos de Cuentas. Es por ello que los *planners* manejan muchos conocimientos en el día a día de la agencia, están involucrados con todas las cuentas y proyectos.

Los resultados arrojan que en cuanto al reconocimiento, el trabajo del *planner* no es el más valorado, por lo que es una disciplina que implica mucho de auto motivación. Patricia Parra identifica que existe pequeños momentos en los que se descubre que se hace bien el trabajo y que son esos los que impulsan, a pesar de que a los *planners* no son los que se le reconoce más el brillo.

La satisfacción viene de que el *planner* es una pieza fundamental durante el proceso creativo. El *planner* es quien concibe el *brief* creativo, el cual es el encargado de disparar la creatividad, por ejemplo.

Natalia Rossell (FCB) afirma que para ella sería muy difícil trabajar fuera de una agencia de publicidad y que *Planning* es el área perfecta. En los entrevistados se evidenció un amor por la vocación de ser *planners*. Casi podría describirse que los *planners* aman ser *planners* con convicción, a pesar de los aspectos negativos.

Iván Sánchez (2014), *Chief Strategy Officer* de Dentsu Aegis Network México, en su artículo llamado *Consejos de un planner desengañado*, ofrece una serie de

consejos para los *planners* y dentro de sus últimos puntos hace referencia a ser un apasionado por la publicidad, no como aquel que se preocupa por la publicidad, sino como aquel que plantea nuevos caminos creativos.

La pasión es un factor motivador en el *Planning* que puede hacer la diferencia a la hora de realizar el trabajo. Podría deducirse que de una u otra forma, el buen *planner* es aquel que se motiva por los resultados y la creatividad, más que simplemente por la publicidad por sí misma.

### **5.2.7 Habilidades.**

El perfil del *planner* se caracteriza por una serie de habilidades puntuales deseables para la ejecución de su trabajo. La curiosidad es una de las que destaca en la revisión de los resultados. Baskin (2001) concuerda en ello. La curiosidad le permite al *planner* buscar más información y no quedarse en la superficie de conocimiento, lo cual lo lleva a hallazgos más profundos y relevantes.

Según los entrevistados, la capacidad de ponerse en diferentes roles es la habilidad que le permite cumplir el objetivo de integrar los diferentes departamentos de la agencia. Debe comprender las necesidades de los diferentes departamentos, poder ocupar su lugar de manera mental, para poder ayudar en el día a día y en la resolución de conflictos e intereses que se puedan presentar.

En la misma línea empática, el *planner* debe contar con inteligencia emocional. Este tipo de inteligencia le permite establecer un contacto más efectivo con el resto de los departamentos de la agencia, debe ser capaz de canalizar emociones que muchas veces se encuentran desbordadas en la agencia. Esta habilidad se asocia con la empatía, relevante para comprender al otro y salir de sí mismo.

La capacidad de análisis, mencionada de manera reiterativa por los entrevistados, le permite al *planner* extraer las historias de la *data*. La información

por sí sola no constituye un valor agregado si no es analizada e interpretada bajo una mirada crítica y analítica.

Es bajo la habilidad analítica que el *planner* puede encontrar lo relevante en lo común y decodificar información que pareciera poco útil o compleja. Baskin (2001) emplea el término “interrogar la *data*”, para encontrar la historia subyacente en ella.

La capacidad de observación le permite al *planner* ver más allá de lo aparente. Como indica Néstor Rivero (JWT) debe hacerse “con todos los sentidos”. Por otro lado, la intuición es una habilidad que todo *planner* debe desarrollar, sobre todo cuando no se cuenta con la totalidad de la información necesaria para tomar decisiones de tipo estratégica. Como se indicó, la obtención de información en el contexto país venezolano puede ser difícil, como comentó Patricia Parra (Leo Burnett).

David Moreno (2014), *Strategic Planning Director* en Walton Isaacson, en su artículo publicado por *Social Planning* sostiene que un *planner* necesita tener capacidad de intuición para resolver problemas, lo que significa tratar de mirar las cosas desde un punto de vista diferente. La intuición permite ver personas, ideas y posibilidad más allá de lo que son.

