



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesinas de Belgrano

**Facultad de Arquitectura y Urbanismo
Licenciatura en Publicidad**

**El Planning y sus bases 'de la A a la Z'.
Incluyendo la Economía, el Marketing y la
Publicidad**

Nº 433

Andrea Della Corte

Tutor: Pablo Calvino

Departamento de Investigaciones
Octubre 2010

Indice

Presentación Metodológica	7
Fijación del área temática	7
Objetivo del trabajo	7
Planteo del problema	7
Objetivos focalizados de la tesina	7
Metodología	7
Parte 1: Desarrollo Teórico	8
Introducción al Desarrollo Teórico	8
<u>Fase 1: El Marketing necesario para el desarrollo del Planning</u>	9
Introducción al Marketing	9
Economía	10
Organización o Empresa	10
El Marketing en la Empresa	11
Orientación hacia el producto	11
Orientación hacia las ventas	12
Orientación hacia el consumidor	12
El Marketing: Actividad de Intercambios	14
Intercambio	15
Necesidad	15
Deseo	15
Beneficio	15
Demanda	15
Mercado	15
La Planeación Estratégica dentro de la Empresa	16
Planificación Estratégica de la Compañía	17
Misión	18
Análisis de la Situación	18
Objetivos Organizacionales	18
Estrategias	18
Planificación Estratégica del Marketing	18
Análisis situacional	19
Macro-ambiente empresarial	19
Micro-ambiente empresarial	22
Objetivos de marketing	26
Posicionamiento y ventaja diferencial	27
Mercados Meta	28
Marketing mix	29
Producto	29
Precio	30
Plaza	31
Promoción	31
La evolución del marketing mix	33
De las 4P's a las 4C's	33
El modelo de las 7P's	33
De las 4P's al PLIV	34
Marketing avanzado: el modelo de las 3M	35
<u>Fase 2: Comunicación y Publicidad: el territorio de acción del Planning</u>	35
Introducción	35
Las bases de la comunicación	36
Introducción a la publicidad	37
El proceso de la comunicación publicitaria	38
Información a transmitir (IT)	39
Emisor	39
El emisor interesado	40
El emisor técnico	40

Relaciones empresa-agencia	41
Canal	42
Diarios y Periódicos	42
Revistas	42
Vía Pública	43
Radio	43
Correo Directo o <i>Marketing</i> Directo	43
Televisión	44
Cine	44
Internet	45
Mensaje	45
Receptor	46
Información Asimilada (IA)	47
Retroalimentación	47
Ruidos	49
Dinámica de la comunicación publicitaria	50
La situación actual, ¿Dónde estamos ahora?	51
El objetivo, ¿Dónde queremos llegar?	51
La estrategia, ¿Cómo vamos a llegar allí?	52
¿Cómo actúa la publicidad?	52
El modelo de los cinco caminos	52
UPS (<i>Unique Selling Proposition</i>)	52
Teoría de los estados mentales	53
Modelo AIDA	53
Modelo DAGMAR	54
Imagen de Marca	54
Fase 3: El <i>Planning</i>	56
Introducción	56
¿Cómo nació el <i>Planning</i> ?	57
El <i>Planning</i> cambió a la Agencia	58
¿Qué es y para qué sirve el <i>Planning</i> ?	60
El <i>Planning</i>	61
El <i>Planner</i>	61
Investigador de Mercado	63
Analista de Datos	63
Especialista en grupos cualitativos	63
Centro de Información	63
Consultor en el desarrollo de nuevos productos	63
Organizador de <i>brainstorming</i>	63
Voz del consumidor	63
Futurólogo	63
Pensador de estrategias	63
Escritor del <i>brief</i> creativo	63
Antropólogo Social	64
Buscador de <i>Insights</i>	64
Aplicador del conocimiento	65
El proceso del <i>Planning</i>	65
1. Establecer el problema comercial de la marca	66
2. Analizar la situación actual de marca	67
3. Análisis del consumidor y su relación con la marca	68
4. Establecer un rol (objetivo) realista para la publicidad y la estrategia necesaria para cumplirlo	68
Pensamientos finales sobre el proceso del <i>Planning</i>	68
Parte 2: Aplicación Práctica	82
Introducción a la Aplicación Práctica	82
Haciendo de un antitranspirante una propuesta relevante para las <i>teens</i>	83
Estableciendo el problema comercial de Rexona <i>Teens</i>	83
<i>Brief</i> del cliente	83

Objetivo de <i>marketing</i>	83
Objetivo de proyecto	83
<i>Job to be done (JTBD)</i>	83
Analizando la situación actual: ¿Dónde está Rexona <i>Teens</i> ahora?	84
Analizando a las adolescentes y su relación con Rexona <i>Teens</i>	85
La metodología de trabajo	86
La ambición y el objetivo	86
Las principales áreas y territorios a explotar	86
El proceso	87
1º Tarea para el hogar	87
10 cosas que amo	87
Críticos Publicitarios	87
1º Ejercicio	88
Críticos Publicitarios	88
Tuti Fruti de Marcas	88
2º Tarea para el hogar: <i>Gossip Girl</i>	88
2º Ejercicio: Proyecto "hacer tu propia marca"	89
3º Ejercicio: El proceso de compra	89
4º Ejercicio: Contenido y contexto de marca	89
El descubrimiento	90
Replanteando la estrategia de Rexona <i>Teens</i>	91
El primer mundo relevante para las <i>teens</i> : la música	92
Estableciendo un rol realista para la publicidad y desarrollando la estrategia necesaria para cumplirlo	92
Objetivo de comunicación N°1	92
Objetivo de comunicación N°2	92
La estrategia de "Music"	93
El <i>target</i>	93
El <i>brief</i> y <i>briefing</i> de creatividad	94
Logrando que las <i>teens</i> deliren por un antitranspirante	97
El éxito de la nueva estrategia	97
Conclusiones Finales	98
El futuro del <i>planning</i>	99
Bibliografía Citada	99
Anexos	102
Anexo N° 1. <i>Brief</i> del Cliente Unilever	102

Presentación Metodológica

Fijación del área temática

El área temática a desarrollar en la presente Tesina se encuadra en el campo del *planning* como área y parte del proceso de la publicidad, aplicado a un caso puntual.

Se trata de un profundo estudio de la disciplina del *planning*, donde se lo explora teóricamente y se ejemplifica su aplicación en un caso real para un entendimiento completo de la materia y su actividad.

El caso práctico que revisaremos – desarrollado por los *planners* Sol Martín, Analía Mercado y Diego Luque durante los años 2007/08 en la agencia de publicidad Ponce Buenos Aires – trata de una empresa multinacional productora de antitranspirantes. El mismo cuenta la historia de cómo Rexona *Teens* – marca de antitranspirantes para chicas adolescentes – cambió su estrategia, reinventándose y logrando ser más relevante e interesante para su *target* meta.

Objetivo del trabajo

Profundizar el concepto del *planning*, ampliando los conocimientos sobre el tema para que el lector comprenda – desde lo más básico y fundamental – cada paso en el proceso del *planning*. La misión de la presente Tesina es desarrollar un documento inédito sobre la disciplina del *planning*, que pueda ser de utilidad tanto a estudiantes universitarios de carreras afines – como ser Licenciatura en Publicidad, *Marketing*, Administración de Empresas, Comercialización, etc. – como también a profesionales que pretendan incursionar en el área.

Planteo del problema

El *planning* es de nacimiento muy reciente. Es por ello que, en la actualidad, no existe información teórica suficiente que sirva de herramienta a profesionales o estudiantes que deseen dedicarse al *planning*.

Existe tan sólo un libro en castellano que explora tal disciplina, desarrollado por la APG en el año 2006 y titulado "*Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*"¹. Sin embargo, encontramos que tal libro trata al proceso del *planning* de una forma avanzada, dando por supuestos conocimientos que – para muchos estudiantes – no lo son. Es un libro que ha sido denominado por muchos como "sólo para entendidos", gracias a su desarrollo de los temas más complejos y – en contraposición – su menor profundidad en los temas más básicos y fundamentales que deben comprenderse previo a la lectura del mismo.

Tampoco existe una carrera ni licenciatura donde enseñen el *planning*, tan sólo existe un seminario brindado por la Escuela Superior de Creativos y un posgrado ofrecido por la Universidad de Belgrano – incorporados recientemente, en el año 2009 –. Conjuntamente, las carreras de Licenciatura en Publicidad no poseen materia alguna que trate la disciplina del *planning* – salvo algunas pocas excepciones –.

Objetivos focalizados de la tesina

1. Desarrollar cada uno de los temas básicos comprendidos en la disciplina del *planning*, ya sean provenientes directamente del área del *planning* como de otras disciplinas.
2. Ejemplificar la acción del *planning* en un caso concreto y real.
3. Que el lector, al finalizar, comprenda – desde los conocimientos más básicos y fundamentales – cada paso en el proceso del *planning*.

Metodología

La metodología del caso práctico se basó principalmente en el análisis de los grupos focales de tipo cualitativo desarrollados con diversos grupos de chicas adolescentes de entre 15 y 16 años de edad, representantes del *core target* de la marca. El *output* de los grupos focales fue, luego, testeado con pre-adolescentes, ya que las mismas – si bien no comprenden el *core target* – también forman parte de *target* más amplio de la marca. Algunas de las actividades fueron desarrolladas en tres grupos diferentes compuestos cada uno por 3 o 4 jóvenes para lograr obtener una mayor diversidad y riqueza de las ideas.

La información logró recopilarse en equipo, ya que cada encuentro fue documentado fotográficamente y por escrito, luego de unificar las anotaciones de los individuos que tomaron parte de cada sesión. A las sesiones asistió personal de la agencia de publicidad y de la empresa anunciante. Todas las sesiones – salvo el proceso de compra – tuvieron lugar en la agencia de publicidad encargada de la marca.

La presentación metodológica de esta tesina se encuentra basada en el modelo propuesto por Calviño² (2002) con modificaciones.

1. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006

2. Calviño, Pablo; "*Imagen educativa. Plan para el rediseño de la imagen de ITM*", Tesina Universidad de Belgrano; 2002

Para las citas, se utilizó las normativas generales establecidas según la norma ISO 690 y 690-2, con modificaciones.

La bibliografía final hace referencia únicamente a la bibliografía citada.

Parte 1: Desarrollo Teórico

“He who loves practice without theory is like the sailor who boards a ship without a rudder and compass and never knows where he may cast.”

Leonardo da Vinci

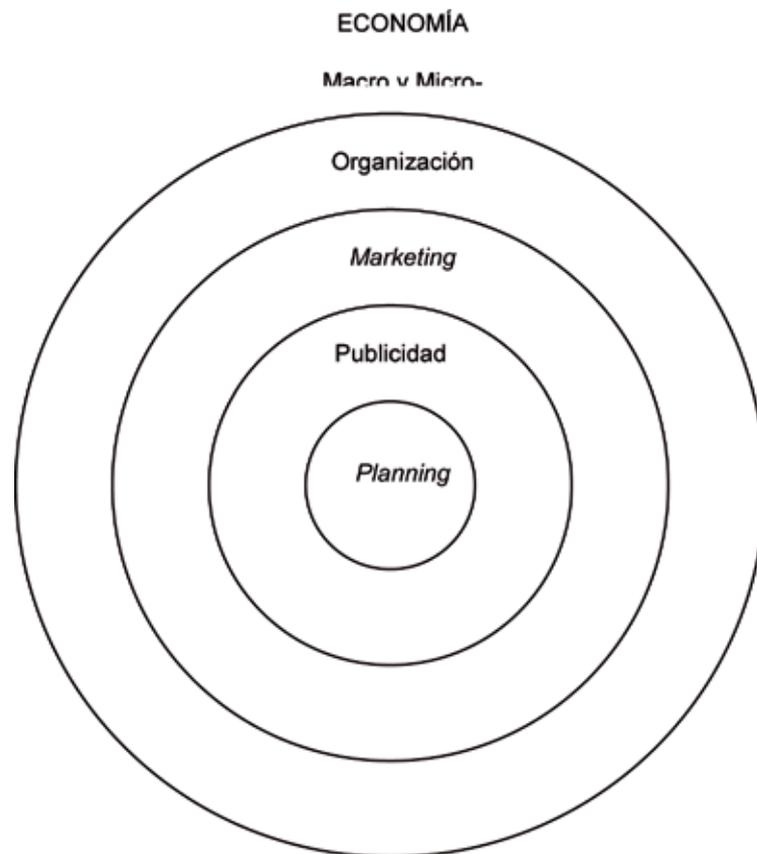
“Quien ama la práctica sin la teoría es como el marinero que embarca sin timón ni brújula y nunca sabe donde amarrará.”

Leonardo da Vinci

Introducción al Desarrollo Teórico

A continuación se desarrollará el marco teórico, que explicará todos los conceptos necesarios para poder abordar el desafío del *planning*. Fue con el objetivo de explicar la lógica tras la consecución de temas del desarrollo teórico que ideé el siguiente esquema.

Subordinación de Conceptos



El esquema de Subordinación de Conceptos intenta explicar la relación de los temas a abordar. Al igual que sería imposible explicar la teoría de la relatividad sin antes abordar los conceptos básicos de la física, nos sería absurdo intentar explicar el *planning* y la publicidad sin antes conocer el territorio en el cual accionan: el *marketing* y la empresa.

“Marketing communications is a part of marketing just as advertising is a part of marketing communications”³ – David Pickton y Amanda Broderick

“Las comunicaciones del marketing son parte del marketing tal como la publicidad es parte de las comunicaciones del marketing.”⁴ – David Pickton y Amanda Broderick

3. Pickton, David y Broderick, Amanda, *Integrated Marketing Communications*, Pearson Education, August 2000, Página nº4

4. Pickton, David y Broderick, Amanda, *Integrated Marketing Communications*, Pearson Education, August 2000, Página nº4

Entonces, tal como señalan David Pickton y Amanda Broderick,

- El *planning* un paso dentro del *proceso publicitario*;
- la *publicidad* es una gran y muy valiosa herramienta de acción del *marketing*;
- el *marketing* es una *orientación gerencial y acción empresaria*,
- y la *empresa u organización* acciona dentro del *contexto económico*, donde encontramos al *macro y micro ambiente*.

Tal subordinación de conceptos obliga a un cierto orden lógico en el desarrollo de los temas. Es por ello que primero se desarrollarán los más generales y abarcativos, para luego explicar aquellos más específicos.

Por otro lado, si bien el *planning* es una práctica de la comunicación, el mismo también comprende temas del *marketing* y de la organización, y por lo tanto se trata de una temática transversal, que tiene contacto con todas las áreas mencionadas (ver esquema llamado "El *Planning* como tema trasversal"). Para entender cada paso en el proceso del *planning*, se debe tener conocimiento de temas comprendidos en las disciplinas de la publicidad, el *marketing* y la organización. Entonces, a efecto de contemplar el *planning* como asignatura central de esta tesina, revisaremos todos los temas relevantes al *planning* según el orden planteado, desarrollando en mayor profundidad aquellos temas que nos sean más relevantes.

El *Planning* como tema trasversal



Fase 1: El Marketing necesario para el desarrollo del Planning

"Because the central purpose of business is to create and keep customers, it has only two central functions – marketing and innovation. The basic function of marketing is to attract and retain customers at a profit.⁵"

Peter Drucker, Management Gurú

"Debido a que el objetivo central de la empresa es crear y mantener a los consumidores, la misma tiene tan sólo dos funciones centrales – marketing e innovación. La función principal del marketing es atraer y mantener los consumidores a una cierta ganancia.⁶"

Peter Drucker, Management Gurú

Introducción al *Marketing*

Es indispensable contar con los conocimientos básicos sobre la economía, la empresa y la actividad del *marketing* en la empresa antes de intentar abordar una actividad en la disciplina del *planning*. La economía y la empresa son el territorio donde se verán los frutos de las acciones del *planning* y la publicidad; y como tal, deben ser considerados en la revisión de temas teóricos.

5. Seminario de "Principles of *Marketing*", Westminster University, 2007

6. Seminario de "Principles of *Marketing*", Westminster University, 2007

Economía

“To satisfy society’s needs and make a profit, a business must operate within the parameters of a nation’s economic system.”⁷ – Pride, Hughes & Kapoor
 “Para satisfacer las necesidades de la sociedad y lograr ganancias, la empresa debe operar entre los parámetros del sistema económico de la nación.”⁸ – Pride, Hughes & Kapoor

Las organizaciones existen en un entorno que las afectan y al que responden. Es por ello que, como primer paso, comenzaremos por la revisión del concepto más general de nuestro esquema: **la economía**. Según libros específicos en el tema, “la economía es el conjunto de actividades que permiten al hombre adquirir los medios escasos con que satisfacer sus necesidades.”⁹ Como se expresa en el libro “Introducción a la Economía para no economistas”¹⁰, la economía incluye:

- las operaciones esenciales de la producción, distribución y consumo de bienes;
- las instituciones y actividades cuyo objetivo es facilitar tales operaciones;
- y las leyes sociales que gobiernan la producción y distribución de los medios materiales que satisfacen las necesidades humanas.

La economía se encuentra en constante interacción con las empresas. Vale resaltar que tanto las empresas influyen en la economía, como la economía influye en las empresas. Las empresas desempeñan una importantísima función en la economía global y en el sistema económico de cada país, ya que no sólo permiten un intercambio libre y competitivo – creando utilidades –, sino también originan la basta mayoría de los empleos públicos y privados. Sin embargo, con el objetivo de centralizarnos en lo pertinente para nuestro análisis, nos focalizaremos en el concepto de la economía como el contexto en cual acciona y se moverá la empresa – dejando de lado el efecto que las empresas tienen en la economía.

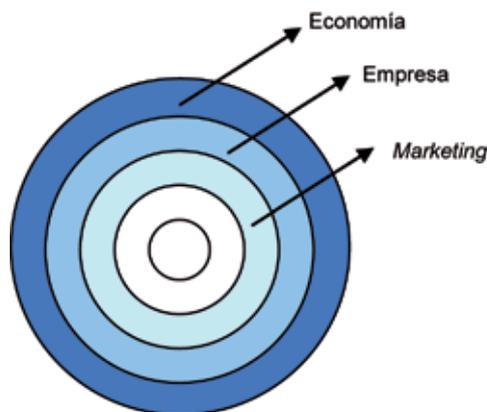
Así como se expresa en el libro titulado Teoría de las Organizaciones, “la organización debe concebirse como un sistema abierto; es decir, que tiene múltiples relaciones con el ambiente.”¹¹ Las organizaciones entonces, – se verán afectadas por – y accionaran dentro de un *macro*-ambiente (llamado de esa forma porque afecta a todas las organizaciones), y según sus características más específicas, se moverá dentro de un *micro*-ambiente (ambiente que afecta a una empresa en particular). Éste tema se retomará más adelante con mayor detalle al analizar el entorno empresarial como un paso dentro de la planeación estratégica, pero tan sólo para tenerlo en cuenta por ahora, el micro-ambiente es el ambiente más inmediato que “incluye a los proveedores, clientes, competidores y otros semejantes”¹² y que le es propio a cada organización, mientras que el macro-ambiente es el más general e “incluye a los gobiernos, las condiciones económicas y otros factores fundamentales que generalmente afectan a todas las organizaciones”¹³.

Organización o Empresa

Según el Diccionario de la Real Academia Española, una organización es una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.”¹⁴ Las organizaciones son un denominador común en la sociedad actual, ya que las mismas invaden nuestra vida diaria. Si lo pensamos un segundo, al hacer un breve repaso de nuestra vida cotidiana, nos damos cuenta que cada uno de nosotros se desenvuelve en diferentes organizaciones, tales como la familia, los clubes, la iglesia, etc.

Veamos ahora lo que significa la organización en el contexto del *marketing*. De acuerdo a Peter Drucker¹⁵, una organización o empresa es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común. Da Silva la define como “dos o más personas que trabajan juntas y que cooperan dentro de límites reconocidos con el propósito de alcanzar un objetivo o meta comunes.”¹⁶ Tales definiciones nos señalan las características básicas de las organizaciones:

- Las mismas están compuestas por dos o más personas.



7. Pride William M.; Hughes, Robert J.; Kapoor, Jack R., *Business 12th Edition*, South-Western CENGAGE Learning, 2008, Página nº11.

8. Pride William M.; Hughes, Robert J.; Kapoor, Jack R., *Business 12th Edition*, South-Western CENGAGE Learning, 2008, Página nº11.