Por otro lado, el *planner* debe contar con la capacidad de abstracción, dedicación, paciencia y ecuanimidad, evidencia en resultados. Además, debe saber escuchar, incluso, como indica Iván Sánchez *Chief Strategy Officer* en Dentsu Aegis *Network* México en su artículo *Consejos de un planner desengañado* publicado en 2014 por el sitio web de *Social Planning*, el *planner* debe saber escuchar incluso a aquellos que lo desafían. Debe tener interés por la realidad y estar siempre informado de lo que ocurre en el mundo. Debe cuestionarse, como afirma Natalia Rossell (FCB) para llegar a resultados más profundos y tratar de mantener una sensibilidad ante ello.

Se evidencia que las habilidades que requiere un *planner* están muy bien determinadas y concuerdan con lo planteado en la teoría. De alguna forma, estas habilidades se establecen para configurar un perfil profesional bien delimitado, por lo menos en cuanto a habilidades.

A grandes rasgos se puede evidenciar un punto clave y determinante de la situación actual del *Planning* en Venezuela: su formación académica y promoción para el mercado laboral. Tanto la formación de *planners* por programas de pasantías como por instituciones que provean de insumos necesarios para alcanzar las habilidades que requiere un *planner* tienen un área de mejora importante. Los programas de formación deberían contemplar el desarrollo de estas destrezas.

En la actualidad, la escuela de *planners* prácticamente ha pasado a ser labor del trabajo del día a día dentro de una agencia de publicidad que cuente con un departamento de *Planning*, por lo que durante este proceso se deberían aportar insumos que puntualmente desarrollen las destrezas que todo *planner* requiere para realizar su trabajo de manera satisfactoria. Las agencias tienen un rol protagónico en la formación y desarrollo de *planners* que se debería potenciar si se desea un mercado laboral de *planners* más nutrido y más competitivo.

Como diagnóstico del *Planning* venezolano se puede afirmar que existe una paridad teórica con lo expuesto por los autores más reconocidos del *Planning*. Las bases teóricas coinciden con lo expuesto por los *planners* entrevistados, lo cual indica que los conocimientos están de una u otra manera afianzados.

En cuanto al área práctica, esta realidad difiere. Se percibe que el *Planning* en Venezuela ha generado esfuerzos durante la historia para incrementar su importancia y relevancia; sin embargo, debido a la situación país y la promoción de la disciplina, los esfuerzos parecieran ser insuficientes para consolidar el *Planning* dentro de la industria publicitaria.

Sin duda, existe una necesidad de inversión en el área de *Planning* dentro de la agencias y esto será posible en la medida de que los clientes asuman que es un servicio que no es prescindible, tal como lo argumenta Julio Grande (comunicación personal, Julio 5, 2014).

## CONCLUSIONES

La presente investigación se realizó con el objetivo principal de diagnosticar la situación del *Planning* como disciplina publicitaria en Venezuela dentro de las agencias más importantes del país. De esta finalidad se derivaron dos objetivos específicos enfocados en los departamentos de *Planning* y el perfil de los *planners*.

Una vez establecido el sustento teórico que enmarcaría el presente Trabajo Especial de Grado, se inició el diagnóstico deseado sobre un tema poco estudiado en Venezuela. La exploración se realizó en un grupo selecto de agencias del país.

Luego de una revisión de los resultados obtenidos del estudio de campo, el cual consistió en entrevistas a profundidad con los *planners* de las diferentes agencias exploradas, se logró dar respuesta a las interrogantes establecidas en la investigación. De esta forma, se obtienen las conclusiones que a continuación se presentan.

Los departamentos de *Planning* en Venezuela se fundan como parte de un proceso evolutivo que sufrió el departamento de Research de las agencias. Irene Aguilera es una figura pionera en lo que a *Planning* en Venezuela respecta. Los departamentos que actualmente existen en las agencias tienen una influencia importante de los conocimientos provenientes del exterior.

Ser la voz del consumidor es uno de los objetivos más importantes del *Planning* en Venezuela. Esta visión concuerda a cabalidad con la teoría estudiada. Además de ello, *Planning* tiene la función de ser un departamento que se encarga de integrar las diferentes áreas de la agencia para asegurar un trabajo enriquecedor.

En cuanto a la estructura de los departamentos de *Planning* en Venezuela, se evidencia que dista de ser homogénea. No se puede establecer una categorización de los niveles de jerarquía que sea similar para todos, además, la cantidad de niveles de jerarquía difiere de los departamentos observados fuera de Venezuela.

Esta disparidad puede deberse a falta de personal en el departamento producto de la incapacidad de contratación de la agencia, ausencia de *planners* en el mercado laboral generada por una fuga de talentos y una falta de generación de relevo de *planners* o la independización de los *planners* a través de la fundación de firmas de consultoría propias o emprendimientos en otras áreas.

Las tareas dentro de los departamentos de *Planning* se distribuyen de una forma empírica. Se ajusta a las necesidades de los clientes y la agencia, y a la estructura y cantidad de personal disponible. La horizontalidad que se percibe en los departamentos demuestra que todos se pueden involucrar en cada uno de los procesos desarrollados.

El desarrollo del *brief* creativo para conducir los esfuerzos creativos y la búsqueda de un punto de vista estratégico son parte de las tareas más importantes del departamento. A esto se le añade el acompañamiento a Creación, la orientación en *brainstorming* y el aporte estratégico en procesos de licitación.

En relación de *Planning* con los demás departamentos se establece como una amalgama que permite integrar y dirigir todos los procesos que se desarrollan en la agencia. *Planning* actúa como garante de estos procesos y procura que el trabajo en la agencia se desarrolle sin paredes entre los involucrados en los proyectos.

Por otro lado, *Planning* se nutre de manera importante del departamento de Cuentas para conocer el pulso del cliente y de esta forma, generar propuestas proactivas en función de las condiciones del cliente.

Las herramientas que se emplean en los departamentos de las agencias varían de acuerdo a la agencia. Algunas cuentan con herramientas obtenidas por la red como JWT y su red de *planners*, otras cuentan con filosofías internas como lo es el *Human Kind* de Leo Burnett.

Las herramientas coinciden en organizar el pensamiento estratégico y tener un mayor entendimiento del consumidor. Muchas veces, los *planners* por cuestiones de tiempo y presupuesto recurren a técnicas de recolección de información informales fuentes de información alternativas tales como investigación en Internet y uso de cuestionarios en línea.

Existe una paradoja en cuanto a la formación de los *planners* y los programas de pasantías. Los *planners* coinciden en que la mejor escuela es la agencia y la práctica que se pueda llevar a cabo en ella, sin embargo, los programas de pasantías en las agencias no cuentan con una metodología definida que permita optimizar el proceso de aprendizaje.

Respecto al perfil del *planner*, la edad no es un factor decisivo para determinar la jerarquía, por lo que el *seniority* no está determinado necesariamente por la edad. Resulta complejo establecer una relación directa entre edad y jerarquía debido a las estructuras heterogéneas de los departamentos.

Las carreras asociadas a las Ciencias Sociales resultan más afines para el perfil de *planner*. Esto debe a la aproximación que establecen hacia la investigación y el estudio del ser humano desde diferentes perspectivas. Las carreras que destacan son Psicología, Sociología, Comunicación Social y Antropología.

La carrera del *planner* puede que no deba ser el centro de atención del debate, sino la conformación de equipos multidisciplinarios de trabajo en los departamentos, de manera que los perfiles se complementen entre sí. De esta forma, cada área de las Ciencias Sociales tiene su aporte desde su punto de vista.

*Brother* Caracas es catalogada en Venezuela como la escuela líder en formación de *planners*, puesto que cuenta con programas especialmente enfocados en esta disciplina. Más allá de esta escuela, la difusión del *Planning* en el ámbito académico es escasa. Las prácticas profesionales en agencias constituyen la opción ideal para la formación de futuros *planners*.

Debido a la desinformación académica del *Planning*, los *planners* suelen encontrarse con la disciplina de manera casual, una vez que se encuentran trabajando en agencias de publicidad. Es así como la aproximación del *planner* resulta de un proceso de descubrimiento de la disciplina en el campo laboral. En otros casos, existe alguna figura con más experiencia que introduce al *planner* a esta área de la publicidad.

Existen casos de *planners* que se han dedicado al *Planning* durante toda su experiencia laboral y no cuentan con experiencias previas en otras industrias o áreas de las agencias.

El *planner* puede encontrar motivación en todos los conocimientos que debe manejar, puesto que en las agencias un equipo de *Planning* atiende todas las cuentas que tengas necesidad de *Planning*. De esta forma, pueden tener una visión más global del negocio.

Los *planners* aman ser *planners* a pesar de los aspectos poco estimulantes como el poco reconocimiento de su trabajo. El *Planning* implica auto motivación. Esta auto motivación se puede sustentar en saber que forma parte del escenario para que la creatividad se despliegue y brille. La satisfacción de realizar un trabajo con pasión se ve reflejada en detrás de las campañas.