9. Ávila José y Lugo, *Introducción a la Economía*, Editorial Plaza y Valdéz, 2004, Página nº47

10. Schettino, Macario, *Introducción a la Economía para no economistas*, 2002, Editorial Prentice Hall, Página nº3.

11. Munguía, Enrique G. Alonso y Melgoza, Vicente Ocegueda, *Teoría de las Organizaciones*, Editorial Umbral, 2006, Página nº10.

12. Porter, Michael, *Estrategia Competitiva*, Editorial Rei, 1991, Página nº54

13. Porter, Michael, *Estrategia Competitiva*, Editorial Rei, 1991, Página nº54

14. ORGANIZACIÓN, En: Diccionario de la Real Academia Española, (17 de octubre de 2009) Disponible en la Web: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=organizacion

15. Peter F. Drucker, *La Sociedad Poscapitalista*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1993, Página nº46

16. Da Silva, Reinaldo O., *Teorías de La Administración*, Cengage Learning Editores, 2002, Página nº44.

- La división del trabajo y la especialización de los miembros de la organización – sus conocimientos específicos – es primordial, al igual que la coordinación y control de los mismos.
- Las organizaciones deben tener límites en cuanto a la naturaleza de su actividad, aclarando las acciones que sus miembros pueden y deben cumplir.
- Por último, las organizaciones deben perseguir objetivos y propósitos específicos, para los que sus miembros trabajarán de manera conjunta.

Peter Druker¹⁷ también explica que la organización o empresa se desempeña en sociedad, y que su función social es hacer que los saberes sean productivos. Por ejemplo, los radiólogos necesitan estudiar y aprender nuevos conocimientos para saber sobre medicina, pero esos saberes por sí mismos no son de utilidad; deben trabajar como especialistas aplicando ese conocimiento, y *para producir resultados se necesita organización*. Es por eso que la sociedad en todos los países desarrollados se ha convertido en una *sociedad de organizaciones*, en la cual la mayoría de las tareas sociales – si no todas – son hechas por y en una organización.

La empresa anunciante que trataremos en el caso práctico es una empresa multinacional, que contaba con 17400 empleados hacia finales del 2008, provenientes de 20 nacionalidades diferentes. La misma opera en alrededor de 100 países del mundo.

El Marketing en la Empresa

*"Marketing is the business function that identifies customer needs and wants, determines which target markets the organization can serve best, and designs appropriate products, services and programs to serve these markets. However, marketing is much more than just an isolated business function – it is a philosophy that guides the entire organization."*¹⁸ – Gary Armstrong & Philip Kotler

*"Marketing is so basic that it cannot be considered a separate function. It is the whole business seen from the point of view of its final result, that is, from the customer's point of view... Business success is not determined by the producer but by the customer."*¹⁹ – Philip Kotler

*"El éxito del negocio se basa en satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes, lo cual constituye el fundamento socioeconómico de la existencia de una empresa."*²⁰ – Stanton, Etzel & Walker

*"Es cierto, las compañías tienen departamentos de marketing donde se lleva a cabo gran parte del planeamiento y la tarea de marketing. Pero si esas tareas y ese planeamiento se realizaran únicamente en este departamento, la compañía tendría dificultades. (...) El marketing es demasiado importante para ser dejado solamente en manos del departamento de marketing."*²¹ – Philip Kotler

Tal como expresan Armstrong y Kotler, el *marketing* comprende la función empresarial y todas aquellas actividades de negocio cuya finalidad sea desarrollar los productos satisfactorios de las necesidades de los mercados meta.

El *marketing* es esencial para la supervivencia de las organizaciones, sin embargo, no siempre fue visto de esta manera. Al inicio, "*marketing*" era tan sólo el nombre de un departamento más dentro de la empresa, que desarrollaba sus actividades de forma independiente al resto de los departamentos. Pero, a lo largo de los años se fue descubriendo que tal mirada acerca del *marketing* era un error, ya que el mismo no puede lograr la satisfacción del cliente por sí solo. Entonces – para que su acción surja efecto – el consumidor debe ser la guía del pensamiento y los esfuerzos integrados de *todos* los departamentos de la empresa, logrando que "think customer" o "pensar en el cliente" sea la filosofía detrás de la organización. El concepto de *marketing* como filosofía empresarial sería el que guiaría el esfuerzo de todos los departamentos hacia un objetivo claro y conciso: centralizando el foco de su actividad en el cliente, sus necesidades y deseos y cómo satisfacerlos.

Repasemos brevemente su historia para entender su presente.

La orientación hacia el producto

*"Filosofía gerencial que enfatiza sobre las formas más eficientes de producir y distribuir productos."*²²

Los orígenes del *marketing* nos remontan los inicios de la Revolución Industrial de Estados Unidos, a fines de la década de 1800. En esos tiempos, la Segunda Guerra Mundial llegaba a su fin, mientras

17. Da Silva, Reinaldo O., *Teorías de La Administración*, Cengage Learning Editores, 2002, Página nº44.

18. Armstrong, Gary, Kotler, Philip, *Principles of Marketing* Prentice Hall, 1996, XIII Preface.

19. Peter Druker en el libro: Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control 8th Edition*, New Jersey, Prentice Hall, 1994. Página nº1

20. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº23.

21. Kotler, Philip; *El marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados*; Editorial Paidós, 1999, Página nº38.

22. Solomon, Michael R. y Stuart, Elnora W., *Marketing: personas reales, decisiones reales 2da Edición*, Pearson Education, Página nº15

nacía el héroe manufacturero. Tal como lo cuentan Schultz, Tannenbaum y Lauterborn²³, la guerra había terminado, y cientos de miles de combatientes regresaban a su patria, estimulados por la victoria y dispuestos a reanudar su vida interrumpida. Sus mujeres, tras cuatro años de sacrificio y racionamiento, ansiaban casarse, tener hijos, comprar un auto y una casa y recomponer su vida. Las fábricas fueron reconvertidas inmediatamente, con el objetivo de producir, producir, producir. Había llegado la era de las organizaciones con orientación hacia el producto, donde *la demanda superaba la oferta*. “Las empresas se concentraban en cómo producir y distribuir una cantidad suficiente de productos aceptables para satisfacer las necesidades de una población que crecía con rapidez.”²⁴ En esta instancia, los consumidores debían comprar lo que había disponible, ya que las empresas se preocupaban por producir suficiente cantidad para cubrir la creciente demanda del mercado; dejando de lado la consideración de mejorar su oferta para satisfacer las necesidades de una forma superior.

Para ese entonces, el departamento de *marketing* no existía en las empresas. “Los fabricantes contaban a cambio con departamentos de ventas presididos por ejecutivos cuya única misión consistía en dirigir una fuerza de ventas²⁵”, es decir, en “vender la producción de la compañía a un precio fijado por los gerentes de producción y los directores de finanzas.”²⁶ En relación al que sería el “*marketing mix*” de esa época, “el manufacturero decidía fabricar un producto porque podía hacerlo, le ponía un precio que cubriera los costes rindiendo la mayor ganancia posible; el producto iba a parar al as estanterías de la cadena de distribución que dominaba el fabricante, quien lo promovía desvergonzadamente.”²⁷

La orientación hacia las ventas

“Marketing visto desde el punto de vista gerencial, como una función de ventas o una manera de mover los productos fuera de las bodegas para reducir los inventarios.”²⁸

La organización con orientación al producto terminó en la Gran Depresión, – década de 1930 – cuando nació la era de las organizaciones con orientación hacia las ventas.

Si bien en la etapa de posguerra los norteamericanos comenzaron a comprar fanáticamente todos aquellos productos que no pudieron tener durante la guerra, luego de un tiempo – cuando las necesidades básicas ya estaban satisfechas – las ventas disminuyeron notablemente y los consumidores se volvieron más selectivos. Entonces, el mercado pasó de ser un mercado de vendedores a ser uno de compradores, *donde la disponibilidad del producto excede a la demanda*.

Durante la Gran Depresión y hasta los años 50, “los administradores empezaron a darse cuenta de que se requerían esfuerzos especiales para vender sus productos en un ambiente donde el público tenía la oportunidad de seleccionar entre muchas opciones”²⁹ y las empresas cambiaron su enfoque: ya no se orientaban más hacia el producto, ahora debían vender los productos producidos como pudieran. Es decir, el problema principal no estaba en cómo producir lo suficiente, sino en cómo vender la producción.

Esta etapa se caracteriza por el *marketing* visto como una actividad de venta, donde “el negocio se dedica a la ‘venta dura’ en la que el personal de ventas empuja agresivamente sus artículos”³⁰ con tácticas poco éticas.

La orientación hacia el consumidor

“Filosofía de gerencia que se enfoca en la forma de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.”³¹

En principios de los años 60, las agresivas actividades de ventas que habían caracterizado al período anterior comenzaban a disminuir su efecto en los consumidores. Las empresas descubrieron que el estadounidense había cambiado, y que ya no estaba dispuesto a dejarse persuadir e influenciar por sus tácticas de venta. “Los estadounidenses que habían servido en el extranjero retornaron a su patria con

23. Schultz, Don E.; Tannenbaum, Stanley L.; Lauterborn, Robert; *Comunicaciones de Marketing Integradas*, Ediciones Granica, 1993, Página nº27.

24. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº8.

25. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº7.

26. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página 7-8.

27. Schultz, Don E.; Tannenbaum, Stanley L.; Lauterborn, Robert; *Comunicaciones de Marketing Integradas*, Ediciones Granica, 1993, Página nº28.

28. Solomon, Michael R. y Stuart, Elnora W., *Marketing: personas reales, decisiones reales* 2da Edición, Pearson Education, Página nº15

29. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº8.

30. Solomon, Michael R. y Stuart, Elnora W., *Marketing: personas reales, decisiones reales* 2da Edición, Pearson Education, Página nº15

31. Solomon, Michael R. y Stuart, Elnora W., *Marketing: personas reales, decisiones reales* 2da Edición, Pearson Education, Página nº17

una actitud más complicada y cosmopolita. Además, la guerra había obligado a muchas mujeres a dejar el hogar y entrar en la fuerza de trabajo. Este tipo de experiencias había hecho a la gente más concedora, menos ingenua y más difícil de influenciar.³² Así nace la etapa de la orientación al consumidor – también llamada orientación al *marketing* –, donde las compañías reconocen que para poder vender sus productos, primero deben identificar lo que los consumidores necesitan y desean para luego dirigir todas sus actividades corporativas con el único objetivo de atender tales necesidades de la mejor forma posible.

Tal como lo explican Schultz, Tannenbaum y Lauterborn³³, las economías de escala ya no garantizaban rentabilidad. Las instalaciones manufactureras centralizadas fueron entonces reemplazadas por plantas fáciles de modificar y las posiciones en el mercado reemplazaron al mercado masivo. La reducción de costes podía resultar costosa si – con ello – se reducía la satisfacción de los clientes. La calidad ya no estaba determinada por las pautas de fabricación, sino por el modo en que el cliente percibía el precio y el valor.

Comparando las filosofías de la organización orientada a las ventas y la orientada al consumidor para su mayor entendimiento:

- La organización orientada a las ventas se focaliza en las necesidades del vendedor, mientras que la organización orientada al consumidor se focaliza en las necesidades del comprador.
- La organización orientada a las ventas tiene como objetivo la necesidad del vendedor de convertir su producto en dinero; la organización orientada al consumidor tiene como objetivo satisfacer las necesidades del comprador mediante la creación de un producto apropiado para ellos.
- La organización orientada a las ventas se centra en su interior (su fábrica y los productos que es capaz de producir); la organización orientada al consumidor se focaliza sobre el exterior (su mercado meta y sus necesidades).

Orientación hacia las ventas vs. Orientación hacia el consumidor³⁴



Es aquí cuando Philip Kotler, “when all the company’s departments work together to serve the customer’s interests, the result is **integrated marketing**.”³⁵ En castellano, cuando todos los departamentos de la empresa trabajan juntos para satisfacer las necesidades e intereses del consumidor, el resultado es el *marketing* integrado. Para que el *Marketing* Integrado se ejerza entonces, la organización no sólo debe estar focalizada en el *marketing* y orientada al cliente, es esencial que *todos sus departamentos trabajen juntos y coordinados* con el *objetivo común* de satisfacer las necesidades del consumidor. Para practicar correctamente el *marketing* integrado, el *marketing* debe actuar en dos niveles distintos de la organización:

1. Todas las actividades de *marketing* – la planeación del producto, fijación de precios, distribución, promoción, investigación, etc. – deben trabajar en conjunto y *coordinarse* desde el punto de vista del consumidor.
2. En segundo lugar, el departamento de *marketing* debe además, estar coordinado y en sincronía con el resto de los departamentos de la empresa. “(...) Todos los departamentos y los empleados deben concentrarse en contribuir a la satisfacción de las necesidades del cliente.”³⁶

32. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº8.

33. Schultz, Don E.; Tannenbaum, Stanley L; Lauterborn, Robert; *Comunicaciones de Marketing Integradas*, Ediciones Granica, 1993, Página nº38.

34. Armstrong, Gary, Kotler, Philip, *Principles of Marketing* Prentice Hall, 1996, Página nº17

35. Peter Drucker en el libro: Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control 8th Edition*, New Jersey, Prentice Hall, 1994. Página nº23

36. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº11.

Para finalizar, revisemos algunas de las formas en las que ésta nueva filosofía integral de orientación al cliente fue expresada durante los últimos años por los genios del *marketing* y plasmada en los slogans de las empresas como un atributo positivo y diferencial de las mismas:

"Find wants and fill them"³⁷

"Encuentra deseos y satisfácelos"³⁸

"Love the customer, not the product"³⁹

"Ama al cliente, no al producto"⁴⁰

"Have it your way" - Burger King⁴¹

"Tenlo a tu manera" - Burger King⁴²

"You're the boss" - United Airlines⁴³

"Tu eres el jefe" - United Airlines⁴⁴

"Putting people first" - British Airways⁴⁵

"Poniendo a la gente primero" - British Airways⁴⁶

"We make it happen for you" - Marriott⁴⁷

"Lo hacemos realidad por ti" Marriott⁴⁸

"We're not satisfied until you are" - General Electric (GE)⁴⁹

"No estamos satisfechos hasta que tú lo estes" - General Electric (GE)⁵⁰

Como veremos más adelante, el caso práctico que revisaremos trata de una poderosa empresa que no sólo practica el *marketing* orientado al consumidor en cada uno de sus procesos y sus propuestas, sino también, es una pionera del desarrollo y aplicación del *marketing* avanzado (veremos el *marketing* avanzado como tema final de la fase del *marketing*).

El Marketing: Actividad de Intercambios

Ahora bien, ya estamos en condiciones de pasar al siguiente escalón de nuestro esquema: veamos en mayor profundidad que es el *marketing* y cuáles son sus características primordiales. Los conocimientos que desarrollaremos a continuación son importantes para la disciplina del *planning* ya que un *planner* debe conocer todo acerca del producto que estará comunicando, así como también, debe tener en cuenta cómo funciona el intercambio de *marketing* de su producto y qué partes intervienen en el mismo.

Según la Asociación Americana de Marketing (*American Marketing Association – 'AMA'*), "*Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives*"⁵¹

Entonces, "*marketing* es el proceso de planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de las ideas, productos y servicios para **crear intercambios** que satisfagan los objetivos tanto

37. Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control; Ninth Edition*, Prentice Hall Editorial 1997, Páginas 19-20.

38. Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control; Ninth Edition*, Prentice Hall Editorial 1997, Páginas 19-20.

39. Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control; Ninth Edition*, Prentice Hall Editorial 1997, Páginas 19-20.

40. Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control; Ninth Edition*, Prentice Hall Editorial 1997, Páginas 19-20.

41. Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control; Ninth Edition*, Prentice Hall Editorial 1997, Páginas 19-20.

42. Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control; Ninth Edition*, Prentice Hall Editorial 1997, Páginas 19-20.

43. Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control; Ninth Edition*, Prentice Hall Editorial 1997, Páginas 19-20.

44. Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control; Ninth Edition*, Prentice Hall Editorial 1997, Páginas 19-20.

45. Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control; Ninth Edition*, Prentice Hall Editorial 1997, Páginas 19-20.

46. Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control; Ninth Edition*, Prentice Hall Editorial 1997, Páginas 19-20.

47. Armstrong, Gary, Kotler, Philip, *Principles of Marketing* Prentice Hall, 1996, Página nº17

48. Armstrong, Gary, Kotler, Philip, *Principles of Marketing* Prentice Hall, 1996, Página nº17

49. Armstrong, Gary, Kotler, Philip, *Principles of Marketing* Prentice Hall, 1996, Página nº17

50. Armstrong, Gary, Kotler, Philip, *Principles of Marketing* Prentice Hall, 1996, Página nº17

51. Thomas C. Kinnear, Kenneth L. Bernhardt, Kathleen A. Krentler, *Principles of Marketing 4th Edition*, HarperCollins Publishers, 1995. Página nº6.

de individuos como de organizaciones.”⁵²

El concepto clave en nuestra definición es el de “crear intercambios”, ya que *el marketing es una actividad de intercambios*. Un intercambio según el Diccionario de la Real Academia Española, es “la acción y efecto de intercambiar”⁵³; e intercambiar “dicho de dos o más personas o entidades: cambiar entre sí ideas, informes, publicaciones, etc.”⁵⁴ La definición del diccionario nos dice mucho acerca de éste intercambio, pero sólo para asegurarnos, veamos cual es el significado que el *marketing* le atribuye: “**Intercambio**: Proceso en el cual ocurre una transferencia de valores entre comprador y vendedor.”⁵⁵ Para que ocurra un intercambio, debe haber dos partes involucradas – personas u organizaciones deseosas de consumir el intercambio –, cada parte debe tener algo que el otro valora y ambas partes deben estar de acuerdo con el valor del intercambio. Entonces, “el comprador recibe un objeto, servicio o idea que satisface una necesidad, y el vendedor recibe algo que él o ella siente que es de valor equivalente.”⁵⁶

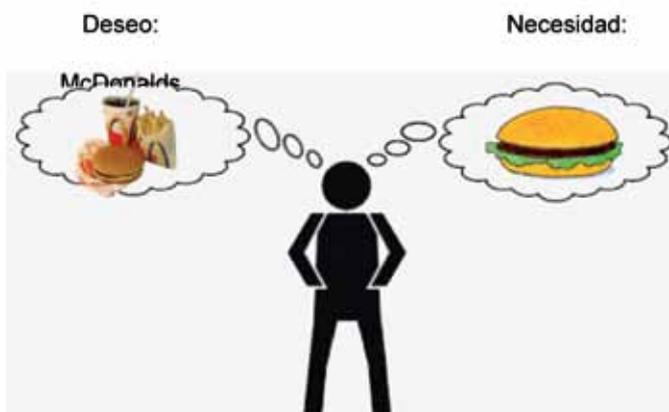
Repasemos las características más importantes de ésta actividad de intercambios a la que llamamos *marketing*:

El *marketing* “Satisface los objetivos de los individuos y las organizaciones”. Entonces el *marketing* satisface **necesidades**, tanto de los vendedores – haciendo utilidades – como de los compradores – por ejemplo, satisfaciendo el hambre tras comprar una hamburguesa. “Una **necesidad** es la diferencia entre el estado real de un consumidor y un estado ideal o deseado. Cuando la diferencia es lo suficientemente grande, el consumidor se motiva a tomar una acción que satisfaga esa necesidad.”⁵⁷ La manera en la que cada que cada individuo satisface una necesidad – tanto física como psicológica – puede ser diferente. Ante la necesidad del hambre, un consumidor puede elegir comprar una hamburguesa para satisfacerlo, o puede optar por algo más simple, como un sándwich de jamón y queso.