Curiosidad, empatía, inteligencia emocional, capacidad analítica y capacidad de observación e intuición son algunas de las habilidades deseables en el perfil de los *planners*. Estas habilidades son claramente identificadas y son homogéneas tanto en

la teoría como en la práctica. Los programas de pasantías deben tomar en cuenta el desarrollo de estas características para impulsar el entrenamiento del *planner*.

## RECOMENDACIONES

En cuanto a las futuras investigaciones, se recomienda ampliar el espectro de agencias de publicidad tomadas en cuenta para la investigación del *Planning* en Venezuela. Más allá de las establecidas como principales a través del *ranking* de la revista *Producto*, esto permitirá entender si el desarrollo del *Planning* se afecta en función del tipo de agencia donde se lleva a cabo.

La presente investigación permite establecerse como punto de partida para una segunda fase de investigación. Una vez detectados los problemas de la situación del *Planning* en Venezuela, se debería crear un programa de acción que permita solucionarlos, tomando en cuenta los casos exitosos de modelos de negocio y *Planning* en otros países, por ejemplo, pero que a su vez se pueda llevar al ámbito local y sea realmente provechoso para el mercado y los *planners*.

Por otro lado, se recomienda establecer un enfoque cuantitativo en la investigación del *Planning* para poder conocer otros aspectos que no se toman en cuenta dentro de la investigación cualitativa. Esta aproximación permitiría cuantificar la cantidad de *planners* en el país (censo), aspectos sociodemográficos, salario mensual promedio, entre otros.

En cuanto a la disciplina del *Planning* en Venezuela, se recomienda establecer un mecanismo organizacional sin fines de lucro que permita reunir los esfuerzos en cuanto a levantamiento de información, noticias, artículos, datos del gremio, información sobre entrenamiento, entre otros aspectos.

Para posteriores investigaciones, se recomienda contar con un plan de difusión de contenido que le permita llegar a los usuarios clave a quienes pueda interesar el resultado de la investigación. Este plan de difusión podría establecerse a través del mercadeo digital y el *word of mouth*.

A través de esta agrupación y concentración de esfuerzos se podrá tener mayor visibilidad y relevancia dentro de la industria publicitaria y a su vez, se podrá establecer como ente relacional con las demás comunidades de *Planning* en el mundo. Esta relación puede permitir intercambio de información que puede ser provechosa para los *planners*.

En cuanto a los departamentos, se recomienda buscar homogenizar las estructuras de los departamentos, de tal forma que puedan establecerse dinámicas de trabajo provechosas para el negocio. A su vez, se podrían establecer de manera diferenciada las funciones de cada rol y optimizar el tiempo y los esfuerzos.

Los programas de formación existentes y que se desarrollen sobre *Planning* podrían contemplar una fase práctica en agencia. Se podrían establecer alianzas entre las agencias y las instituciones que decanten en inserción laboral de futuros aspirantes de *Planning*.

El empleo de técnicas de recolección de información no formales y herramientas alternativas es un hecho. Se recomienda por un lado, educar a los involucrados en el proceso del desarrollo publicitario (desde el cliente hasta los miembros de la agencia) en cuanto a los tiempos que se requieren para realizar todas las actividades de investigación y levantamiento de información. Por otro lado, se debe procurar sistematizar el uso de estas herramientas alternativas, a fin de que puedan incorporarse de manera eficiente en los procesos de *Planning*.

Se recomienda establecer programas de pasantías que impliquen una metodología de formación para mejorar la curva de aprendizaje de los *planners*. La

formación constituye una inversión para la industria. Si el mercado cuenta con mejores *planners*, se puede asegurar mejorar creatividad y eficiencia de los esfuerzos comunicacionales. Estas acciones tienen un retorno en premios y facturación de las agencias.

Se debe tomar en cuenta formar equipos multidisciplinarios en los departamentos de *Planning*. Esto permitirá que los diferentes perfiles de se puedan complementar y así enriquecer las propuestas estratégicas que desarrolle el departamento a través de diferentes puntos de vista.

Para suplir la ausencia de la difusión del *Planning* en el ámbito académico, se recomienda generar nuevos espacios de discusión sobre el *Planning* y lo que gira en torno a la disciplina en diferentes instituciones educativas universitarias. Además, estimular la inclusión de estos conocimientos en los pensum de estudios y electivas que ofrecen dichas instituciones.

La “evangelización” no se debe quedar en el aspecto académico y debe llegar hasta los clientes, para que exista mayor conciencia de la importancia del rol del *planner* para sus marcas. Lo ideal sería que los mismos clientes exijan en sus equipos de trabajo la figura del *planners* y tengan la conciencia de la importancia de su rol en el manejo estratégico de marcas y del negocio.

Una mayor difusión del *Planning* podría impactar tanto en la demanda de formación de *planners*, como en la calidad de su formación, debido a la competencia que se podría generar en el mercado laboral.

A su vez, para alcanzar los objetivos de difusión y relevante, el *Planning* debe organizarse desde sus *planners*. Se podría plantear un proyecto que reúna a todos los *planners* del país y se cree una asociación similar a la APG o incluso como *Social Planning*. Esta organización podría velar por la formación de *planners* y el conocimiento de la disciplina en diversos sectores que sean relevantes.

Para motivar a futuros aspirantes al *Planning*, se les debe tratar de explicar cuáles son los beneficios que se obtienen por trabajar en esta disciplina y mostrar el impacto que puede tener en su formación profesional. También se pueden dejar claras las habilidades que el *planner* logra desarrollar en el ejercicio de su trabajo, las cuales están muy bien identificadas.

## REFERENCIAS

### *(a) Fuentes bibliográficas*

Aaker, D. y Day, G. (1989). *Investigación de Mercados*. Naucalpan de Juárez: McGraw Hill/ Interamericana de México S.A.

Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom.

Burnett, L. (1985). *Leo*. Madrid: Leo Burnett, S.A.

Cancela, R., Cea, N., Galindo, G. y Valilla, S. (2010). *Metodología de la Investigación Educativa: Investigación Ex Post Facto*. Manuscrito inédito, Univesidad Autónoma de Madrid, España.

Cooper, A. (Comp.). (2006). *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. Buenos Aires: Thomson Learning.

Edwards, P. (s.f.). *Input de Planning para el negocio del cliente*. En A. Cooper (Comp.), *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones* (pp. 201-211). Buenos Aires: Thomson Learning.

Lesune, S., Khan, R., Kamble, R. y Khatri, R. (2013). *Introduction Advertising. [Introducción Publicidad]* Manuscrito inédito, University of Mumbai, India. Consultado el 20 de Julio de 2014. [http://www.mu.ac.in/myweb\\_test/sybcom-avtg-eng.pdf](http://www.mu.ac.in/myweb_test/sybcom-avtg-eng.pdf)

Lotitto, R. (Ed.). (2014). Ranking de Agencias 2014. *Revista Producto*, 361(1), p. 76-165.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana de Editores, S.A. de C.V.

Rainey, M. (s.f.). *El contexto del Planning*. En A. Cooper (Comp.), *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones* (pp.15-28). Buenos Aires: Thomson *Learning*.

Robertson, C. (s.f.). *Briefs Creativos y Briefings*. En A. Cooper (Comp.), *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones* (pp.75-90). Buenos Aires: Thomson *Learning*.

Sabino, C. (1987). *Cómo hacer una Tesis. Guía para elaborar y redactar trabajos científicos*. Caracas: Editorial Panapo.

Weigel, M. (s.f.). *Why Planning Matters. [Por qué importa planning]* Manuscrito inédito, JWT, Latinoamérica.

Zapata, O. (2005). *Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas*. México: Editorial Pax.

#### *(b) Fuentes electrónicas*

Adlatina. (2010). *Cambios en el área de Planning de JWT Venezuela*. Consultado el 10 de mayo de 2014. <http://www.adlatina.com/publicidad/cambios-en-el-%C3%A1rea-de-planning-de-jwt-venezuela>.

Adlatina. (2014). *Aguilera: “La industria venezolana será muy diferente después de mayo”*. Consultado el 12 de julio de 2014. <http://www.adlatina.com/publicidad/aguilera-%E2%80%9Cla-industria-venezolana-ser%C3%A1-muy-diferente-despu%C3%A9s-de-mayo%E2%80%9D>.

American Marketing Association. (2014). *Dictionary. [Diccionario]* Consultado el 28 de mayo de 2014. <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>.

APG UK. (s.f.). Sección *About us [Sobre nosotros]*. Consultado el 25 de febrero de 2014. <http://www.apg.org.uk/?>.