Ahora bien, supongamos que el mismo consumidor no tiene hambre de cualquier alimento – o cualquier hamburguesa –, sino sólo de una hamburguesa de McDonalds. En tal caso, la hamburguesa estaría satisfaciendo un deseo. El deseo es la expresión de la necesidad – tanto física como psicológica – con influencia del entorno: “(...) **deseo** es el anhelo o aspiración de poseer un producto en particular para satisfacer una necesidad de una manera específica que está social o culturalmente influenciada.”⁵⁸

En cualquiera de los dos casos, ya sea que el consumidor haya comprado una hamburguesa cualquiera o haya buscado específicamente la hamburguesa de McDonalds; el resultado de la compra va a entregar un beneficio. Entonces, al satisfacer una necesidad o un deseo, los productos o servicios entregan un beneficio. Citando a Solomon, Michael R. y Stuart, Elnora W, **beneficio** es el “resultado que se da como respuesta a un anhelo del consumidor que lo motiva a un comportamiento de compra.”⁵⁹

Ya vimos que el *marketing* satisface necesidades o deseos a través de los productos y servicios, y que a la vez la compra da como resultado un beneficio. Ahora bien, cualquier persona puede anhelar un producto o servicio, pero eso no asegura que vaya a comprarlo. Sólo cuando la intención de compra y “(...) el deseo se une al poder de compra o a los recursos para satisfacer el deseo, el resultado es la **demanda**.”⁶⁰ Así, si alguien tiene el deseo de comprar una hamburguesa de McDonalds pero no tiene el dinero, no forma parte de la demanda ni del mercado del producto. El “(...) **mercado** está compuesto por todos los consumidores que comparten una necesidad común que puede ser satisfecha por un producto o servicio específico y que tienen los recursos, la voluntad y la autoridad para hacer el intercambio.”⁶¹



52. Thomas C. Kinnear, Kenneth L. Bernhardt, Kathleen A. Krentler, *Principles of Marketing 4th Edition*, HarperCollins Publishers, 1995. Página nº6.

53. INTERCAMBIO, En: Diccionario de la Real Academia Española, (17 de octubre de 2009) Disponible en la Web: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=intercambio

54. INTERCAMBIAR, En: Diccionario de la Real Academia Española, (17 de octubre de 2009) Disponible en la Web: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=intercambiar

55. Solomon, Michael R. y Stuart, Elnora W., *Marketing: personas reales, decisiones reales* 2da Edición, Pearson Education, Página nº5

56. Solomon, Michael R. y Stuart, Elnora W., *Marketing: personas reales, decisiones reales* 2da Edición, Pearson Education, Página nº5

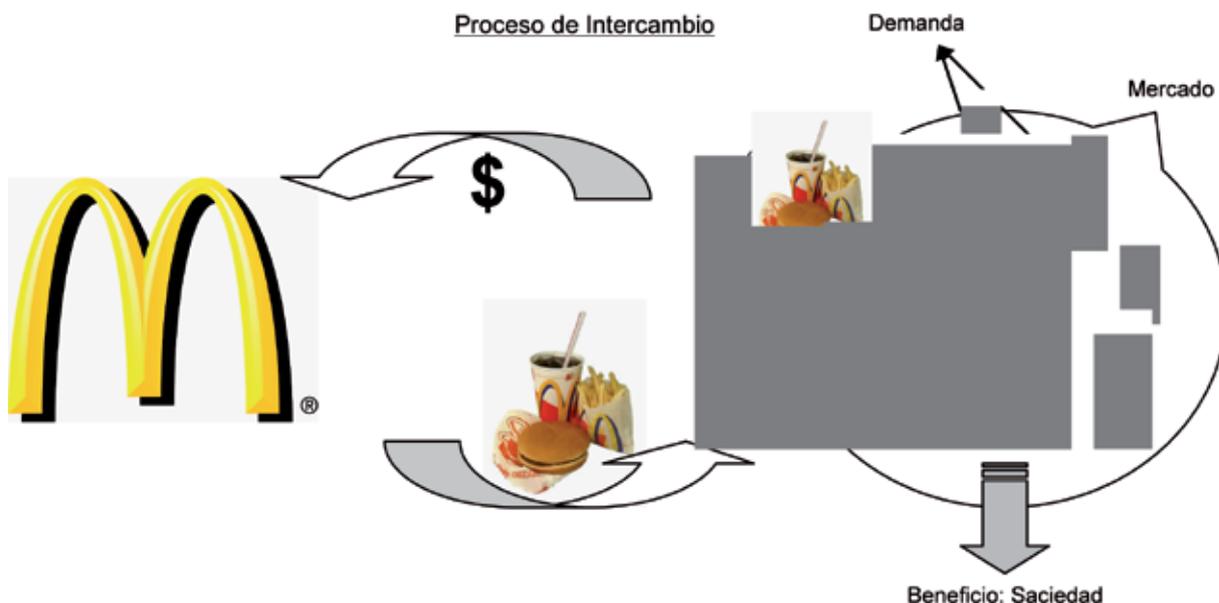
57. Solomon, Michael R. y Stuart, Elnora W., *Marketing: personas reales, decisiones reales* 2da Edición, Pearson Education, Página nº4

58. Solomon, Michael R. y Stuart, Elnora W., *Marketing: personas reales, decisiones reales* 2da Edición, Pearson Education, Página nº4

59. Solomon, Michael R. y Stuart, Elnora W., *Marketing: personas reales, decisiones reales* 2da Edición, Pearson Education, Página nº4

60. Solomon, Michael R. y Stuart, Elnora W., *Marketing: personas reales, decisiones reales* 2da Edición, Pearson Education, Página nº4

61. Solomon, Michael R. y Stuart, Elnora W., *Marketing: personas reales, decisiones reales* 2da Edición, Pearson Education, Página nº4



Más adelante, cuando revisemos el caso práctico, plantearemos el mismo proceso de intercambio con el producto a tratar: un antitranspirante para chicas adolescentes.

La planeación estratégica dentro de la Empresa

*"El futuro es el que queramos, a partir de lo que hagamos hoy"*⁶² – Peter Drucker

*"Si usted no logra planificar, está planificando el fracaso"*⁶³ – Philip Kotler

*"All companies must look ahead and develop long-term strategies to meet the changing conditions in their industries."*⁶⁴ – Kotler & Armstrong

*"Todas las compañías deben mirar hacia delante y desarrollar estrategias a largo plazo para contemplar las cambiantes condiciones de su industria."*⁶⁵ – Kotler & Armstrong

El Diccionario de la Real Academia Española define plan como *"Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla."*⁶⁶

Según Philip Kotler y Gary Armstrong⁶⁷, *strategic planning is the process of developing and maintaining a strategic fit between the organization's goals and capabilities and its changing marketing opportunities.* En castellano, el planeamiento o planeación estratégica involucra el desarrollo y mantenimiento de una estrategia que concuerde o ajuste las metas y capacidades de la organización con sus cambiantes oportunidades de *marketing* – proveídas por el ambiente o contexto de *marketing*.

Según su definición, podemos inferir los principios básicos de la actividad de planeación estratégica:

1. En primer lugar, la planificación o planeamiento es el medio para cumplir nuestro objetivo futuro. Si no planificamos, lo más probable es que no podamos influir en el presente para obtener el futuro que queremos.
2. Segundo, al pensar en planificar, estamos –indefectiblemente – mirando en el futuro. Debemos saber qué queremos ser o lograr en el futuro para poder planificar.
3. Sin embargo, el proceso de la planificación comienza mirando el presente. Como bien dijo Peter Drucker, *"el futuro es el que queramos, a partir de lo que hagamos hoy"*⁶⁸. El primer paso en la planificación entonces, es la observación y el análisis del presente y su entorno para – una vez entendido – poder entablar un plan para modificarlo y convertirlo en lo que queremos que sea en un futuro. Entonces, la planificación es un proceso que relaciona al hombre (o empresa en el caso del *marketing*) con su entorno y por lo tanto, es un tipo de pensamiento que nos rodea constantemente, que aplicamos en cada acción que hacemos y que existe desde el principio de la historia. Si pensamos en el hombre de Neandertal (especie extinta del género Homo), no sería

62. Drucker, P., *La Gerencia*, Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 2001.

63. Kotler, Philip; *El Marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados*; Editorial Paidós, 1999, Página nº 216

64. Kotler, Philip, Armstrong, Gary; *Principles of Marketing, Seventh Edition*; Prentice Hall, 1996; Página nº35

65. Kotler, Philip, Armstrong, Gary; *Principles of Marketing, Seventh Edition*; Prentice Hall, 1996; Página nº35

66. PLAN, En: Diccionario de la Real Academia Española, (07 de noviembre de 2009) Disponible en la Web: http://buscon.rae.es/draeI/SrvvtConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=plan

67. Kotler, Philip, Armstrong, Gary; *Principles of Marketing, Seventh Edition*; Prentice Hall, 1996; Página nº35

68. Drucker, P., *La Gerencia*, Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 2001.

raro imaginarlo observando su hábitat con el fin de crear una herramienta que le permita cazar a su presa. El hombre de Neandertal también aplicaba – instintivamente – el pensamiento estratégico, que comprende la capacidad de observar el entorno y adecuarse a las oportunidades que el mismo brinda de forma que podamos cumplir con nuestro fin.

Según William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker⁶⁹, dentro de la empresa la planeación estratégica se practica en tres niveles diferentes:

- *Planeación estratégica de la compañía*, donde se define la misión de la organización y las estrategias que se utilizarán para cumplirla.
- *Planeación estratégica del marketing*, que define las estrategias a utilizarse para realizar las actividades mercadológicas de la empresa. Las mismas, obviamente, van a estar alineadas con la planeación estratégica global de la compañía, ya que cualquier acción de *marketing* que la empresa desarrolle también tendrá como objetivo mayor la realización de la misión de la empresa.
- *Planeación anual del marketing* que, a diferencia de la planeación estratégica del *marketing* que puede abarcar varios años, planea específicamente y a corto plazo – generalmente un año – el esquema de las actividades de *marketing* que se realizarán.

Tan sólo dos de los tres niveles de planeación estratégica mencionadas tienen relevancia e influencia en la práctica del *planning*: la planeación estratégica de la compañía y del *marketing*. Es por ello que a continuación veremos más en detalle ambos niveles de la planeación estratégica, haciendo hincapié en aquellas etapas o conceptos que un *planner* deberá revisar y evaluar para tener en cuenta durante su actividad.

Planeación Estratégica de la Compañía

Siguiendo la estructura planteada por William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker⁷⁰, la planeación estratégica de la compañía consta de cuatro pasos fundamentales:

1. Definir la misión de la organización.
2. Analizar la situación.
3. Establecer objetivos organizacionales.
4. Seleccionar estrategias para lograr estos objetivos.

El primer paso es esencial ya que la **misión** guiará cualquier acción que realice la compañía. La misión de la organización se define respondiendo a la pregunta: ¿Cuál es el propósito y último fin de la empresa? ¿Para que existe? ¿Por qué debería existir? Jim Blythe provee una definición muy completa de lo que significa y lo que debería incluir una misión empresarial para su correcta formulación:

“The mission statement contains the reasons for the organization's existence, and states what the organization seeks to achieve. (...) A mission statement should (...) contain a formulation of objectives that enable progress towards them to be measured, it should differentiate the company from its competitors, it should define the business that the company is in (...) and it should be exciting and inspiring.”⁷¹

“La misión expresa las razones de existencia de la organización, y afirma lo que la misma busca alcanzar (...). Una misión debe (...) contener la formulación de objetivos que permitan avanzar hacia ellos y utilizarlos como medida del progreso, debe diferenciar la empresa de sus competidores, debe definir el negocio en el que se encuentra la empresa (...) y debe ser emocionante e inspiradora.”⁷²

Entonces, la misión debería responder a las preguntas sobre la existencia de la empresa, cumpliendo con cuatro características fundamentales: debe poder utilizarse como referencia para comprobar si se esta progresando en el la búsqueda de su realización, debe diferenciar a la empresa de sus competidores – ya que la misión debe ser única –, debe definir el área de negocios o industria en la que se encuentra la empresa y debe ser inspiradora y excitante – ya que guiará e inspirará a todas aquellas personas que trabajen para conseguir su fin. Por último, se debe tener en cuenta que la formulación de la misión de la empresa debe estar orientada hacia el cliente – y no hacia la producción o las ventas (ver “La orientación hacia el consumidor”).

Veamos algunos ejemplos:

Kodak

Misión orientada a la producción: “*Fabricamos cámaras y películas*”⁷³

Misión orientada al cliente: “*Ayudamos a conservar los acontecimientos memorables*”⁷⁴

69. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº60

70. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº60

71. Blythe, J.; *Principles and practice of marketing*; Cengage Learning EMEA, 2006, Página nº340

72. Blythe, J.; *Principles and practice of marketing*; Cengage Learning EMEA, 2006, Página nº340

73. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº09

74. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº09

Amazon.com

Misión orientada a la producción: “*We sell books, videos, CD’s, toys, consumer electronics, hardware, housewares & other products.*”⁷⁵ En castellano: *Vendemos libros, videos, CD’s, juguetes, electrónica, productos para el hogar y otros.*

Misión orientada al cliente: “*We make the Internet buying experience fast, easy, and enjoyable – we’re the place where you can find and discover anything you want to buy online.*”⁷⁶ En castellano: *Hacemos de la compra por Internet una experiencia rápida, fácil y placentera – somos el lugar donde podrás encontrar y descubrir cualquier cosa que quieras comprar on-line.*

El siguiente paso en la planeación estratégica de la compañía, **analizar la situación**, resulta indispensable ya que sin el profundo entendimiento de la manera en que el ambiente influye en la organización, sería imposible identificar las oportunidades y amenazas determinantes a la hora de tomar decisiones. Ampliaremos sobre la realización del análisis de situación y sus herramientas al desarrollar la *planeación estratégica del marketing*.

Como tercer paso, la compañía deberá **establecer objetivos organizacionales** que permitirán a la empresa cumplir con su misión. En ésta instancia, los directivos deberán escoger los objetivos que guiarán a la empresa en la realización de su misión y que, además, permitirán evaluar su desempeño.

Finalmente, se **seleccionarán estrategias para lograr los objetivos propuestos**. En el tercer paso la organización ya habría decidido hacia donde quiere ir y, por lo tanto, en el cuarto paso la misma definirá cómo conseguirá esos objetivos: deberá seleccionar las estrategias que aplicará para lograrlos. Stanton, Etzel y Walker definen las estrategias organizacionales como “*planes generales de acción en virtud de los cuales una empresa trata de alcanzar sus metas y de cumplir su misión.*”⁷⁷ Al elegir las estrategias organizacionales, se estará definiendo el armazón fundamental de trabajo de la compañía, ya que las mismas guiarán todos los planes de acción que la empresa desarrolle.

En cuanto a la relación de la planeación estratégica de la compañía con el *planning*, será fundamental para el *planner* conocer y familiarizarse con la misión, la situación actual y los objetivos generales de la empresa anunciante. Tal información nos dirá muchísimo sobre el producto que debemos comunicar y el porqué de su propuesta, ya que – como mencionamos – la misión guiará cualquier acción que realice la compañía.

Planeación Estratégica del Marketing

El paso siguiente a la planeación estratégica de la organización, es la planeación estratégica del *marketing*. El objetivo de la misma es la realización de planes funcionales de *marketing* que se implementarán con el objetivo de cumplir la misión organizacional.

Stanton, Etzel y Walker⁷⁸ establecen cinco pasos para la planeación estratégica del *marketing*:

1. Realizar un análisis situacional.
2. Trazar los objetivos de *marketing*.
3. Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
4. Seleccionar los mercados meta y medir la demanda del mercado.
5. Diseñar un *marketing mix* estratégico.

A continuación revisaremos cada etapa de la planeación estratégica del *marketing*. El *planner* deberá conocer en profundidad cada paso del proceso mencionado, ya que deberá ser un experto en la propuesta de producto a comunicar, su situación actual, los objetivos de *marketing* que intentará cumplir, su ventaja diferencial en el mercado, su *target* y – desde luego – los elementos componentes de su *marketing mix*. Además, la situación actual de la marca será una de las áreas a investigar en las primeras etapas del proceso del *planning*, y es por ello que un *planner* debe estar familiarizado con el proceso y las herramientas necesarias para realizar el análisis tratado.

Por otro lado, muchas veces – como pasa seguido en Ponce Buenos Aires – la agencia de publicidad se involucra en el desarrollo de un producto y su propuesta desde el minuto cero, debiendo acompañar a la empresa anunciante en el proceso de la planeación estratégica del *marketing*. Allí, el rol del *planner* será el de asegurarse que cada etapa de la planeación estratégica del *marketing* tenga como centro de atención al consumidor. El *planner* deberá – entonces – representar a la voz del consumidor en cada una de las decisiones estratégicas a tomar.

75. Kotler, Philip, Armstrong, Gary; *Principles of marketing*; Pearson Education, 2004, Página nº44

76. Kotler, Philip, Armstrong, Gary; *Principles of marketing*; Pearson Education, 2004, Página nº44

77. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº60

78. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº61

Análisis situacional

*"Análisis situacional es el proceso que utilizan los planificadores, dentro del tiempo y recursos disponibles, para recabar, interpretar y resumir toda la información relevante para la planeación que se esta considerando."*⁷⁹

Todas las organizaciones deben identificar y responder a diversos factores ambientales, ya que – como mencionamos anteriormente – se debe conocer el presente para poder modificarlo favorablemente, superando sus amenazas y aprovechando sus oportunidades. Tal como mencionan Stanton, Etzel y Walker⁸⁰, *"a final de cuentas, la habilidad de una organización para adaptarse al ambiente en el que opera, determinará en gran parte su nivel de éxito en los negocios"*.

Es por ello que la planeación estratégica de *marketing* comienza con un profundo análisis situacional, en el que se analizan los acontecimientos pasados – si es que los hay, examinando hacia qué punto ha llegado el plan de *marketing* y sus resultados – y las condiciones actuales, intentando predecir las condiciones futuras del contexto o ambiente empresarial. El análisis situacional es un decisivo paso del planeamiento estratégico, ya que constituye la base sobre la que se fundamentarán las decisiones estratégicas empresariales.

Stanton, Etzel y Walker⁸¹ establecieron tres pasos para la elaboración de un análisis situacional: 1. reunir información sobre el ambiente externo de la organización, 2. analizarla y 3. pronosticar el efecto de cualquier tendencia que sugiera dicho análisis.

Con el objetivo de entender en profundidad la relación de la organización con el entorno, el *marketing* como disciplina ha desarrollado un sin fin de herramientas de análisis. Es fundamental que, en nuestro análisis situacional, utilicemos cuantas herramientas nos sean posibles, ya que la utilización de una sola herramienta analítica inevitablemente nos brindará una mirada parcial de la situación o problema.

"Si la única herramienta de la que usted dispone es un martillo, verá la vida como si fuera un clavo." – Arthur Block – The Complete Murphy's Law

Como mencionamos al comienzo del marco teórico, el ambiente contextual de una compañía se encuentra compuesto por un macro-ambiente y un micro-ambiente. A continuación, definiremos cada ambiente contextual, revisando – a su vez – las diferentes herramientas a utilizar para analizarlos.

Macro-ambiente empresarial

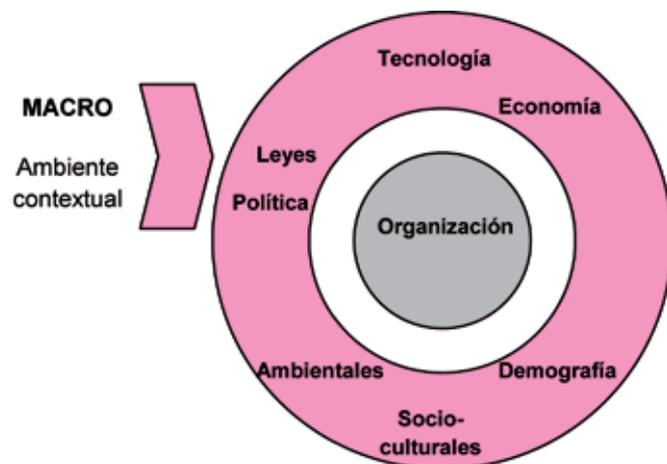
Tal como lo expresa Michael Porter⁸², los factores *macro* – que afectan a todas las organizaciones – son los más generales del contexto empresarial que potencialmente pueden influir en las decisiones estratégicas, e incluyen:

- Demografía,
- Socio-culturales
- Economía,
- Leyes y política,
- Tecnología,
- Ambientales

Es importante tener en cuenta que los factores macro se encuentran interrelacionados, de manera que un cambio en uno de ellos puede desatar el cambio en el resto. Además, vale aclarar que se trata de fuerzas dinámicas, por lo que son proclives al constante cambio.

A continuación haremos una pequeña revisión de la manera en que cada factor macro puede afectar a las organizaciones.

La **demografía** es una estadística de vital importancia para el *marketing*, que describe a la población. Así como señala Michael Porter, *"la demografía es la medida de diversas características de la gente que comprende grupos u otras unidades sociales"*⁸³, tales características serán las dimensiones que se utilizarán para describir mercados o segmentos, y se encuentran altamente relacionados con la demanda de



79. Bateman, Thomas S.; Snell, Scott A.; *Administración: una ventaja competitiva*; McGraw Hill Cuarta Edición, Página n°131

80. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página n°32

81. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página n°32

82. Porter, Michael, *Estrategia Competitiva*, Editorial Rei, 1991, Página n°55

83. Porter, Michael, *Estrategia Competitiva*, Editorial Rei, 1991, Página n°59

los productos. La demografía incluye factores poblacionales como la edad, el género, la etapa del ciclo de vida familiar (soltero, jóvenes casados, nido lleno, padres solteros, divorciados, solteros ancianos, etc.), escolaridad, origen étnico, ingreso, ocupación, etc. Stanton, Etzel & Walker⁸⁴ explican que los cambios demográficos señalan el nacimiento de nuevos mercados y la eliminación de otros, así como también ayudan a prever las necesidades y los deseos de la población. Si bien las características demográficas no ofrecen una ciencia exacta en cuanto a segmentación de mercados, deseos y necesidades de las personas; proveen información muy valiosa para el desarrollo de productos.

Por ejemplo, hace un tiempo atrás, las diferencias de género estaban muy marcadas, pero ahora las mismas no son tan significativas. La igualdad de género que estamos experimentando en el presente tiene una gran influencia en las actividades de *marketing*, ya que ha aumentado la cantidad de mujeres trabajadoras e independientes. Por lo tanto, hoy en día las mujeres son compradoras de productos que antes eran propiedad de los hombres, tales como seguros, autos, viajes de negocios, etc.

Los factores **socio-culturales** rigen la forma en que vivimos y pensamos. Según el Diccionario de la Real Academia Española, cultura es el "conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc."⁸⁵ Según Stanton, Etzel & Walker, "la cultura es el conjunto de símbolos y artefactos creados por la sociedad y transmitidos de generación en generación como determinantes y reguladores del comportamiento humano."⁸⁶ Tal conjunto de símbolos son tanto tangibles (productos, obras de arte, el hogar) como intangibles (actitudes, valores, creencias), y caracterizan el modo en que realizamos actos biológicos instintivos, como lo que comemos, cómo y cuándo comemos. Porter⁸⁷ explica que las tendencias sociales rigen la manera en que las personas piensan y se manejan, y en consecuencia, tienen implicaciones importantes en las decisiones individuales de compra y las decisiones estratégicas acerca de los productos y los mercados. Veamos dos ejemplos de los cambios culturales de los últimos años, que ya son una gran influencia en las estrategias de *marketing* actuales:

- El tiempo es dinero: El mundo se está convirtiendo en un lugar cada vez más competitivo y, por lo tanto, las personas cada vez tienen más obligaciones y presiones. Como consecuencia, se observa una importante aceleración en el estilo de vida actual, contribuyendo al crecimiento de los servicios que ahorran tiempo y los productos que facilitan las tareas – exigiendo menos esfuerzo.
- Lo joven es *cool*: Hoy en día ya no se rechaza el pensamiento juvenil, al contrario: se lo admira y valora. Cuando una persona aparenta ser de menos edad, ya sea por apariencia física o actitud, es considerado un atributo positivo por la sociedad. Es por ello que, en los últimos años, nació la tendencia de "alargar la juventud" hasta los 30 años de edad. Tal época de la vida se considera "la edad dorada", ya que las personas de 25-30 años se dedican a disfrutar de la vida sin preocupaciones, y – al contrario de los realmente jóvenes – ya se conocen, saben cuales son sus gustos y tienen el respaldo económico para gozar de ellos plenamente. Es por su gran capacidad de compra y tendencia a darse todos los gustos, que el nuevo segmento joven se ha convertido en el *target* objetivo de numerosas organizaciones, desarrollando productos específicos que respondan a sus deseos y necesidades.

La **economía** es otro factor fundamental que incide en las decisiones de *marketing*. "La gente por sí misma no constituye un mercado. Necesita tener dinero para gastarlo y estar dispuesta a hacerlo."⁸⁸ Consecuentemente, las etapas del ciclo económico – prosperidad, recesión, depresión y recuperación –, la inflación y tasas de interés afectan tanto al poder de compra de los consumidores y su predisposición al gasto, como a las decisiones estratégicas de la compañía – dependientes de la disponibilidad y costo de capital para expandirse o invertir. A su vez, la economía incide en las tasas de desempleo país, que "afectan la disponibilidad de mano de obra y los salarios que la compañía debe pagar, así como la demanda de productos"⁸⁹.

Las **leyes y regulaciones políticas** establecen las reglas que las compañías deben seguir rigurosamente para poder desenvolverse. Según Stanton, Etzel y Walker⁹⁰, los factores políticos y legales en el *marketing* pueden agruparse en las siguientes cuatro categorías:

- **Políticas monetarias y fiscales**, que inciden en el nivel de gasto público, la oferta de dinero y la legislación fiscal.
- **Legislación y regulaciones sociales**, las que incluyen las leyes que inciden en el ambiente y las

84. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº117

85. CULTURA, En: Diccionario de la Real Academia Española. (08 de noviembre de 2009) Disponible en la Web: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cultura

86. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº127

87. Porter, Michael, *Estrategia Competitiva*, Editorial Rei, 1991, Página nº60

88. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº36

89. Porter, Michael, *Estrategia Competitiva*, Editorial Rei, 1991, Página nº56

90. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº43-45

regulaciones establecidas por las oficinas de protección ambiental.

- *Relaciones del gobierno con las industrias*, como por ejemplo, las tarifas de importación, los subsidios y la desregulación de determinadas industrias.
- *Legislación relacionada específicamente con el marketing*, generalmente diseñadas para regular la competencia o para proteger al consumidor.

Es imprescindible que los ejecutivos de *marketing* estén al tanto de las leyes y regulaciones vigentes, tanto estatales como municipales.

Actualmente, la **tecnología** constituye un factor altamente relevante a la hora de tomar decisiones estratégicas. *“Una compañía no puede tener éxito si no incorpora a su estrategia las asombrosas tecnologías que existen y las que continúan evolucionando. Los adelantos tecnológicos crean productos nuevos, avanzadas técnicas de producción y mejores manera de administrar y comunicarse”*⁹¹. Además, debido a que la tecnología y sus avances han tenido un profundo impacto en el estilo de vida actual, los hábitos de consumo pueden verse profundamente modificados en un abrir y cerrar de ojos. Para admirar la magnitud con la que la tecnología puede modificar nuestros estilos de vida, basta con reflexionar acerca de los cambios rotundos que trajeron la computadora portátil y el Internet a nuestras vidas: ¿¡qué sería de nosotros sin la computadora, Internet, y el teléfono celular para facilitarnos la vida!?

Los factores **ambientales y ecológicos** comprenden la relación entre las personas y su ambiente físico o natural. Últimamente, las preocupaciones por el calentamiento global y la polución consecuentes de la producción empresarial han generado una fuerte consciencia colectiva *eco-friendly*. Las compañías debieron adaptarse a la nueva tendencia, viéndose obligadas a tomar una postura “verde”, cuidando de disminuir lo máximo posible los deshechos tóxicos perjudiciales para la naturaleza y ofreciendo variedades y nuevos productos reciclables y ecológicos.

Debido a que – como mencionamos anteriormente – los factores macro influyen de modo importante en las oportunidades y actividades de todas las organizaciones, y que además, se trata de fuerzas dinámicas fuera de control de la organización y proclives al constante cambio, su revisión y análisis constante es esencial. **La herramienta primordial para el análisis del contexto macro es el llamado “PESTLE” análisis:**

*“We start this audit of the big picture with the really big picture: the impact on our market of those large and usually long-term factors: the Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental changes going on around us.”*⁹²

*“Comenzamos la auditoría del ambiente contextual considerando el contexto más amplio: el impacto en nuestro mercado de aquellos factores magnos y generalmente a largo plazo: los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ecológicos que suceden a nuestro alrededor.”*⁹³

Entonces, la herramienta de análisis *PESTLE* es una herramienta de orientación, que revisará e indagará cada uno de los factores macro y las fuerzas contextuales a la organización, influyentes en la toma de decisiones, analizando y proyectando sobre su influencia o implicancia para nuestro negocio.

A continuación mencionaremos los factores que son más comúnmente incluidos en un análisis *PESTLE*⁹⁴, ya que necesitaremos tenerlos en cuenta para nuestro posterior análisis práctico de *Rexona Teens*:

Políticos

- Nivel de estabilidad del ambiente Político
- Políticas Gubernamentales (locales e internacionales)
- Políticas monetarias y fiscales
- Políticas de Impuestos
- Protección del Consumidor

Económicos

- Poder de compra de los consumidores
- Patrones de gasto
- Voluntad de gasto
- Expectativas de consumo
- Tasas de Interés
- Tasas de cambio

91. Porter, Michael, *Estrategia Competitiva*, Editorial Rei, 1991, Página n°56

92. Cheverton, Peter; *Key marketing skills: strategies, tools, and techniques for marketing success*; Kogan Page Publishers; 2004; Página n°72

93. Cheverton, Peter; *Key marketing skills: strategies, tools, and techniques for marketing success*; Kogan Page Publishers; 2004; Página n°72

94. Jobber, David, *Principles and Practice of Marketing*, McGraw Hill Education, 2004, Paginas n° 132 - 151

Sociales / Culturales

- Cambios Culturales
- Tendencias Demográficas
- Cambio de actitudes
- Cambio de estilos de vida

Tecnológicos

- Nuevos productos
- Nuevas formas de fabricación
- Nuevos materiales / materia prima
- Nuevas formas de comunicación (y de llegar a los consumidores)
- Nuevos métodos de distribución

Legales

- Leyes y Regulaciones locales e internacionales
- Legislaciones Sociales
- Restricciones Comunicacionales (en cuanto a Publicidad)

Ecológicos

- Preocupación sobre el calentamiento global
- Reciclaje
- Consumo ético
- Packaging
- Origen y eliminación de productos

Es importante considerar el análisis *PESTLE* en la planificación estratégica por las siguientes razones:

- En primer lugar, al hacer uso del análisis *PESTLE*, nos aseguramos que los planes de la organización estén alineados positivamente con las poderosas fuerzas contextuales que influyen en nuestro negocio. Al analizarlas y considerarlas, estaremos aprovechando su cambio y dinamismo – logrando del mismo una ventaja y una herramienta a nuestro favor.
- En segundo lugar, el uso de la herramienta en cuestión nos ayudará a evitar las acciones que pueden – potencialmente – consumir en el fracaso debido a fuerzas ajenas a nuestro control.
- Tercero y último, la herramienta *PESTLE* es extremadamente útil y valiosa al lanzar un nuevo producto o servicio ya que la misma nos libera de hipótesis o conjeturas previas, y nos ayudará a adaptarnos rápidamente a la realidad del nuevo mercado.

Micro-ambiente empresarial

Los factores ambientales que acabamos de revisar afectan a todas las organizaciones, sin importar la industria en la que se encuentre o los productos o servicios que ofrezcan.

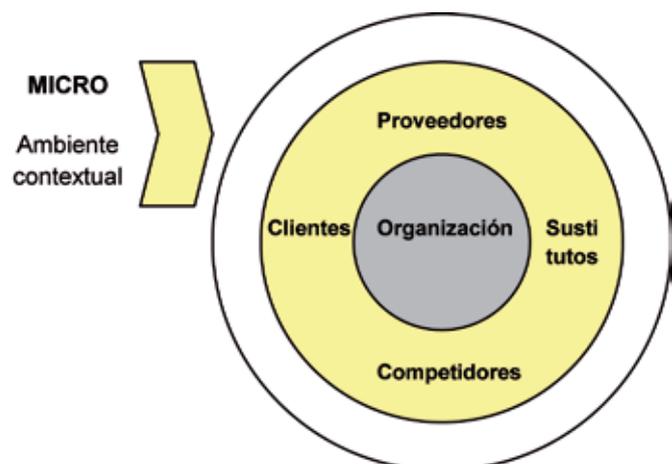
El micro-ambiente empresarial, por el contrario, es aquel que rodea a la compañía de forma más inmediata y que – por ende – es diferente para cada empresa.

Michael Porter⁹⁵ estableció los componentes del micro-ambiente empresarial como:

- Competidores directos
- Sustitutos
- Proveedores
- Clientes

A continuación veremos cómo cada uno de los factores *micro* moldean o modifican el micro-ambiente de la empresa.

La **competencia** es un factor de evidente influencia en el ambiente inmediato a la empresa. Como bien mencionan Stanton, Etzel y Walker⁹⁶, la competencia no sólo incluye a las empresas u organizaciones que ofrecen los mismos productos o servicios. Hagamos un repaso rápido de los tipos de competencia que poseen las organizaciones:



95. Porter, Michael, *Estrategia Competitiva*, Editorial Rei, 1991, Página nº54

96. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº37-38

1. **Competidores directos** o de marca se componen de aquellas organizaciones que venden productos o servicios directamente similares al que ofrece la organización en cuestión. Por ejemplo, si se tratara de la Universidad de Belgrano (UB), la competencia directa comprendería otras organizaciones que proveen conocimiento universitario cara a cara, tales como la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), la Universidad de Buenos Aires (UBA), la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), etc.
2. Productos o servicios **sustitutos** son aquellos que satisfacen la misma necesidad mediante otros medios. Siguiendo el ejemplo de la Universidad de Belgrano, su competencia sustituta incluiría los cursos de aprendizaje online, las organizaciones que provean cursos terciarios, etc.
3. Si consideramos un tipo de competencia más general, todas las organizaciones son rivales. Esto se debe a que – de una forma u otra – todas las organizaciones están compitiendo por el poder adquisitivo – limitado – del público. Considerando éste tercer tipo de competencia, la Universidad de Belgrano también compete con un automóvil Ford, o con el nuevo modelo de televisor LG.

Los **proveedores** de la empresa también forman parte de su *micro-ambiente*. “(...) *Las personas o empresas que ofrecen los bienes o servicios requeridos para producir lo que la organización vende son indispensables para el éxito del marketing*”⁹⁷, ya que una empresa no podría existir y ofrecer un producto o servicio sin estar en condiciones de fabricarlo o – en su defecto – comprarlo. Es por ello que, si bien muchas veces la importancia de los proveedores es pasada por alto por los ejecutivos de *marketing*, mantener una buena relación con los mismos es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa.

Los **clientes** o consumidores constituyen – por obvias razones – parte del ambiente más directo de las organizaciones. Los mismos son el centro del esfuerzo y la filosofía del *marketing*, ya que el objetivo del *marketing* es satisfacer sus necesidades y deseos mediante la elaboración de un producto o servicio que satisfaga sus expectativas mejor que la competencia. Por ello, es indispensable que las organizaciones monitoreen de forma casi constante los gustos y necesidades de su público objetivo, de manera que puedan adaptarse a ellas ofreciendo un mix de *marketing* apropiado.

Existen numerosas **herramientas de análisis del ambiente micro**, las que revisaremos en esta tesina son las consideradas fundamentales para cualquier análisis contextual y se componen de:

1. Análisis de Competencia
2. Cinco Fuerzas de *Porter*
3. FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Revisemos concisamente cada herramienta de análisis:

Análisis de la Competencia

El análisis de la competencia consiste en identificar la competencia directa e indirecta de la organización, y realizar un perfil estratégico de cada competidor, identificando su posicionamiento y diferencial estratégico – si es que lo tiene.

El desarrollo de los perfiles de la competencia es un importantísimo paso en el análisis del ambiente *micro*, ya que no sólo le permitirá a la organización conocer quienes son sus rivales, cuales son los beneficios que ofrecen y contra quiénes se estará enfrentando al lidiar con el mercado, sino también:

- los perfiles revelarán debilidades estratégicas de sus rivales que la organización puede utilizar como armas en la guerra del *marketing*;
- el análisis proactivo de la competencia brindará información esencial acerca de la estrategia de sus rivales, pudiendo más fácilmente anticipar sus respuestas estratégicas y movimientos,
- brindándole a la organización una invaluable agilidad estratégica.

Cinco Fuerzas de *Porter*

*“Porter’s ‘five forces’ analysis is one of the oldest Tools in the trade, and still hugely powerful if used correctly”*⁹⁸ – Peter Cheverton

*“El análisis de las ‘cinco fuerzas’ de Porter es una de las herramientas más antiguas, y sin embargo, altamente poderosa si es utilizada correctamente”*⁹⁹ – Peter Cheverton

La herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, tal como su nombre lo indica, fue ideada por Michael Porter con el objetivo de analizar la atractividad o rentabilidad del mercado y la estructura de la industria en cuestión. La misma es fundamental en el análisis del ambiente *micro*, ya que la estructura del sector

97. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página n°48

98. Cheverton, Peter; *Key marketing skills: strategies, tools, and techniques for marketing success*; Kogan Page Publishers; 2004; Página n°80

99. Cheverton, Peter; *Key marketing skills: strategies, tools, and techniques for marketing success*; Kogan Page Publishers; 2004; Página n°80

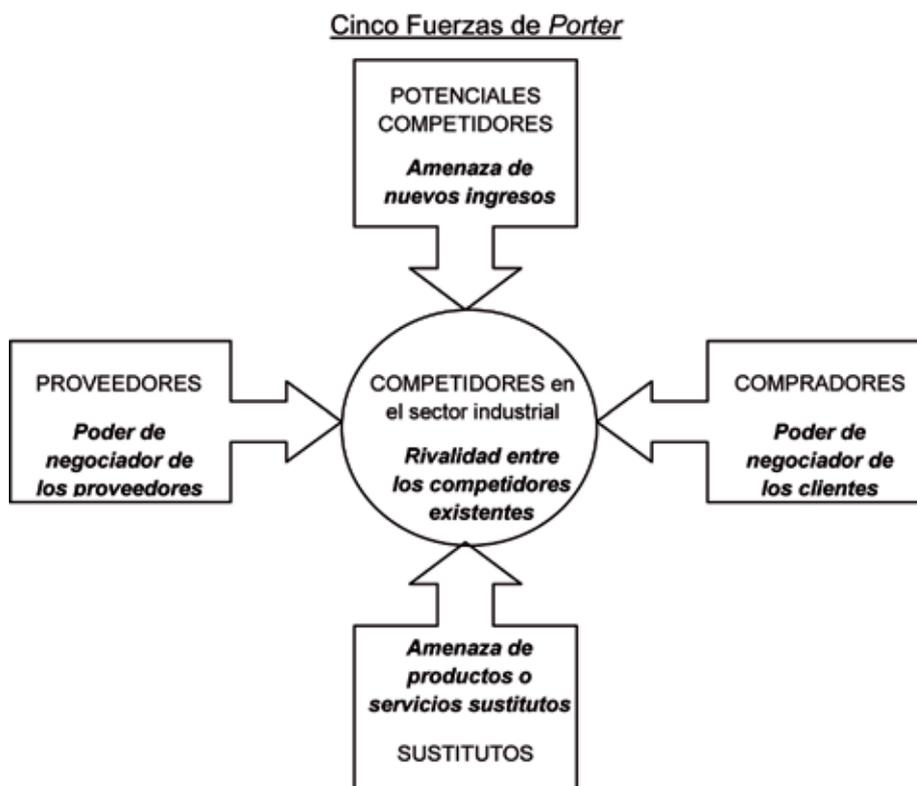
industrial tendrá una gran influencia en la determinación de las reglas del juego, así como también, las posibilidades y decisiones estratégicas de la empresa.

Según las Cinco Fuerzas de Porter, la situación competitiva de una organización específica depende de cinco fuerzas básicas que actúan sobre la misma:

- el poder negociador de los proveedores,
- el poder negociador de los compradores,
- la amenaza de nuevos o potenciales competidores,
- la amenaza de productos o servicios sustitutos,
- y la intensidad de la rivalidad entre los competidores de la industria.

El modelo de las cinco fuerzas, como se observa en el esquema a continuación titulado "Cinco Fuerzas de Porter", consta de dos ejes perpendiculares.