- ARS DDB. (s.f.). Conócenos. Consultado el 5 de Mayo de 2014.  
<http://www.arsddb.com/conocenos/>.
- Baskin, M. (2001). *What is account Planning?. [¿Qué es la planificación?]*  
Consultado el 25 de Febrero de 2014. <http://www.apg.org.uk/wp-content/uploads/2011/01/WhatIsAccPlan2001.pdf> .
- Brother Caracas. (s.f.). Sección *La escuela*. Consultado el 10 de agosto de 2014.  
[http://brothercaracas.com/?page\\_id=4339](http://brothercaracas.com/?page_id=4339).
- Brother Caracas. (s.f.). Sección *Cursos*. Consultado el 10 de agosto de 2014.  
[http://brothercaracas.com/?page\\_id=4348](http://brothercaracas.com/?page_id=4348).
- Escuela Superior de Creativos Publicitarios. (s.f.). Sección *La escuela*. Consultado el  
10 de agosto de 2014.  
<http://www.escueladecreativos.com.ar/content/institucional.php>.
- FCB Global. (s.f.). *Who we are. [Quienes somos]*. Consultado el 5 de Mayo de 2014.  
<http://www.fcb.com/who-we-are/introduction>.
- Feldwick, P. (2009). *Account planning: back to the future. [Planificación estratégica: de regreso al futuro]* Consultado el 27 de mayo de 2014.  
<http://www.warc.com/Content/ContentViewer.aspx?MasterContentRef=68f1eeda-c254-4999-a4fe-183eb863980d&CID=A82283&PUB=JAR>.
- Forero, V. (2014). *¿Cómo volverte planner y creerte el cuento?* Consultado el 10 de agosto de 2014. <http://socialplanning1.wordpress.com/2014/07/08/vivianaforero1/>.
- Grupo Editorial Producto. (S.f). *Grupo Editorial Producto*. Consultado el 20 de julio de 2014. <http://www.producto.com.ve/files/presentacion/solution/>.

Habberstad, H. *The anatomy of Account Planning*. Consultado el 20 de marzo de 2014.

[http://farisyakob.typepad.com/blog/files/the\\_anatomy\\_of\\_account\\_planning.doc](http://farisyakob.typepad.com/blog/files/the_anatomy_of_account_planning.doc).

Haley, E. y Morrison, M. (2006). The Role of Account Planning in U.S. Agencies. [El rol del Planning en las agencias de Estados Unidos]. *Journal of Advertising Research*, 46(1), 2-8. Recuperado de

<http://www.warc.com/Content/ContentViewer.aspx?ID=68f1eeda-c254-4999-a4fe-183eb863980d&CID=A82283&PUB=JAR&MasterContentRef=68f1eeda-c254-4999-a4fe-183eb863980d>.

Institute of Practitioners in Advertising (2014). *The advertising process*. [El proceso publicitario] Consultado el 20 de Julio de 2014. <http://www.ipa.co.uk/page/the-advertising-process#.VAlofhytERw>.

JMC Y&R. (s.f.) *Servicios*. Consultado el 5 de mayo de 2014. <http://www.jmcyr.com/pag/servicios.php>.

JWT. (2014). *Our manifesto*. [Nuestro manifiesto] Consultado el 5 de Mayo de 2014. <http://www.jwt.com/manifesto/>.

LeFevre, H. (2011). *The Planner Survey 2011* [presentación de SlideShare.com] Consultado el 16 de febrero de 2014. <http://es.slideshare.net/hklefevre/the-planner-survey-2011>.

LeFevre, H. (2013a). *The Planner Survey 2012/2013* [presentación de SlideShare.com] Consultado el 16 de febrero de 2014. <http://es.slideshare.net/hklefevre/the-planner-survey-20122013>.

LeFevre, H. (2013b). *The Planner Survey 2012/2013*. Consultado el 16 de febrero de 2014. <http://illchangeyourlife.wordpress.com/2013/05/29/the-planner-survey-20122013/>.