El eje vertical se centra en la empresa, y analiza las posibilidades de la misma de posicionarse firmemente en el mercado, contemplando como variables el poder de negociación de compradores y proveedores. El eje horizontal considera los factores referidos al sector económico en el que se desarrolla la empresa. "El análisis necesario aquí compromete a la totalidad del sector: su estructura, barreras de ingreso (...)”¹⁰⁰ y barreras de salida al negocio – que determinarán si la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta o baja – nivel de rivalidad entre los competidores existentes y amenaza de productos o servicios sustitutos.



Las cinco fuerzas de la herramienta de Porter demuestran que la competencia va mucho más allá de los simples competidores. "Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos 'competidores' para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares."¹⁰¹ Por ejemplo, en el caso en el que la empresa tenga una muy fuerte posición frente a sus rivales más directos (competencia directa), su rentabilidad se vería disminuida si se enfrentara a un sustituto superior, de costo más bajo. Aún en el caso en el que no existiera una gran amenaza de sustitutos, si las barreras de ingreso al negocio fueran bajas o nulas, el ingreso de nuevos competidores sería libre y la empresa no tendría poder negociador alguno frente a proveedores y clientes.

Tal como explica Michael Porter¹⁰², las cinco fuerzas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.

100. Porter, Michael E., *Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, REI Editoriales, Página nº 24

101. Porter, Michael E., *Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, REI Editoriales, Página nº 26

102. Porter, Michael E., *Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, REI Editoriales, Página nº 26

*"El objetivo de la estrategia competitiva (...) es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor."*¹⁰³

La clave entonces, estará en la determinación y análisis de estas fuerzas competitivas, profundizando más allá de la superficie e indagando sobre su origen para luego poder tener mayor conocimiento de las mismas, pudiendo usarlas a su favor.

Michael Porter explica que *"el conocimiento de las fuentes subyacentes de la presión competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición en su sector industrial, aclara las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados y señala las áreas en donde las tendencias del sector industrial prometen tener la máxima importancia, sea como oportunidades o como amenazas."*¹⁰⁴

FODA

La herramienta de análisis "FODA" ("SWOT" en inglés) – sigla para Fortalezas (*strengths*), Oportunidades (*opportunities*), Debilidades (*weaknesses*) y Amenazas (*threats*) – analiza tanto el ambiente *macro* como *micro* de una organización. El mismo consiste – tal como su nombre lo indica – del estudio de las debilidades y fortalezas de la empresa (análisis interno - *micro*) y de las amenazas y oportunidades del ambiente que la rodea (análisis externo - *macro*).

Como primer paso, definiremos muy simplemente cada una de las variables involucradas en el proceso, según su explicación brindada en el libro "El plan de negocios"¹⁰⁵:

Fortalezas o "puntos fuertes" serán aquellas características propias de la empresa – es decir, que la diferencian ante la competencia – que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos propuestos. ¿Cuáles con nuestras competencias principales, es decir, qué hacemos mejor que la competencia? Tal diferencial puede ser, por ejemplo, contar con una mejor maquinaria, un mejor servicio, o materia prima de mejor calidad o menor costo.

Las **Oportunidades** se denominan a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos. ¿Qué cambios en el entorno empresarial nos benefician? Por ejemplo, políticas laborales nuevas que se encuentren afines a sus necesidades, o un cambio monetario favorable a la exportación.

Las **Debilidades** o "puntos débiles" son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos al logro de los objetivos. ¿Cuáles son las áreas de la empresa que deberíamos mejorar – ya que la competencia es más fuerte en aquellos puntos? Las mismas contemplan tener un costo mayor que la competencia sin diferenciación o beneficio aparente, contar con una mala atención al público, o contar con un equipo de trabajo fragmentado – con dificultades para relacionarse entre sí.

Por último, las **Amenazas** son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos. ¿Cuáles son las fuerzas del entorno que potencialmente nos perjudicarían? Ejemplos de amenazas que una empresa puede enfrentar son problemas socio-políticos, como un corte de rutas en su canal de distribución; un cambio monetario desfavorable para el negocio o la llegada de un gran competidor multinacional al país.

Entonces, la misión del análisis FODA es la de "determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa."¹⁰⁶ Una vez identificados, el siguiente paso sería el de analizar las estrategias de conversión (ver cuadros a continuación titulados "Estrategias de Conversión" y "Pasos en el Análisis FODA"¹⁰⁷), con el objetivo de minimizar y convertir las debilidades en fortalezas; eliminar y convertir las amenazas en oportunidades; sacar el máximo provecho de las oportunidades y maximizar la explotación de las fortalezas, alineando ambos factores (fortalezas y oportunidades) para una mejor estrategia.

103. Porter, Michael E., *Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, REI Editoriales, Página nº 24

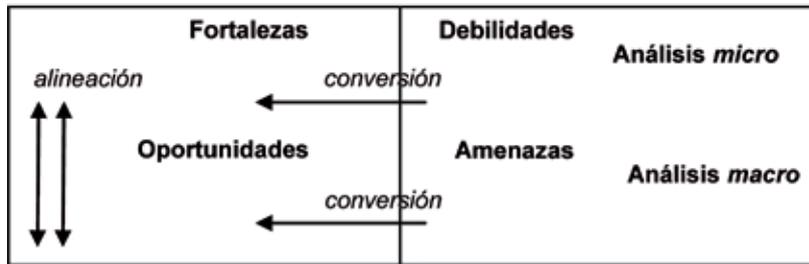
104. Porter, Michael E., *Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, REI Editoriales, Página nº 24

105. Borello, Antonio; *El plan de negocios*; Ediciones Díaz de Santos; 1994; Página nº158-159

106. Borello, Antonio; *El plan de negocios*; Ediciones Díaz de Santos; 1994; Página nº157

107. Borello, Antonio; *El plan de negocios*; Ediciones Díaz de Santos; 1994; Página nº166

Estrategias de Conversión



Pasos en el Análisis FODA

ANALISIS "FODA"	
Paso 1	<p>¿Qué factores obstaculizan su logro?: DEBILIDADES y AMENAZAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es posible neutralizar sus efectos? • ¿Cómo podemos convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades?
Paso 2	<p>¿Qué factores favorecen su logro?: FORTALEZAS y OPORTUNIDADES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo podemos aprovechar mejor estos factores positivos?
Paso 3	<p>¿Es necesario modificar el objetivo para hacerlo más realista?</p>

En conclusión, "la meta de cualquier análisis FODA deber ser la de aislar las cuestiones clave que serán importantes para el futuro de la organización y que atenderá la planificación de mercadotecnia subsecuente."¹⁰⁸ Según Bateman y Snell¹⁰⁹, la formulación de estrategias se fundamenta en el análisis SWOT (o FODA), para utilizar las fuerzas de la organización a fin de capitalizar oportunidades, contrarrestar amenazas y aliviar debilidades internas.

2. Objetivos de marketing

Luego del análisis situacional, el siguiente paso en la planificación estratégica de *marketing* consiste en la formulación de los objetivos de *marketing*.

"Un objetivo de marketing es una declaración de lo que debe lograrse a través de las actividades de marketing, por ejemplo, (...) conseguir que 2000 pasajeros vuelen por una nueva aerolínea durante la primer semana de junio."¹¹⁰

Desde ya, los objetivos de *marketing* a trazar deben aplicar la inteligencia recabada durante el análisis situacional. A su vez, los mismos deben guardar estrecha relación y consistencia con los objetivos organizacionales, deben ser medibles y específicos en todo aspecto, incluyendo tiempo, cantidad y calidad.

Entonces, como mencionamos, la planificación estratégica y el desarrollo de los objetivos de *marketing* adecuarán los recursos disponibles con las oportunidades del mercado analizadas en la etapa anterior.

108. Czinkota, Michael R.; Masaaki, Kotabe; *Administración de la mercadotecnia*; Cengage Learning Editores, 2001, Página nº38

109. Bateman, Thomas S., Snell, Scott A.; *Administración: Una ventaja competitiva*; McGraw Hill Ediciones, Página nº144

110. Lamb, Charles W., Hair, Jr. Joseph F.; *Fundamentos de marketing*; Cengage Learning Editores, 2006, Página nº15

Así, "(...) a cada objetivo se le asignará una prioridad según su urgencia y el impacto potencial en el área de *marketing*, y desde luego, en la organización. Después los recursos serán asignados atendiendo a dichas prioridades."¹¹¹

Tal como explican Lamb y Hair¹¹², especificar los objetivos de *marketing* tiene dos beneficios importantes: por un lado, la motivación de los encargados y empleados a cumplirlos – siempre y cuando los objetivos sean alcanzables y desafiantes; y la utilización de los mismos como estándares mediante los cuales todos en la organización pueden medir su desempeño. Por otro lado, su redacción facilita la contemplación de que los esfuerzos de *marketing* sean integrados y apunten en una dirección consistente.

3. Posicionamiento y ventaja diferencial

Luego de definir los objetivos de *marketing* debemos tomar dos decisiones complementarias:

1. Cómo posicionar el producto en el mercado,
2. y cómo distinguirlo de la competencia (cuál será su ventaja diferencial).

Debido a que el éxito de un producto depende, en gran medida, de su diferenciación favorable ante su amplia competencia; es indispensable crear un claro posicionamiento estratégico para el producto y la compañía.

*"La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante."*¹¹³ – Michael Porter

Ahora bien, hay una característica importantísima sobre el posicionamiento que debe entrar en consideración. El brillante Alberto Levy¹¹⁴ explica que la marca no existe en el mundo de la "realidad objetiva", la marca (toda marca) sólo existe subjetivamente, como una huella psicológica, como un surco mental, como una realidad inventada. Ello se debe a que un producto o servicio existe y es valorado / exitoso / útil únicamente ante los ojos del consumidor – si el consumidor no percibe el producto, el mismo no existiría. "La realidad objetiva no existe en la mente"¹¹⁵. Por lo tanto, la batalla del *marketing* no tiene lugar en el mercado, sino en la mente de los consumidores. Para poder posicionarnos de la forma en que queremos, nuestra marca debe manifestar significados positivos en la mente del consumidor – y desde ya, diferentes a los significados creados por la competencia.

*"El producto es la interpretación no la 'cosa'; por lo tanto, el campo de batalla donde colisionan las estrategias opuestas se localiza en un nivel simbólico y subjetivo no en una 'realidad tangible'"*¹¹⁶.
– Alberto Levy

*"Una compañía necesita crear una imagen para su producto en la mente de los consumidores. El posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos que (...) compiten con el (...)"*¹¹⁷ – Stanton, Etzel y Walker

*"Marketing [es] (...) el proceso de posicionamiento de una marca para hacer máximo su valor percibido."*¹¹⁸ – Alberto Levy

"El marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones." – Al Ries

*"Posicionamiento (...) significa qué lugar, qué posición ocupa una marca en la mente del consumidor."*¹¹⁹ – Alberto Levy

*"El posicionamiento no lo hace la empresa sino el mercado. La empresa sólo propone esperando el posicionamiento deseado."*¹²⁰ – Alberto Levy



Posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor, en relación a la competencia. Entonces, un producto sólo será diferenciado si significa algo diferente que el resto en la mente del consumidor. De allí surge el concepto de ventaja competitiva o ventaja diferencial. La ventaja competitiva será valorada positivamente en la mente del consumidor, y tan sólo percibirá tal atributo en nuestra marca.

111. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº62.

112. Lamb, Charles W., Hair, Jr. Joseph F.; *Fundamentos de marketing*; Cengage Learning Editores, 2006, Página nº15

113. Porter, Michael E.; *Estrategia Competitiva*; Rei Ediciones; Página nº58

114. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº30

115. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº64

116. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº61

117. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº62.

118. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº30

119. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº29

120. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº14

"Poseer una ventaja competitiva es como tener un revólver en un duelo a navajas."¹²¹

– Anónimo

"Para poder ser considerado el mejor, Primero tengo que ser considerado diferente."¹²²

– Alberto Levy

"Por ventaja diferencial se entiende cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia."¹²³ – Stanton, Etzel y Walker

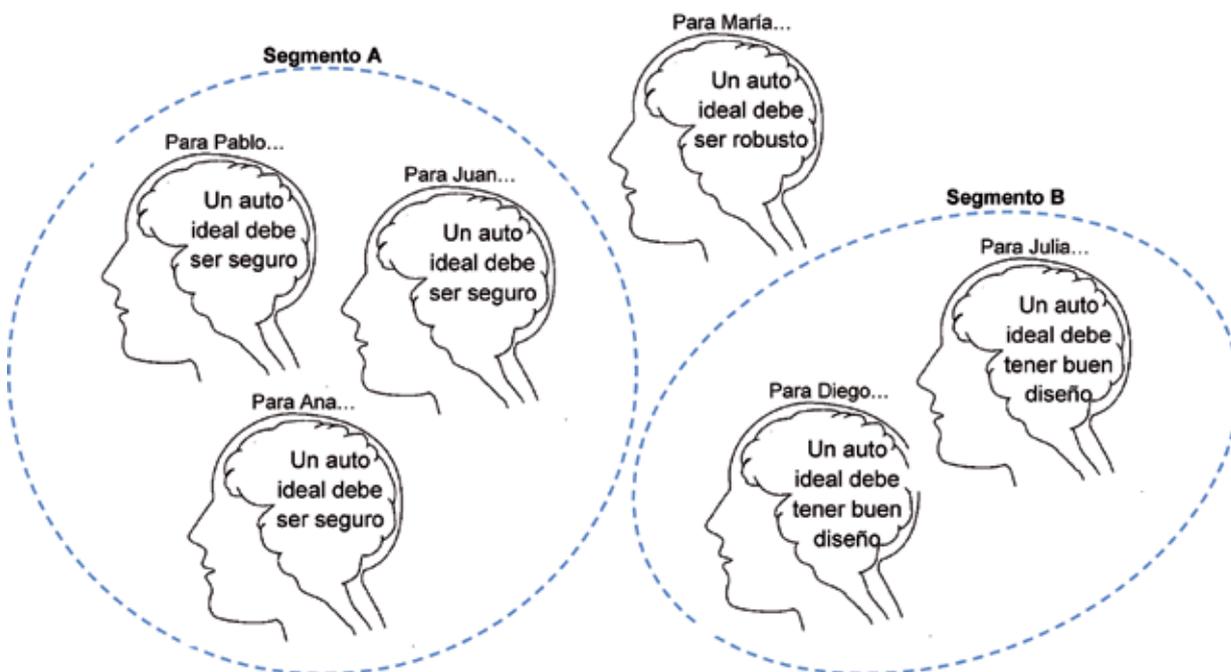
4. Mercados Meta

Otro paso importantísimo en la planeación estratégica de *marketing* es el de la selección del mercado o segmento meta.

Tal como lo explican Stanton, Etzel y Walker¹²⁴, un mercado meta se refiere a un grupo de personas u organizaciones a las cuales una compañía elige dirigir su programa de *marketing*. Según Alberto Levy, un segmento es una fracción de la demanda constituido por un grupo de personas que – idealmente – demandan, esperan y/o necesitan lo mismo de nuestro producto.

"Un segmento es (y solo es) un grupo de personas que comparten su concepto de [nuestro producto o servicio] (...) ideal, y que se diferencian de todas las demás personas cuyas [percepciones de nuestro producto o servicio] (...) ideales no son como esa."¹²⁵ – Alberto Levy

Entonces, el mercado está constituido por diferentes segmentos de personas cuyos productos ideales son muy parecidos – dentro de ese segmento – y diferentes a los productos ideales que prefieren las personas de otros segmentos.



Pero desde luego, un paso previo a la elección del mercado meta al que dirigiremos nuestros esfuerzos de *marketing* será el de investigar el mercado y descubrir tales segmentos. "El desarrollo competitivo orientado hacia el consumidor exige un conocimiento profundo de sus necesidades, deseos y demandas presentes y futuras."¹²⁶

Repasando nuestra definición de segmento, *un segmento es una fracción de la demanda constituido por un grupo de personas que – idealmente – demandan, esperan y/o necesitan lo mismo de nuestro producto*. Entonces, "conocer el mercado es descubrir cómo está segmentada la demanda"¹²⁷, y conocer

121. Kotler, Philip; *El Marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados*; Editorial Paidós, 1999, Página nº 129.

122. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº58

123. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº63.

124. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº64.

125. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº32

126. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº32

127. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº32

las partes que la componen. A continuación analizaremos los pasos para segmentar el mercado y elegir el segmento al que apuntaremos.

Teniendo en cuenta que "la demanda es la manifestación de una necesidad en forma de un deseo de un determinado grupo de consumidores"¹²⁸, segmentaremos el mercado en cuatro pasos según Levy¹²⁹:

1. La visualización de los subespacios o segmentos en que se divide la demanda,
2. el análisis de las características que definen a cada uno de esos segmentos,
3. el análisis de la distancia entre esos segmentos, y
4. la descripción de los participantes que lo componen.

Analizar la segmentación de nuestro mercado previo a la elección del segmento meta tiene numerosas y evidentes ventajas, entre las que apreciamos:

- La visualización de un horizonte mucho más claro para nuestro posterior planeamiento de producto y desarrollo del *marketing mix*.
- La posible innovación de producto para satisfacer deseos actuales insatisfechos o deseos futuros del mercado.
- La disminución del riesgo de lanzar productos que fallen en la venta, o de dirigir nuestros esfuerzos de *marketing* a mercados meta erróneos.
- En cuanto a comunicación, Levy¹³⁰ explica que la segmentación brinda una orientación clara para la inversión publicitaria, qué comunicar a qué segmento y cómo invertir esa inversión de manera tal de alcanzar específicamente a ese grupo de personas.

Es importante resaltar que no es conveniente satisfacer las necesidades y deseos de más de un segmento con la misma propuesta de producto, debido a que el fundamento de la teoría de la segmentación supone que cada segmento posee un grupo diferente de necesidades y deseos que el resto; y que – por lo tanto – no podrían ser satisfechos con el mismo producto.

5. Marketing mix

El último paso consiste en diseñar un *marketing mix* – que será nuestra oferta o propuesta al consumidor – de acuerdo a los objetivos fijados, el posicionamiento elegido y el segmento meta seleccionado. La planificación del *marketing mix* entonces, quedará subordinada al posicionamiento desarrollado con anterioridad, debiendo satisfacer las necesidades y deseos del segmento meta elegido y – a su vez – cumpliendo con los objetivos de *marketing*.

*"(...) mezcla de marketing es (...) la combinación de un producto, la manera en que se distribuirá y se promoverá, y su precio."*¹³¹ – Stanton, Etzel y Walker

Tal como explican Stanton, Etzel y Walker¹³², el *marketing mix* o mezcla de *marketing* consiste cuatro elementos, llamados las 4 P's:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

Veamos en qué consiste cada uno y cuáles serán las decisiones estratégicas a tomar en su planificación.

Producto

Un producto es "todo elemento, tangible o intangible, que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializa en un mercado; es decir, que es objeto del intercambio producto por dinero"¹³³. Como bien detalla la definición de producto, llamamos producto tanto a elementos tangibles como intangibles – como los servicios.

Veamos otra definición un tanto más amplia. Según Stanton, Etzel y Walker – y como se muestra en la figura a continuación – "un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye entre otras cosas empaque, color, precio, calidad y marca, junto con los servicios y la reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea"¹³⁴.

128. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº34-35

129. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº34-35

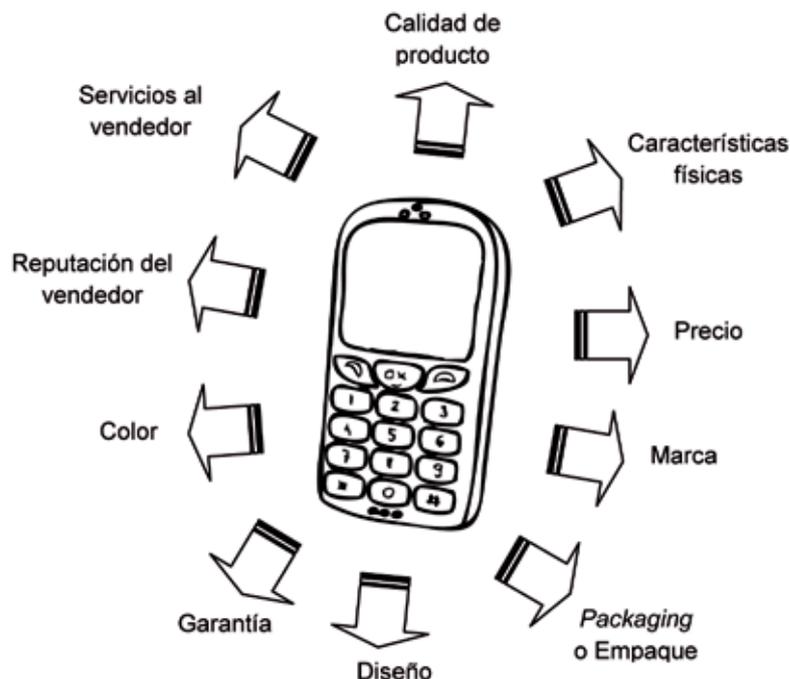
130. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº33

131. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº64.

132. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº64.

133. Soriano, Claudio; *El marketing mix : conceptos, estrategias y aplicaciones*; Ediciones Díaz de Santos; 1990 Página nº9

134. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº211.



Entonces, cuando un cliente o consumidor compra un producto, está comprando mucho más que una simple serie de atributos físicos. Está comprando la satisfacción de sus necesidades traducidas en los beneficios que espera recibir del producto.

En su clasificación más simple, podemos encontrar dos tipos de productos: los llamados *productos de consumo* – “aquellos que usan las unidades familiares con fines no lucrativos”¹³⁵ – y los *productos industriales o para empresas* – que son aquellos que “se destinan a la reventa y se utilizan en la elaboración de otros productos o bien para prestar servicios dentro de una organización”¹³⁶. En consecuencia, tan clasificación depende del comprador y el uso que tal le dará: los productos de consumo son aquellos que compran los consumidores definitivos para su propio beneficio y consumo, mientras los productos industriales son comprados por individuos u organizaciones con el objetivo de procesarlos y utilizarlos en el manejo de un negocio.

Desde luego, en todo momento deben tomarse decisiones estratégicas sobre el manejo de los productos y cada uno de sus atributos. Como expresan Stanton, Etzel y Walker¹³⁷, hacen falta estrategias para administrar los productos actuales a lo largo del tiempo, incorporar otros nuevos y abandonar los que fracasan. Las decisiones estratégicas que deben tomarse están relacionadas con el uso de marcas, sus posibles variedades y todas las características propias del producto tratado.

Precio

(...) precio es la cantidad de dinero y/o otros artículos con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto. Recuérdese que utilidad es el atributo que posee la capacidad de satisfacer los deseos.”

¹³⁸ – Stanton, Etzel y Walker

El precio es un elemento esencial del mix, ya que es un factor importantísimo tanto para la economía y la empresa, como para el cliente. Esto es debido a que la percepción de calidad se encuentra intrínsecamente relacionada con el precio. En general, se piensa que a precio más elevado, mejor calidad. A todos alguna vez nos paso de dudar de la calidad de algún producto por su precio – sospechosamente – bajo. Además, usualmente hay grupos de consumidores que se encuentran interesados en precios elevados, y otros que se interesan particularmente por precios reducidos. Sin embargo, la realidad, es que al considerar la compra de un producto, absolutamente todos los elementos y atributos del producto entran en juego. “La mayoría de los consumidores son de alguna manera sensibles al precio, pero también están interesados en otros factores, tales como la imagen de marca, la ubicación de la tienda, el servicio, la

135. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº212.

136. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº212.

137. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº65.

138. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº300.

calidad y el *valor*¹³⁹. El valor es un componente fundamental del precio. Cada vez más, los consumidores exigen al mercado un mejor valor de los productos que consumen.

*"El valor es la relación de los beneficios percibidos del producto con el precio y otros costos incurridos."*¹⁴⁰ – Stanton, Etzel y Walker

Entre otros costos incurridos entrarían el tiempo invertido en comprar el producto, la distancia y la nafta invertida para ir al local, etc. Entonces, "el valor indica que un producto particular reúne las clases y los beneficios potenciales (...) que los consumidores esperan de él en determinado nivel de precios"¹⁴¹.

En el caso de precio, Stanton, Etzel y Walker¹⁴² enseñan que las estrategias necesarias dependerán del posicionamiento de la marca, y se refieren a la flexibilidad de los precios, los artículos que pertenecen a la misma línea de productos y las condiciones de venta. Asimismo habrá que diseñar estrategias de precios para entrar en el mercado, sobre todo cuando se trata de un nuevo producto.

Y, desde luego, las decisiones que se deberán tomar tendrán que ver con precios básicos, plazos de pago, bonificaciones por volumen, descuentos, etc.

Plaza

Plaza o distribución es el tercer elemento del *marketing mix*. Repasemos su definición básica:

"Estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios"¹⁴³.

La plaza o distribución consiste en la definición y la toma de decisiones respecto al territorio que será cubierto por la empresa y las zonas geográficas donde estarán disponibles sus productos o servicios.

*"El papel de la distribución consiste en hacer llegar el producto al mercado meta."*¹⁴⁴

Los objetivos o funciones de la distribución o plaza, tal como lo explica Soriano¹⁴⁵, son:

1. Formalizar y desarrollar las operaciones de compra-venta de los productos y servicios de las empresas.
2. Generar mayores oportunidades de compra para los consumidores o usuarios.
3. Lograr que – para el consumidor o usuario – sea más fácil adquirir los productos o servicios, obtener información o asistencia técnica, solucionar problemas con su uso, utilizarlos, operarlos, darles mantenimiento, repararlos, etc.

Las decisiones estratégicas a tomar acerca de la distribución o plaza del producto son numerosas y variadas. ¿Se utilizarán intermediarios? ¿Qué tipo de canal de distribución es el más conveniente? ¿Es apropiado utilizar canales múltiples? ¿Cuál debería ser la intensidad de la distribución? Etcétera. Stanton, Etzel y Walker¹⁴⁶ explican que deben tenerse en cuenta muchos factores al seleccionar un canal de distribución. La consideración básica y fundamental – sin embargo – es la naturaleza del mercado meta.

Promoción

Ya hemos examinado producto, precio y plaza; tres de los cuatro elementos del *marketing* con que se llega a los mercado meta elegidos y se cumplen los objetivos de *marketing* de la organización. Como último elemento y para completar el *marketing mix*, nos ocuparemos de la promoción.

*"(...) la promoción es el elemento de la mezcla de marketing de una organización, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto (...), con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario."*¹⁴⁷

*"[Promotions or Marketing Communications are] all the promotional elements of the marketing mix which involve the Communications between an organization and its target audiences on all matters that affect marketing performance."*¹⁴⁸

139. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº302.

140. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº302-3.

141. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº303.

142. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº65.

143. Soriano, Claudio; *El marketing mix : conceptos, estrategias y aplicaciones*; Ediciones Díaz de Santos; 1990 Página nº12.

144. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº402.

145. Soriano, Claudio; *El marketing mix : conceptos, estrategias y aplicaciones*; Ediciones Díaz de Santos; 1990 Página nº12.

146. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº402.

147. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº482.

148. Pickton, David; Broderick, Amanda; *Integrated Marketing Communications*; Pearson Education; 2000, Página nº3

"[La Promoción o las Comunicaciones de Marketing comprenden] todos los elementos promocionales del marketing mix que participen en la comunicación entre una organización y su audiencia meta en cualquier aspecto que afecte la efectividad del marketing."¹⁴⁹

La promoción, como bien indican las definiciones revisadas, es la pata del *marketing mix* que se ocupa específicamente de la comunicación con el mercado meta. Porque, si bien todo comunica (cada aspecto del *marketing mix* comunica y deja una impresión en la mente del consumidor), la promoción es el canal de comunicación de la empresa por excelencia que se encarga de informar, persuadir y recordarle un mensaje a los clientes.

Según Stanton, Etzel y Walker¹⁵⁰, la promoción o el mix de comunicación de *marketing* comprende cinco herramientas básicas:

1. La **venta personal**, que trata de la presentación directa de un producto que el representante de la empresa hace a un comprador potencial.
2. La **publicidad**, comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador y en la cual éste se encuentra claramente identificado. La publicidad será nuestro próximo gran tema, por lo que ampliaremos su descripción en las siguientes páginas.
3. La **promoción de ventas**, actividad estimuladora de la demanda cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal.
4. Las **relaciones públicas**, herramienta que abarca una gran variedad de actividades comunicativas que contribuyen a crear actitudes y opiniones positivas respecto a una organización y sus productos.
5. Y por último la **propaganda**, herramienta que – al igual que la publicidad – comunica un mensaje impersonal que llega a una audiencia masiva a través de los medios. Sin embargo, la propaganda es no paga; la organización objeto tiene muy poco o ningún control sobre ella y, debido a que comunica en formato de noticias, su credibilidad es mayor que la de la publicidad.

Otras herramientas que también pueden ser consideradas parte del mix de comunicación de una empresa son el *marketing* directo, los sponsors, exhibiciones, identidad corporativa, merchandising, la comunicación boca a boca y los nuevos medios tales como Internet.

Según Stanton, Etzel y Walker¹⁵¹, se necesitan estrategias para combinar las herramientas de comunicación, como la publicidad, venta personal y promoción de ventas, en una campaña bien coordinada. Es imprescindible tener en cuenta que la clave del éxito se encuentra en enviar un mensaje 360° al consumidor - es decir, un mensaje completamente unificado y consistente. Para ello, es necesario planear una comunicación coordinada, complementando objetivos de comunicación y maximizando los efectos de cada herramienta de promoción.

"The business firm has to be systematically self-conscious about every commercial message it sends out – whether it concerns its ads, its product design, its packages, its letterhead, how its salesmen dress... its point-of-sale materials, its trucks, or the conditions under which its products are displayed and sold. It is essential that the messages of each of these be carefully coordinated to achieve one overwhelming, self-reinforcing, simple and persuasive story... The effective modern corporation needs a constant top-down look at its total communications consequences, so that the total communications programme is always designed for maximum customer penetration." – Levitt, 1962

"La empresa ha de ser consciente sobre cada mensaje comercial que envía – ya sea en cuanto a sus publicidades, el diseño de su producto, su packaging, el membrete de sus cartas, la vestimenta de sus vendedores... los materiales de su punto de venta, sus camiones, o las condiciones en que sus productos se muestran y se venden. Es esencial que los mensajes de cada uno de estos sean cuidadosamente coordinados con el fin de lograr una historia sencilla, convincente y fiel que refuerce su identidad... La empresa moderna y efectiva necesita un monitoreo constante de las consecuencias finales de cada una de sus comunicaciones, de manera que su plan de comunicaciones se encuentre constantemente diseñado para la penetración máxima de los consumidores." – Levitt, 1962

En cuanto a las decisiones estratégicas de la promoción, Stanton, Etzel y Walker¹⁵² enseñan que la mezcla promocional deberá ser desarrollada teniendo en cuenta numerosos factores, entre los que se encuentran la naturaleza del mercado y del producto y el presupuesto con el que se cuenta para la promoción. Además, a lo largo del tiempo se adoptarán decisiones estratégicas sobre cada método de promoción, que se irán ajustando a medida que el producto pase de las primeras etapas a las etapas finales en su ciclo de vida.

Es necesario recordar que – a diferencia del planeamiento estratégico de la compañía, donde el *planner* debe conocer su proceso con el objetivo de comprender la filosofía detrás de la propuesta de producto que estará comunicando – en el caso del planeamiento estratégico de *marketing*, el *planner* deberá ser no sólo un conocedor, sino un experto. Es fundamental que el *planner* analice e investigue profundamente cada

149. Pickton, David; Broderick, Amanda; *Integrated Marketing Communications*; Pearson Education; 2000, Página nº3

150. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº482.

151. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº65.

152. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página nº501.

parte involucrada en éste proceso: el análisis de la situación del producto / la marca a tratar, su ambiente macro y micro, el *target* de la propuesta de producto y – obviamente – cada elemento del *marketing mix* y cómo éstos se interrelacionan entre sí. Es que, como apreciaremos más adelante, tanto la segunda etapa del proceso del *planning* (análisis de la situación actual) como la tercera (análisis del *target* y su relación del *target* con la marca) constan de una profunda revisión de todos los temas que acabamos de desarrollar; y es por ello que su correcto entendimiento es crucial para un *planner*.

La evolución del *marketing mix*

Hay varias teorías evolutivas acerca del *marketing mix*. Como era de esperarse, las mismas debían adaptarse a los tiempos que corren y a los nuevos descubrimientos, reflejando y dando cuenta de los cambios que se estaban produciendo en la disciplina.

A continuación revisaremos las principales evoluciones de las 4P's, para tener un panorama lo más amplio y general posible de la forma que llegó a tomar en la actualidad.

De las 4P's a las 4C's

Las 4P's han evolucionado de muchas maneras. Un importantísimo avance fue articulado por Lauterborn en la década de los 90. Su objetivo, al modificar las cuatro variables controlables del *marketing mix*, fue ubicar al consumidor en el centro de los esfuerzos del *marketing*. Es por ello que las cuatro P fueron reemplazadas por las cuatro C, donde cada C es diseñada específicamente para satisfacer las necesidades del consumidor:

"Forget Product. Study Consumer wants and needs (...)

Forget Price. Understand the consumer's Cost to satisfy that want or need. (...)

Forget Place. Think Convenience to buy. (...)

Finally, forget Promotion. The word (...) is Communication."¹⁵³

– Schultz, Tannenbaum y Lauterborn

"Olvídese del Producto. Estudie las necesidades y deseos del Consumidor. (...)

Olvídese del Precio. Comprenda el Costo que representa para el consumidor satisfacer ese deseo o necesidad. (...)

Olvídese de la Plaza. Piense en la Conveniencia de comprar. (...)

Por último, olvídense de la Promoción. La palabra (...) es Comunicación."¹⁵⁴

– Schultz, Tannenbaum y Lauterborn

Entonces, una mezcla de *marketing* efectiva y exitosa es aquella que ofrece un producto que satisface el problema o necesidad del consumidor, que es de bajo costo, que comunica efectivamente los beneficios y que puede ser comprada con una alta conveniencia.

El modelo de las 7P's

Otro modelo – llamado las 7P's o mezcla de *marketing* extendida – sugiere que la mezcla de *marketing* de las 4P's es demasiado limitada – especialmente tratándose de servicios –, y se ausencia de tres P's fundamentales:

1. *People (staff)* o Personal

*"(...) people are a vital element of the marketing mix. (...) the employees are the Business – if these are taken away, the organization is left with very few assets with which it can seek to gain competitive advantage in meeting customers' needs."*¹⁵⁵

*"(...) las personas son un elemento vital del marketing mix. (...) los empleados son el negocio – si estos desaparecen, la organización queda con muy pocos activos con los que obtener una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades de los consumidores."*¹⁵⁶

Desde luego, el personal es de altísima importancia en el negocio, especialmente tratándose de servicios, donde los empleados son la cara visible de la organización. Es por ello que las decisiones de selección de personal, entrenamiento, seguimiento y motivación deben ser tomadas con la importancia que merecen.

153. Schultz, Don E.; Tannenbaum, Stanley I.; Lauterborn, Robert F.; *Integrated marketing communications*; McGraw-Hill Professional; 1993; Página n° 12-13

154. Schultz, Don E.; Tannenbaum, Stanley I.; Lauterborn, Robert F.; *Integrated marketing communications*; McGraw-Hill Professional; 1993; Página n° 12-13

155. Baker, Michael John; *The Marketing Book*; Butterworth-Heinemann; 2003; Página n°603

156. Baker, Michael John; *The Marketing Book*; Butterworth-Heinemann; 2003; Página n°603

2. *Process* o Proceso

"Implied but not specifically stated (...) is that employees will only be able to provide an effective service if the process of delivery itself is well thought out and provides a flexible response to individual needs."¹⁵⁷

"Implicado pero no expresado específicamente (...) es que los empleados podrán proveer un servicio efectivo únicamente si el proceso en sí mismo se encuentra planificado en su totalidad y provee una respuesta adecuada a las necesidades de los consumidores."¹⁵⁸

El proceso es otro elemento del *marketing mix* determinante en la percepción del producto o servicio – es decir – su posicionamiento en la mente del consumidor. El mismo debe ser planificado de acuerdo a las expectativas del consumidor, evaluado y modificado de ser necesario.

3. *Physical Evidence* o Evidencia Física

"On entering a restaurant, leisure complex, pub, college or hospital, everybody has a first impression of how well designed it is, how welcoming, how easy to Access, and the quality of the felicities. The noise and even the aroma count towards the atmosphere created."¹⁵⁹

"Al entrar a un restaurante, spa, bar, universidad u hospital, todo el mundo tiene una primera impresión sobre cuan bien diseñado se encuentra, si el ambiente es acogedor, si es de fácil acceso y la calidad de las instalaciones. El ruido y hasta el aroma influyen en la atmósfera creada."¹⁶⁰

Por último, la evidencia física también fue incluida en los elementos extendidos del *marketing mix*. El ambiente y la estructura física de las instalaciones donde el público será atendido son de vital importancia e influye enormemente en su percepción del negocio. Entre las decisiones a tomar, se encuentran aquellas sobre la arquitectura del edificio, los uniformes, la temperatura, la pintura, el logotipo, etc.

De las 4P's al PLIV

Alberto Levy¹⁶¹ fue otro importantísimo actor en la evolución del *marketing mix*. El mismo llamó al *marketing* de las 4Ps - variables controlables - *Marketing* Táctico de orden 1.

En 1973, Levy¹⁶² cambió las 4Ps por "el PLIP", al que llamo *Marketing* Táctico de orden 2:

- La P de Producto fue mantenida.
- La P de Plaza fue reemplazada por la L de Logística. Alberto Levy¹⁶³ explica que La L de Logística comprende mucho más que tan sólo decisiones sobre cual será el territorio de acción de la empresa. Al hablar de Logística, incluimos el armado del canal de distribución (es decir, a qué clientes llega la empresa directamente con su fuerza de ventas, a cuáles a través de mayoristas o de distribuidores y a cuales a través de representantes), la definición del despliegue de stocks, y la definición de transporte - el flujo físico desde la cadena de stocks hacia el canal de distribución -.
- La P de Promoción la transformó en la I de Impulsión. Los productos no se promocionan, se impulsan. El que los consumidores conozcan sobre nuestros productos y de su efectividad dependerá de nuestros esfuerzos de impulsión, que incluye cualquier acción que impulse al crecimiento de la empresa.
- En ese entonces, la P de Precio también fue mantenida.

Luego, en 1998 – al escribir su exitoso libro titulado "Mayonesa" –, Levy¹⁶⁴ modificó el PLIP por el PLIV, reemplazando la P de Precio por la V de Valor. En su libro, Levy explicaba que "la empresa no debe tomar decisiones de precio de la mayonesa. Debe tomar decisiones de valor."¹⁶⁵ Además, como mencionamos anteriormente, el valor es aquel que le proporciona el consumidor en su mente. El valor es asignado por el consumidor – valor es lo que el consumidor atribuye al producto, es decir, su percepción de valor –, el precio lo impone la empresa.

157. Needham, Dave; Dransfield, Rob; Coles, Martin; Harris, Rod; Rawlinson, Maureen; *Business for Higher Awards*; Heinemann Ediciones; 1999; Página nº70

158. Needham, Dave; Dransfield, Rob; Coles, Martin; Harris, Rod; Rawlinson, Maureen; *Business for Higher Awards*; Heinemann Ediciones; 1999; Página nº70

159. Needham, Dave; Dransfield, Rob; Coles, Martin; Harris, Rod; Rawlinson, Maureen; *Business for Higher Awards*; Heinemann Ediciones; 1999; Página nº70

160. Needham, Dave; Dransfield, Rob; Coles, Martin; Harris, Rod; Rawlinson, Maureen; *Business for Higher Awards*; Heinemann Ediciones; 1999; Página nº70

161. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº26-28

162. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº26-28

163. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº26-28

164. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº28

165. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº28

Marketing avanzado: el modelo de las 3M

Avanzando sobre el PLIV, Alberto Levy¹⁶⁶ desarrolló el modelo del *marketing* avanzado llamado "el modelo de las 3M". El nuevo modelo cambia el foco sobre el que deberían trabajar los esfuerzos de *marketing*, al sostener que debemos focalizarnos en nuestra gente primero – los empleados – y no en el cliente, para luego poder proveerles a los consumidores el mejor producto o servicio.