- Leo Burnett. (s.f.). *Cultura*. Consultado el 5 de Mayo de 2014.  
<http://www.leoburnett.com/culture/>.
- Linton, I. (s.f.). *The organizational structure of an Ad Agency*. [La estructura organizacional de una agencia de publicidad] Consultado el 26 de Julio de 2014.  
<http://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-ad-agency-58870.html>.
- Miami Ad School. (s.f.). *About us [Sobre nosotros]*. Consultado el 10 de agosto de  
<http://www.miamiadschool.es/>.
- Moreno, D. (2014). *Creando tu propia versión de Planning*. Consultado el 10 de agosto de 2014. <http://socialplanning1.wordpress.com/2014/06/06/davidmoreno1/>.
- Parwardhan, P., Patwardhan, H. y Vasavada-Oza, F. (2011). Difussion of account planning in Indian ad agencies: an organisational perspective. [Difusión de la planificación estratégica en agencias publicitarias en la India: una perspectiva organizacional] *Journal of Advertising Research*, 30(4), 2-15. Recuperado en <http://www.warc.com/Content/ContentViewer.aspx?MasterContentRef=73ef6a59-dbc1-448c-a453-bac341a07232&CID=A95246&PUB=IJA>.
- Producto. (2013). *Ranking de Agencias 2013*. Consultado el 25 de Febrero de 2014.  
[http://www.producto.com.ve/pro/article/ranking-de-agencias-2013page\\_id=269](http://www.producto.com.ve/pro/article/ranking-de-agencias-2013page_id=269).
- Producto. (2014). *Aguilera: FCB Caracas tiene nueva VP de Mercadeo y Desarrollo*. Consultado el 10 de julio de 2014.  
<http://www.producto.com.ve/pro/publicidad/fcb-caracas-tiene-nueva-vp-de-mercadeo-y-desarrollo>.
- Publicis Venezuela. (s.f.). *Historia*. Consultado el 05 de Mayo de 2014.  
<http://www.publicis.com.ve/publicisvzla/historia/>.

Quiñonez, C. (2014). *Planners: Los gatilladores del Insight en la Estrategia*. Por Cristina Quiñonez. Consultado el 30 de agosto de 2014. <http://socialplanning1.wordpress.com/2014/08/19/cristinaquinonez2/>.

Rodríguez, C y Díaz, S. (2014). *Migración venezolana de profesionales amenaza el desarrollo* Consultado el 20 de agosto de 2014. <http://www.eluniversal.com/nacional-y-politica/140721/migracion-venezolana-de-profesionales-amenaza-el-desarrollo>.

Sánchez, I. (2014). *Consejos de un planner desengañado*. Consultado el 10 de agosto de 2014. <http://socialplanning1.wordpress.com/2014/07/08/vivianaforero1/>.

Social Planning. (2014). *Nuestro Pitch/Social Planning* [Presentación de SlideShare.com] Consultado el 15 de agosto de 2014. <http://www.slideshare.net/socialplanning1/pitch-social-planning>.

Soler, P. (2008). *La planificación estratégica y el “account planner”*. Consultado el 20 de abril de 2014. [http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/43\\_esp.pdf](http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/43_esp.pdf).

Steel, J. (1998) *Truth, lies, and advertising. The Art of Account Planning*. [Verdad, mentiras y publicidad. El arte de la planificación estratégica] Consultado el 28 de Mayo de 2013. <http://xa.yimg.com/kq/groups/23225323/699006670/name/Truth%252C%2520lies%2520and%2520advertising.pdf> [Consulta: 2013, mayo 28].

Steel, J. (2014). *¿En qué se basa el valor de un buen planner?* Consultado el 3 de septiembre de 2014. <http://socialplanning1.wordpress.com/2014/09/02/jonsteel1/>.

Thomson Learning. (S.f). *The Process: Advertising in Business and Society*. Consultado el 30 julio de 2014. [http://www.swlearning.com/pdfs/chapter/0324113803\\_1.PDF](http://www.swlearning.com/pdfs/chapter/0324113803_1.PDF).

*(c) Tesis y trabajos académicos*

Lofrano, A. Y González, A. (2012). Análisis de la efectividad de Facebook como plataforma de mercadeo digital: Caso “*Status Tu Serie*”. Trabajo de grado de la licenciatura no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Pérez, R. (2007). Agencia de Publicidad Pequeñas en Venezuela: Estructuras, estrategias, servicios y relación con los clientes. Trabajo de grado de la licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

## ANEXO A

### GUÍA DE ENTREVISTA A LOS REPRESENTANTES DE *PLANNING* DE LAS AGENCIAS ESCOGIDAS

La presente entrevista consta de dos partes. La primera relacionada con los departamentos de *Planning* y la segunda relacionada a los *planners* como figura de acción dentro del departamento. En ambas partes se cuenta con preguntas abiertas.

Esta entrevista tiene un estimado de 45 minutos. El investigador deberá conversar con el entrevistado acerca de los tópicos que se establecen en cada pregunta.

Departamento de *Planning*.