"Sólo quedaba un camino, el del desarrollo competitivo basado en la gente propia, el marketing de quinta generación al que llamamos Marketing Avanzado (...)." ¹⁶⁷

"(...) el Marketing Avanzado ya no puede sostener el axioma 'Primero el Cliente' porque para ello debe alinear, entrenar y motivar a nuestra gente." ¹⁶⁸

"(...) el axioma fundamental es "Primero nuestra gente, para que nuestra gente sepa y quiera hacer que el cliente sienta que es nuestra prioridad." ¹⁶⁹

El modelo de las 3M del desarrollo competitivo sugiere que la fuerza de la Marca se debe sustentar con la fuerza de la Mística y ésta con la fuerza de la Mente.

"Marca es diferenciación, posicionamiento, fidelidad.

Mística es camiseta, sentido de pertenencia, voluntad de vencer, conciencia de "causa", visión comprendida, compartida y comprometida.

Mente es entender a (...) [la empresa] como una Organización Abierta al Aprendizaje, como una mente colectiva en la que lo que sabe cada miembro potencia sinérgicamente (sistémicamente) lo que sabe el grupo total." ¹⁷⁰

Si las 3M no se logran, la empresa caerá en las 3M patológicas:

- Mediocridad,
- Manipulación de la gente,
- Muerte.

Todo *planner* debe estar a la vanguardia en cuanto al desarrollo del *marketing*. El *planning* es un área de la publicidad, y la publicidad es una de las 4 P's del *marketing* mix. Es por ello que, al ignorar los avances teóricos del *marketing*, el *planner* estará ignorando los avances y descubrimientos que influyen y comprenden a su propio territorio de acción: la publicidad.

Fase 2: Comunicación y Publicidad: el territorio de acción del Planning

"Everything communicates – everything you do or don't do or say or don't say." ¹⁷¹

The end of advertising as we know it

"Absolutamente todo comunica – todo lo que hagas o no hagas o digas o no digas." ¹⁷²

El fin de la publicidad como la conocemos

Introducción

Según la Real Academia Española, sociedad es una "agrupación natural o pactada de personas, que constituyen unidad distinta de cada uno de sus individuos, con el fin de cumplir, mediante la mutua cooperación, todos o alguno de los fines de la vida." ¹⁷³

Si analizamos la definición detalladamente, descubriríamos conceptos implícitos que la misma proporciona: la sociedad debe cumplir con fines específicos mediante la cooperación de sus miembros. La palabra cooperación implica la participación de cada miembro de la sociedad en el logro de tales objetivos, que nos lleva a pensar en la división de tareas y objetivos individuales.

166. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº129-130

167. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº130

168. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº130

169. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº130

170. Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*; Página nº129

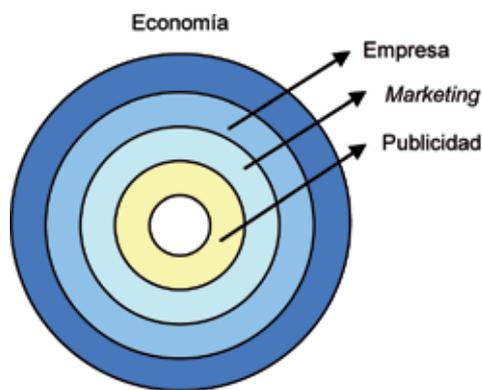
171. Zyman, Sergio; Brott, Armin A.; *The end of advertising as we know it*; John Wiley and Sons Editions; 2002; Página nº1

172. Zyman, Sergio; Brott, Armin A.; *The end of advertising as we know it*; John Wiley and Sons Editions; 2002; Página nº1

173. SOCIEDAD, En: Diccionario de la Real Academia Española, (02 de enero de 2010) Disponible en la Web: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=sociedad

Entonces, para que exista la sociedad, debe existir un comportamiento social de cooperación. Y tal comportamiento individual y grupal indispensable para el establecimiento de la sociedad se desarrolla – principalmente – a partir del uso y la existencia de la comunicación entre sus integrantes. **Sin comunicación, no existiría la sociedad.** Tal es su importancia.

En el ámbito del *marketing*, obviamente, observamos lo mismo. Sin comunicación no sería posible la existencia de la organización como ente ni la interacción con los consumidores, y por ende, no existiría el *marketing* como actividad de intercambio.



*"(...) la empresa tiene que recurrir a la comunicación para existir como organización (...) esta comunicación posibilita que la empresa adquiera existencia propia e identidad organizacional. Esta actividad de comunicación comprende la planificación y puesta en marcha de numerosas técnicas de comunicación que incluyen desde la comunicación con el personal hasta las relaciones públicas con autoridades nacionales. Una de las actividades de comunicación es la publicidad."*¹⁷⁴

*"Todo problema de negocio es un problema de comunicación, porque todos los momentos de contacto de la marca con la gente son los que construyen el vínculo."*¹⁷⁵ – Mariana Bricchetto

Paradójicamente, así como comunicarse es esencial para la sociedad y el *marketing*, comunicarse de *la forma apropiada* también lo es. **Todo comunica.** Hasta cuando no decimos nada, estamos comunicando algo. La no-respuesta es una respuesta en sí misma. Y lo mismo pasa con las actividades de *marketing*.

Es por ello que debemos poner todo nuestro esfuerzo en lograr una perfecta interacción con nuestro segmento meta, utilizando todas las herramientas a nuestro alcance.

A continuación analizaremos la herramienta de comunicación del *marketing* por excelencia: la publicidad. Todos los conocimientos que trataremos son esenciales para cualquier *planner*, ya que el territorio en el que se desempeña el *planning* es la publicidad, y sería absurdo intentar accionar sobre el *planning*, sin antes conocer sobre la publicidad.

El *planner* formará parte del grupo de trabajo del emisor técnico dentro del proceso de la comunicación publicitaria. El emisor técnico, como veremos más adelante, es el encargado de asegurarse que el proceso de la comunicación sea lo más fiel y claro posible, elaborando el mensaje según las características y los códigos de la audiencia meta y utilizando los canales adecuados; logrando un proceso de comunicación sin ruido alguno.

Es por ello que los conceptos que revisaremos a continuación – las bases de la comunicación, el proceso de comunicación publicitaria, su dinámica y las teorías existentes que reflexionan sobre la manera en la que la publicidad actúa en la mente del consumidor – son, sin duda alguna, conocimientos fundamentales para cualquier *planner*.

Las bases de la comunicación

Como primer paso entonces, previo al análisis de la publicidad, revisaremos el significado de la comunicación.

Si nos detenemos un segundo a pensar en el significado de la comunicación sin analizar en profundidad, podemos definir a la comunicación como un proceso muy sencillo y simple:

*"Communication is the act of sending information from the mind of one person to the mind of another person."*¹⁷⁶ – Smith, Berry y Pulford

*"Comunicación es el acto de enviar información desde la mente de una persona a la mente de otra."*¹⁷⁷ – Smith, Berry y Pulford

Sin embargo, guiarnos por una definición simplista y abstracta no nos llevaría a buen puerto, ya que a menos profundidad de análisis, más son los factores que dejamos al azar, aumentando las probabilidades de que nuestro mensaje no llegue a destino intacto.

Oscar Pedro Billorou define la comunicación como *"un proceso dinámico y transaccional mediante el cual un emisor transmite mensajes significativos a un receptor con la finalidad de hacerle llegar una determinada información que lo persuade según convenga a sus propósitos, recibiendo luego una respuesta del receptor – por inversión de roles – que determinará una nueva fase del mismo proceso."*¹⁷⁸

174. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº43-44

175. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº70

176. Smith, Paul; Berry, Chris y Pulford, Alan; *Strategic Marketing Communications*; Kogan Page Editions, 2000, Página nº21

177. Smith, Paul; Berry, Chris y Pulford, Alan; *Strategic Marketing Communications*; Kogan Page Editions, 2000, Página nº21

178. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº5

Mediante el análisis de la definición provista por Billorou¹⁷⁹, podemos deducir que la comunicación se caracteriza por:

Ser un proceso, es decir, tener fases sucesivas;

Ser transaccional, ya que es un proceso recíproco en el que el emisor y receptor se influyen mutuamente al enviar y recibir mensajes, para llegar hacia un punto de equilibrio;

- La existencia de un emisor y un receptor;
- El envío de mensajes por parte del emisor;
- La necesidad de que los mensajes sean comprendidos;
- El contenido de información significativa del mensaje;
- Ser una acción con fines persuasivos;
- Pertener al emisor la intención persuasiva;
- Requerir una respuesta del receptor para resultar efectiva;
- Ser un proceso dinámico en el que, el emisor y receptor cambian constantemente de roles entre sí;
- Ser un proceso continuo y permanente de envío de mensajes.

El proceso descrito y analizado es lo que hacemos todos consciente o inconscientemente todos los días. El proceso de la comunicación es aquel que practica un profesor con sus alumnos, un amigo al conversar con otro, una pareja al tener una discusión, un peatón al pedirle indicaciones a un policía.

"Communication is a constant activity. It is a universal and essential feature of human expression and organization. Its scope is as broad as society itself, for every social act involves communication."¹⁸⁰

"La comunicación es una actividad constante. Es una característica universal y esencial de la expresión humana y la organización. Su alcance es tan amplio como la sociedad misma, ya que cada acto social involucra a la comunicación."¹⁸¹

El *planner* debe ser – ni más ni menos – un especialista en la comunicación. Como *planners* estaremos desarrollando una actividad con el fin de lograr la comunicación entre un emisor – la empresa anunciante y su producto o marca – y un receptor – la audiencia meta o *target*. Desde luego, es importantísimo conocer y ser expertos en la naturaleza de la comunicación, ya que – con nuestro aporte – estaremos siendo parte de un equipo cuyo objetivo es lograr un proceso de comunicación efectivo.

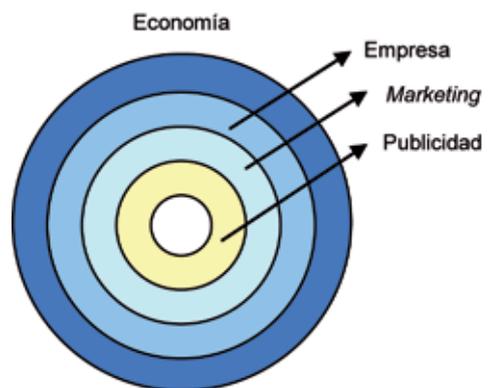
Introducción a la publicidad

Ya hemos revisado las bases de la comunicación, por lo que estamos en condiciones de continuar hacia nuestro tema primordial de ésta segunda fase: la publicidad.

Como mencionamos en la fase 1 del *marketing*, la publicidad es una de las herramientas del mix de comunicación disponibles en el *marketing*. Y, como ya sabemos, el *marketing* es una actividad empresarial.

Repasemos una vez más la relación de conceptos para poder ubicar claramente a la publicidad y su rol dentro del esquema.

Tal como plantea Billorou entonces,
 "Publicidad es una acción de marketing.
 Marketing, una acción empresarial.
 Empresa, un ente económico.
 Economía, el ámbito de actuación de la empresa."¹⁸²



Sin lugar a dudas, tal subordinación de conceptos implica una subordinación de objetivos y metas. Es por ello que es imprescindible ver a la publicidad como una actividad para alcanzar los objetivos de empresa y *marketing*, y no como una acción aislada.

179. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº4

180. Pickton, David; Broderick, Amanda; *Integrated Marketing Communications*; Pearson Education; 2000, Página nº4

181. Pickton, David; Broderick, Amanda; *Integrated Marketing Communications*; Pearson Education; 2000, Página nº4

182. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº37

"El principio de la buena publicidad ha de fundarse en que las campañas deben lograr que el producto se convierta en éxito de ventas, por medio del incremento de la participación activa en el mercado. Uno mide el éxito de cualquier trabajo artístico por el hecho de qué tan bien ha logrado su propósito."

– William Bernbach

Como siguiente paso definiremos el significado de publicidad. Si bien podemos encontrar numerosas definiciones sobre la publicidad, la siguiente definición fue la elegida ya que tiene en cuenta a la publicidad como actividad del *marketing*, definiendo la misma en función del proceso del *marketing* en el cual ésta se desarrolla:

Publicidad *"es la técnica de la comunicación múltiple que utiliza en forma paga medios de difusión para la obtención de objetivos comerciales predeterminados, a través de la formación, cambio o refuerzo de la actitud de las personas sometidas a su acción."*¹⁸³ – Oscar Pedro Billorou

Revisando la definición de Billorou¹⁸⁴ podemos rescatar las características propias de la publicidad, que la diferencian de otras acciones de comunicación del *marketing*:

- La publicidad es una **técnica**, es decir, emplea elementos técnicos mediante los cuales se manifiesta y que determinan su correcta acción. "Ésta técnica publicitaria se hace más real y concreta cada día por varias causas: el aporte del rigor científico de disciplinas utilizadas por la publicidad (sociología, psicología, estadística, economía, etc.), la sistematización de las experiencias y (...) el estudio de las pautas de comportamiento de los receptos de la comunicación (...)." ¹⁸⁵

*"(...) advertising as we know it today is a much more (...) elaborate business, employing thousands of people with a wide range of skills in marketing, public relations, writing, photography, graphic design, filmmaking, and so on."*¹⁸⁶

*"(...) la publicidad como la conocemos hoy en día es (...) un negocio mucho más elaborado, empleando miles de personas con una amplia variedad de habilidades y conocimientos de marketing, relaciones públicas, escritura, fotografía, diseño gráfico, filmación, y más."*¹⁸⁷

- La publicidad es una **comunicación múltiple**, ya que se dirige a un grupo de personas determinado (y no a un solo individuo).
- La publicidad utiliza **medios de difusión** para poder comunicar un mensaje. Sin los medios o vehículos de difusión, no existiría la publicidad.
- La publicidad tiene como meta o finalidad alcanzar **objetivos comerciales** predeterminados. Si no tuviese fines comerciales, no hablaríamos de publicidad.
- Finalmente, la publicidad **acciona sobre la actitud de las personas** mediante el uso de estímulos específicamente elegidos y adecuados al grupo de personas que se encuentra dirigida.

Es importante resaltar que no necesariamente la publicidad responderá a un sólo objetivo comercial; ya que – como generalmente sucede con la empresa multinacional de antitranspirantes que trataremos en el caso práctico – los objetivos publicitarios pueden responder a dos objetivos comerciales, o hasta tres en el caso que haya objetivos comerciales secundarios.

El proceso de la comunicación publicitaria

El siguiente esquema fue ideado por Billorou¹⁸⁸ y es el considerado el más representativo y fiel al proceso de la comunicación publicitaria:

183. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº33

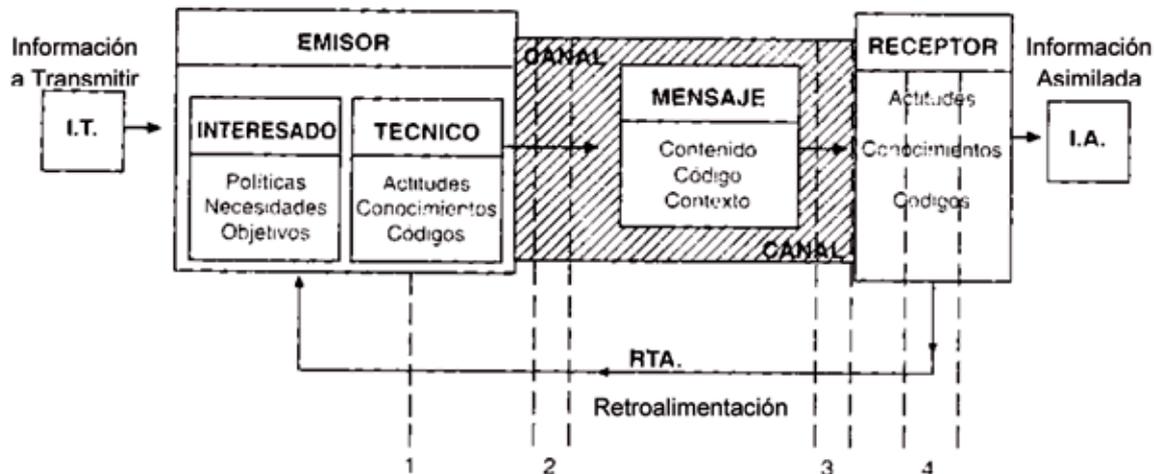
184. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº33-34

185. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº33

186. Petley, Julian; *Advertising*; Black Rabbit Books; 2003; Página nº4

187. Petley, Julian; *Advertising*; Black Rabbit Books; 2003; Página nº4

188. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº18



- 1: Ruidos de concepción eliminados
- 2: Ruidos de propagación aminorados
- 3: Ruidos de comprensión reducidos significativamente
- 4: Ruidos de asimilación disminuidos sensiblemente

Teniendo el esquema como punto de partida, analizaremos cada una de las partes y los factores involucrados en el proceso.

Información a transmitir (IT)

Si bien en el esquema la información a transmitir aparece como una entidad aparte, desligada del emisor, tal disposición fue únicamente con el propósito de dar más claridad al esquema. La información a transmitir le es siempre propia al emisor. Según Billorou, la información a transmitir "puede tener dos orígenes: ser elaborada por el propio emisor, es decir, ser original; o haber sido elaborada originariamente por terceros y luego transformarse en un cuerpo orgánico de conocimientos"¹⁸⁹. Sin embargo, sea la información a transmitir original o no, los conocimientos le son propios al emisor – son inherentes a él – y por lo tanto se encuentra en condiciones de transmitirlo.

Emisor

El emisor – generalmente personal o unitario – en el caso de la comunicación publicitaria se transforma en uno colegiado. Un emisor colegiado es aquel que se encuentra conformado por un número variable de personas, y sin embargo – tal como explica Billorou – las mismas siempre actuarán como un ente único: "el emisor siempre es uno solo"¹⁹⁰.

El emisor entonces, ya sea particular o colegiado, se mostrará como un ente único con las siguientes características:

- **Tiene conocimientos**, "constituidos por todo lo que conoce"¹⁹¹, ya sea conocimientos específicos – de su profesión o especialidad – o generales – de sus inquietudes culturales, educación, gustos personales, etc.
- **Posee actitudes**, "constituidas por todo lo que (...) piensa y siente con respecto a hechos, circunstancias, afirmaciones, personas, idearios, instituciones, etc."¹⁹². Es decir, el emisor tendrá una postura frente al mundo y a todo lo que lo rodea. Tales actitudes se transformarán, luego, en conductas.
- **Se expresa mediante códigos.**

"Código puede definirse como el conjunto de signos de cualquier naturaleza que tiene significado cierto tanto para el emisor cuanto para el receptor."¹⁹³

Un código es una forma de expresión, es eso que le da sentido al mensaje. Es por ello que, necesariamente, todo tipo de mensaje está compuesto por códigos; ya que sin códigos el mismo no podría

189. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº5

190. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº7

191. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº7

192. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº7

193. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº7

materializarse.

Existen una amplia variedad de tipos de códigos, los más conocidos y utilizados son los códigos orales, escritos, icónicos, cromáticos, simbólicos, sónicos y visuales.

Volviendo al emisor del esquema de la comunicación publicitaria, dijimos que la misma contará siempre con un emisor doble, compuesto por:

- **el emisor interesado: la empresa anunciante,**
- **y el emisor técnico: la agencia de publicidad.**

Esto se debe a que en la comunicación se incorporará un especialista – el emisor técnico – con el objetivo de hacer un envío mucho más fiel del mensaje. Revisemos brevemente cada uno de los emisores.

• **El emisor interesado**

Como mencionamos, el emisor interesado es aquel que tiene la necesidad de comunicar. Es decir, es la empresa u organización que “emite comunicación referente a sí misma o a sus productos o servicios, de manera que esa comunicación coadyuve a lograr sus objetivos comerciales y empresarios”¹⁹⁴.

De tal manera, el mismo es quien proveerá toda la información necesaria sobre la empresa y el producto en cuestión, detallando los objetivos comerciales y de *marketing* que la comunicación a realizar estará intentando alcanzar. “Únicamente conociendo los objetivos del anunciante – tanto empresariales como de *marketing* – es posible planificar la acción de comunicación publicitaria”¹⁹⁵.

Otra característica importante del emisor interesado, es que – en la mayoría de los casos – el mismo contará con políticas propias de comunicación a las que la publicidad a realizar debe respetar. Tales políticas son principios referentes a la comunicación que pueden incluir, por ejemplo: “la obligatoriedad o la prohibición de presentar a la empresa avalando cada producto; la determinación de maneras únicas para mostrar productos o envases; el uso de los símbolos de identificación, estableciendo premisas y prohibiciones, etc.”¹⁹⁶.