1. ¿Cuál es la historia del departamento?
2. ¿Cuáles son los niveles de jerarquía dentro del departamento?
3. ¿Cuáles son los objetivos del departamento de *Planning*?
4. ¿Cuáles son las tareas del departamento de *Planning*?
5. ¿Cuál es el aporte que brinda *Planning* al resto de los departamentos (Creación, Cuentas, Digital)?
6. ¿Cuáles son las herramientas con las que cuenta el departamento de *Planning* para desarrollar su trabajo?
7. ¿Cuáles son las fuentes de información?
8. ¿Cuenta el departamento con algún programa de pasantías estructurado para formar futuros *planners*?

El *planner*.

9. ¿Cuál es la edad estimada de los *planners* de acuerdo a su nivel de experiencia?
10. ¿Cuáles son las carreras estudiadas por los *planners*?
11. ¿Cuál es el tipo de institución de formación de los *planners*?
12. ¿Cuáles son los programas de formación especializada más frecuentados por los *planners*?
13. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el área publicitaria?
14. ¿Cuántos años de experiencia tiene fuera del área publicitaria?
15. ¿Cuáles son las principales motivaciones para escoger el *Planning* como disciplina de especialidad?
16. ¿Cuáles son las habilidades deseadas en un *planner*?

## ANEXO B

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Universidad Católica Andrés Bello  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Comunicación Social  
Presente.-

#### CONSTANCIA

Por medio de la presente se hace constar que yo, Nadelys Martínez, de nacionalidad venezolana, titular de la cédula de identidad número V-10.975.514 valido los instrumentos del Trabajo de Grado titulado: **El *Planning* en Venezuela**. Código de proyecto: **CP-05**. El cual se lleva a cabo por los bachilleres: Victoria Vidal Bravo, venezolana, titular de la cédula de identidad número V- **20.916.508**, expediente número: **135023** y Daniel Padrino Martínez, venezolano, titular de la cédula de identidad número V- **20.801.155**, expediente número: **139749**; quienes actualmente cursan el décimo semestre de Comunicación Social, mención Comunicaciones Publicitarias.

Firma: 

Profesión: Lic. Educación mención Historia con especialización en Investigación.

Fecha: 1 de mayo de 2014.

## ANEXO C

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Universidad Católica Andrés Bello  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Comunicación Social  
Presente.-

#### CONSTANCIA

Por medio de la presente se hace constar que yo, Julio Grande, de nacionalidad venezolana, titular de la cédula de identidad número V-15.130.722 valido los instrumentos del Trabajo de Grado titulado: **El *Planning* en Venezuela**. Código de proyecto: **CP-05**. El cual se lleva a cabo por los bachilleres: Victoria Vidal Bravo, venezolana, titular de la cédula de identidad número V- **20.916.508**, expediente número: **135023** y Daniel Padrino Martínez, venezolano, titular de la cédula de identidad número V- **20.801.155**, expediente número: **139749**; quienes actualmente cursan el décimo semestre de Comunicación Social, mención Comunicaciones Publicitarias.

Firma: \_\_\_\_\_



Profesión: Lic. Psicología con experiencia en *Planning* de agencias de publicidad.  
Actual *Founder & Chief Planning Officer* en RG2

Fecha: 5 de mayo de 2014.

## ANEXO D

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Universidad Católica Andrés Bello  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Comunicación Social  
Presente.-

#### CONSTANCIA

Por medio de la presente se hace constar que yo, Sylvia Navas, de nacionalidad venezolana, titular de la cédula de identidad número V-16.007.992 valido los instrumentos del Trabajo de Grado titulado: **El *Planning* en Venezuela**. Código de proyecto: **CP-05**. El cual se lleva a cabo por los bachilleres: Victoria Vidal Bravo, venezolana, titular de la cédula de identidad número V- **20.916.508**, expediente número: **135023** y Daniel Padrino Martínez, venezolano, titular de la cédula de identidad número V- **20.801.155**, expediente número: **139749**; quienes actualmente cursan el décimo semestre de Comunicación Social, mención Comunicaciones Publicitarias.

Firma: 

Profesión: Lic. Comunicación Social de la UCAB con experiencia labora en el departamento de Cuentas de agencias de publicidad. Actual directora de Cuentas en JWT.

Fecha: 10 de mayo de 2014.

**ANEXO E**

**ENTREVISTAS DIGITALIZADAS**

**Nota: los archivos de audio de las entrevistas llevan por nombres: David Borges, Natalia Rossell, Néstor Rivero I, Néstor Rivero II, Patricia Parra y Martín Zabala.**