En el caso práctico que revisaremos más adelante, el emisor interesado – la compañía multinacional productora de antitranspirantes para chicas adolescentes – facilitó toda la información necesaria de la empresa – tanto comercial como de *marketing* – para el desarrollo de la comunicación.

• **El emisor técnico**

“An advertising agency creates plans and manages all aspects of a client's advertising.”¹⁹⁷

“La agencia de publicidad es quien crea, planifica y gestiona todos los aspectos de la publicidad de un cliente.”¹⁹⁸

El emisor técnico es la entidad especialista en comunicación, que ayudará a que el mensaje sea enviado de la forma más adecuada, eliminando ruidos que pueden irrumpir y alterar el mensaje en el proceso.

Como mencionamos anteriormente, la publicidad es una técnica que incorpora una variedad de disciplinas en su accionar. Del mismo modo, la agencia de publicidad debe ofrecer conocimiento especializado a través de un equipo variado, conformado por profesionales en diferentes disciplinas:

*“A modern advertising agency offers specialized knowledge, skills and experience which are required to product an effective advertising campaign. It has writers, artists, media experts, researchers, television producers, account executives, etc. These specialists work together to understand fully the advertiser's requirements of an advertisement campaign, and develop suitable advertising plans and strategies.”*¹⁹⁹

*“Una agencia de publicidad moderna ofrece conocimientos especializados, habilidades y experiencia que son necesarios para una campaña de publicidad efectiva. La misma cuenta con escritores, artistas, expertos en medios, investigadores, productores de televisión, ejecutivos de cuentas, etc. Estos especialistas trabajan juntos para comprender plenamente las necesidades y los requisitos que el anunciante tiene de una campaña de publicidad, y poder desarrollar planes y estrategias de publicidad adecuadas.”*²⁰⁰

Billorou²⁰¹ enseña que la inserción del emisor técnico en el proceso de comunicación publicitaria tiene como única finalidad lograr fidelidad en la comunicación; es decir, su tarea profesional es la de eliminar, minimizar, disminuir y reducir los ruidos que son propios del proceso de comunicación en su máxima expresión posible.

194. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº17-19

195. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº19

196. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº19

197. ADVERTISING AGENCY, En: About.com: Advertising (03 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://advertising.about.com/od/advertisingglossary/g/advertisingagen.htm>

198. ADVERTISING AGENCY, En: About.com: Advertising (03 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://advertising.about.com/od/advertisingglossary/g/advertisingagen.htm>

199. Kumar, N.; *Advertising Management*, Anmol Publications; Página nº57

200. Kumar, N.; *Advertising Management*, Anmol Publications; Página nº57

201. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº19

Vale aclarar que – si bien en el esquema se le atribuyen al emisor técnico – las actitudes, conocimientos y códigos no le son propios. El emisor técnico “está capacitado para investigar y conocer las actitudes del receptor, evaluar y comprender la profundidad y límites de sus conocimientos y manejar el código – cualquiera que fuese – que resulte más apto para hacerse comprender”²⁰².

Analizaremos la estructura de la agencia y su dinámica en la próxima fase, al indagar sobre la actividad del *planning* y su rol en la agencia de publicidad.

Relaciones empresa-agencia

Según Billorou²⁰³, la relación empresa-agencia tiene tres componentes distintos:

1. El profesional, ya que la agencia es el asesor en comunicaciones publicitarias de la empresa.
2. El comercial, ya que la agencia es proveedora de los espacios y tiempos – por intermediación – que la empresa utiliza para desarrollar su actividad publicitaria.
3. El personal, ya que la relación que se establece entre la empresa y la agencia en definitiva es – como cualquier otra que se establece entre empresas – una relación entre personas.

Si bien la relación que se establecerá entre la empresa y la agencia va a depender – obviamente – de cada caso en particular, es aconsejable tomar algunas precauciones para asegurarse que la relación sea exitosa en cualquiera de los tres componentes. A continuación, nombraremos algunas de las precauciones desarrolladas por Billorou²⁰⁴, de acuerdo al componente de la relación y de la organización de la que se trate:

1. De parte de la empresa:
 - a. En el aspecto profesional,
 - i. Brindarle confianza plena a la agencia.
 - ii. Fijar claramente las tareas que deben estar a cargo de la agencia.
 - iii. Establecer, por mutuo acuerdo, las áreas de responsabilidad y decisión de la empresa y la agencia.
 - iv. Mantener a la agencia bien informada en todo momento y sobre todos los aspectos que conciernen a la actividad de la empresa.
 - v. Evaluar constantemente las comunicaciones realizadas.
 - b. En el aspecto comercial,
 - i. Establecer para la comunicación publicitaria eficientes sistemas de control, para que no exista duda sobre la cantidad, calidad y oportunidad de los mensajes emitidos.
 - ii. Juzgar las oportunidades de comunicación con criterio profesional y no comercial.
 - iii. Proceder de manera tal que la cuenta de la empresa para la agencia sea “un buen negocio”.
 - c. En el aspecto humano,
 - i. Tener siempre en cuenta el factor humano al proceder, de tal forma asegurando una relación fructífera y correcta entre empresa-agencia.
2. De parte de la agencia:
 - a. En el aspecto profesional,
 - i. Brindar asesoramiento profesional sin que sea influido por circunstancias comerciales.
 - ii. Respetar las áreas de responsabilidad y decisión que se acordaron.
 - iii. Mantener a la empresa permanentemente bien informada en todos los aspectos relacionadas con la actividad comercial que la agencia desarrolla para ella.
 - iv. Mantener plena lealtad hacia el anunciante aún en situaciones extremas.
 - b. En el aspecto comercial,
 - i. Proceder con la mayor responsabilidad comercial.
 - ii. Establecer con la empresa claros convenios comerciales que respeten los intereses de ambas partes.
 - iii. Lograr que la empresa realice buenos negocios por intervención de la agencia.
 - c. En el aspecto humano,
 - i. Seleccionar cuidadosamente al personal de la agencia – el equipo de trabajo – de manera tal que conformen con los hombres de la empresa un equipo humano armónico.



202. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº19

203. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº64

204. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº64, 65, 91, 92

- ii. Vigilar atentamente la marcha de la relación empresa-agencia para mantenerla siempre en un terreno de máxima eficiencia, colaboración y comprensión.

Canal

*"El canal es la vía de comunicación por la cual el mensaje es transportado del emisor al receptor"*²⁰⁵.

El canal, entonces, es el vehículo por el cual el mensaje será transferido. Sin vehículo no hay comunicación. Tal como lo explica Billorou²⁰⁶, un canal de comunicación puede ser de dos tipos según su naturaleza:

- Un canal natural, como por ejemplo el aire;
- O uno técnico, como por ejemplo la televisión.

Si bien en la comunicación cotidiana, generalmente utilizamos medios naturales para comunicarnos, la comunicación publicitaria utiliza los medios técnicos por excelencia, también llamados **medios de difusión**.

*"(...) un medio publicitario es un órgano de difusión de aparición regular y periódica que, mediante una técnica apropiada, reproduce en forma múltiple los mensajes publicitarios del anunciante haciéndolos llegar a una audiencia específica en forma inequívoca e identificable y recibiendo una retribución estipulada por tal aviso"*²⁰⁷

Los medios de difusión son el integrante que faltaba en la trilogía de entidades que hacen falta para hacer llegar el mensaje a su audiencia (junto con la empresa y la agencia de publicidad). Analizando la definición, entonces, un medio de difusión cuenta con las siguientes características:

- Es un vínculo de comunicación pago,
- Tiene una aparición regular y periódica,
- Tiene una audiencia determinada,

El receptor recibe el mensaje del anunciante identificándolo como tal.

A continuación, revisaremos los principales medios de difusión de la comunicación publicitaria incluyendo sus principales características y ventajas.

Diarios y Periódicos

*"Diarios: publicación periodística gráfica, que edita una o más ediciones diarias y cuyo contenido es fundamentalmente informativo."*²⁰⁸

Según Billorou²⁰⁹ sus principales características son:

- Capacidad de comunicar información voluminosa y heterogénea
- Son noticia y novedad, y como tal, se leen.
- Capacidad para comunicarse con grandes sectores de la población, y sin embargo, sostienen un determinado grado de selectividad de audiencia.
- Fugacidad de la información brindada, ya que pocas horas después de su edición, pierden vigencia.

*"Periódicos: publicación periodística gráfica, de aparición periódica determinada (semanal, quincenal, mensual, etc.) cuyo formato, material sobre el que se imprime y contenido son similares al de los diarios."*²¹⁰

Billorou²¹¹ enseña que los periódicos se diferencian de los diarios principalmente en las siguientes características:

- Tienen la capacidad de comunicar información específica referida a un tema.
- Comunica a sectores determinados, generalmente restringidos.
- Tiene mayor vigencia que los diarios, ya que, en determinados casos, puede ser de hasta un mes o más.

Revistas

*"Revistas: publicación periodística gráfica de aparición periódica determinada, realizada formalmente para permitir un uso prolongado, cuyo contenido puede ser de interés general o dedicado a una especialidad cultural, científica, deportiva, lúdica, económica, técnica, gremial, empresaria, etc."*²¹²

205. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página n°8

206. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página n°8

207. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página n°95

208. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página n°96

209. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página n°100

210. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página n°96

211. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página n°100

212. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página n°96

Según Billorou²¹³ las revistas se caracterizan por lo siguiente:

- Tienen un alto poder de segmentación, ya que la audiencia puede fijarse con una determinada y a veces muy específica precisión.
- Mayor permanencia de la información, ya que las mismas tienen más vida útil. En muchos casos, tienen una permanencia indefinida, ya que su re-utilización es muy común.
- Según el tipo de revista del que se trate, tendrán la capacidad de comunicar información específica o amena y anecdótica, buscando los perfiles o ángulos profundos o poco conocidos. El lector de una revista busca información entretenida, detallada y original.

Vía Pública

"Vía publica: soporte publicitario de formato, tamaño y diseño variables, ubicado en la vía pública urbana, suburbana o rural o en lugares donde pueda percibirse desde la vía pública."²¹⁴

Según Billorou²¹⁵ y la APG²¹⁶ (*Account Planning Group* o Grupo de *Planners* Argentinos), éste medio se caracteriza por:

- Poseer una escasa capacidad de información, ya que la misma debe ser sintética y condensada, y a su vez atractiva y penetrante. En resumen: la vía pública existe para que el mensaje sea corto y el nombre de la marca grande.
- Ya que el mensaje debe ser instantáneo, es difícil comunicar un mensaje altamente emotivo con éste medio.
- Tiene una buena capacidad para llegar a vastos sectores del público.
- Sin embargo, posee poca capacidad selectiva en cuanto a niveles socioeconómicos de ese público, pero muy buena selectividad geográfica aún en zonas reducidas.

Radio

"Radio: emisión planificada a través de frecuencias autorizadas, que es recibida por técnica receptora diferencial y cuya programación incluye música, noticias, información, opiniones, reportajes, etc. Se distingue: Emisoras AM o de amplitud modulada (...), emisoras FM o de frecuencia modulada (...) y emisoras por cable (...)."²¹⁷

Al considerar la radio como canal de comunicación, según Billorou²¹⁸ y la APG²¹⁹, debemos tener en cuenta las siguientes características:

- Tiene la capacidad de comunicar información esencial en forma casi instantánea.
- Brinda información, entretenimiento y compañía a sectores amplios de audiencia, aun aquellos que viven en zonas aisladas donde no llegan otros medios.
- Debido a que el *target* interactúa con la radio en forma rutinaria – gente que escucha la radio en momentos precisos del día – el mismo se caracteriza por ser un medio altamente personal.
- Es un medio extremadamente económico.
- Posee poca capacidad de segmentación en cuanto a audiencia, salvo en casos de localizaciones geográficas.

Correo Directo o Marketing Directo

"Correo directo: envío de cualquier tipo de material impreso, grabado o videograbado que se envía siguiendo una acción de comunicación planificada y que, como comunicación, debe implementar la manera de obtener respuesta (positiva o negativa) de la audiencia."²²⁰

Según Billorou²²¹ y la APG²²², el medio se caracteriza por lo siguiente:

213. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº100

214. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº96

215. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº100

216. The Account *Planning* Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº161-165

217. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº97

218. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº101

219. The Account *Planning* Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº161-165

220. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº97

221. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº101-102

222. The Account *Planning* Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº161-165

- Tiene la capacidad de comunicar información sumamente detallada.
- Posee una masividad relativa, directamente proporcional a su nivel de inversión.
- Alta capacidad de segmentación de audiencia.

Televisión

"Televisión: emisión planificada y perfectamente identificada como fuente de irradiación, que es recibida por una técnica receptora diferencial, cuyo contenido está compuesto por formación, entretenimientos, noticias, deportes, filmes, etc."²²³

Podemos encontrar dos tipos de televisión, según la manera en que la señal es transmitida:

1. Televisión abierta
2. Televisión por cable

La televisión, si bien es uno de los medios de mayor costo, continúa siendo el canal de comunicación publicitario por excelencia, ya que "tiene la mayor porción de atención, ya que es glamorosa. Es nuestra principal conexión con el mundo y su gran poder es la habilidad para apoderarse del lado emocional de nuestros cerebros con música, movimiento y color"²²⁴. Sin embargo, ambas poseen características específicas como canal de comunicación, ya que difieren en cuanto a contenido y estructura de programación:

En cuanto a la **televisión abierta**, "su contenido es generalmente heterogéneo, y los diferentes contenidos (música, telenovelas, deportes, filmes, etc.) se emiten según el horario que se considera más apropiado para la recepción por la audiencia supuestamente interesada en ese tipo de programación."²²⁵

Según Billorou²²⁶, la misma se caracteriza por:

- La capacidad de brindar información básica y fácilmente asimilable.
- Se comunica con amplios sectores de audiencia.
- Sin embargo, posee una relativa selectividad de audiencia, ya que sólo puede segmentar por horarios de su programación.

Por otro lado, en el caso de la **televisión por cable**, "el contenido de cada canal es normalmente homogéneo, dedicado a una audiencia específica. De esta manera hay cables dedicados a la música para los jóvenes, a series, a deportes, a películas, a documentales, a filmes para niños, a contenidos de interés femenino, etc."²²⁷

Según Billorou²²⁸, la televisión por cable se diferencia de la televisión abierta por su buena selectividad de audiencia, ya que tiene la posibilidad de segmentar por canales específicos, dedicados a una audiencia en particular.

Cine

"Cine: exhibición en salas cinematográficas de mensajes publicitarios filmados, en una sección aparte del filme anunciado, diferenciada y reconocible como de mensajes comerciales."²²⁹

El cine es un medio muy particular, ya que Según Billorou²³⁰ y la APG²³¹, el mismo posee las siguientes características específicas:

- Es el medio que cuenta con la más alta calidad de imagen y sonido, que hacen de la comunicación una experiencia diferente al resto de los medios. El cine tiene todo lo que un medio debería tener: alta calidad de sonido y color, música y movimiento, una pantalla grande y la completa atención del público que ansiosamente espera a que empiece la función.
- Sin embargo, cuenta con poca capacidad para comunicar a grandes sectores del público, es decir, adquirir masividad.
- Su costo es bastante más alto que el resto de los medios.
- Además, posee una relativa selectividad de audiencia, ya que sólo segmenta por la ocasión *per se* – es decir, la actividad de ir al cine – y por sus horarios y programación.

223. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº97-98

224. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº161-165

225. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº98

226. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº102

227. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº98

228. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº102

229. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº97

230. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº102

231. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº161-165

Internet

"Red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras u ordenadores mediante un protocolo especial de comunicación."²³²- Real Academia Española

"The Internet is just an International network of Computers linked together. Once you're hooked up and plugged in you can rocket around computers across the world, drop into discussion groups, read bulletin boards, and share ideas, photos, videos, articles, news and games."²³³- Smith, Berry y Pulford

"Internet es una red internacional de ordenadores conectados entre sí. Una vez que estas conectado y enchufado puedes viajar alrededor de las computadoras de todo el mundo, participar en grupos de discusión, leer los boletines, y compartir ideas, fotos, videos, artículos, noticias y juegos."²³⁴- Smith, Berry y Pulford

"El marketing moderno es el marketing directo en forma digital, elevando a su máxima potencia, convertido en interactivo de verdad, inmediato, en tiempo real, con todo el encanto de un entorno audiovisual (...)"²³⁵

"Marketers are now in a world of cyber brands and cyber marketing space. The future of marketing communications will increasingly be with the cyber consumer."²³⁶- Smith, Berry y Pulford

"Los marketers se encuentran hoy en día en un mundo de marcas cibernéticas y en un espacio de marketing cibernético. El futuro de las comunicaciones de marketing de seguro será junto a el consumidor cibernético."²³⁷- Smith, Berry y Pulford

Según la APG²³⁸, las siguientes son las características del medio en cuestión:

- Provee como estímulo para la construcción del mensaje la palabra y el color.
- Permite la interactividad con el *target*, donde la audiencia no asume un rol pasivo, sino uno altamente activo.
- Si bien es un medio global, la relación que establece con el usuario es de uno a uno.
- Es un medio barato comparado con el resto.
- Es moderno y conversacional en tono, pero de baja penetración.

Internet es un medio fundamental para considerar en nuestro *marketing mix*, ya que ¿cómo dejarlo afuera cuando nos encontramos viviendo en la era de la Web 2.0, donde el mundo virtual es tan sólo una extensión del mundo real?

"Está claro que el medio gráfico se verá afectado por este desarrollo y varios periódicos ya están experimentando versiones on-line de sus productos. Si queremos mantenernos jóvenes y a la moda, tendremos que utilizar indefectiblemente la Web."²³⁹ – APG Argentina

Ya repasamos los principales canales de comunicación utilizados en el proceso de comunicación publicitaria. Nuestra tarea entonces, al decidimos por el mix de medios que integrará nuestra campaña de comunicación, será la de evaluar las características particulares de cada uno de ellos – sus ventajas y desventajas, su relación e interacción con nuestra audiencia meta, el uso de tales medios por parte del consumidor, su relación con el mensaje y la adecuación del mensaje al utilizar el medio propuesto, el presupuesto adjudicado, el trabajo creativo, etc. – con el objetivo de "producir un efecto de conexión entre nuestro *target* y nuestro mensaje"²⁴⁰.

En el caso práctico que revisaremos más adelante, el principal medio de comunicación elegido para la campaña desarrollada fue Internet, debido a su estrecha relación con el *target* meta: las chicas adolescentes. La campaña viral fue acompañada con pautas en televisión y radio.

Mensaje

"El mensaje es el continente de la información que se desea transmitir"²⁴¹.

Tal como explica la definición de mensaje, el mismo es el que le va a dar forma a la información que deseamos comunicar. Una vez que la misma ha sido procesada, se materializará en el mensaje.

232. INTERNET, En: Diccionario de la Real Academia Española, (07 de enero de 2010) Disponible en la Web: http://buscon.rae.es/draef/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=internet

233. Smith, Paul; Berry, Chris y Pulford, Alan; *Strategic Marketing Communications*; Kogan Page Editions, 2000, Página nº187

234. Smith, Paul; Berry, Chris y Pulford, Alan; *Strategic Marketing Communications*; Kogan Page Editions, 2000, Página nº187

235. Fleming, Paul, Alberdi, María José y Van, Joost; *Hablemos de marketing interactivo: Reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico*, Editorial ESIC, 2000; Página nº14.

236. Smith, Paul; Berry, Chris y Pulford, Alan; *Strategic Marketing Communications*; Kogan Page Editions, 2000, Página nº19

237. Smith, Paul; Berry, Chris y Pulford, Alan; *Strategic Marketing Communications*; Kogan Page Editions, 2000, Página nº19

238. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº161-165

239. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº161-165

240. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº161

241. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº9

Al desarrollar nuestro mensaje, debemos contemplar todas las variables en juego, para asegurarnos que no habrá ruidos en la comunicación. Las variables que debemos considerar, entre otras, son:

1. La audiencia objetivo
2. Espacio, tiempo y circunstancia en el que se encontrará la audiencia al momento de recibir el mensaje
3. El canal elegido
4. La relación del segmento meta con ambos el canal y la marca
5. La información a transmitir

Analizando el mensaje más en detenimiento, Billorou²⁴² enseña que cualquier mensaje estará compuesto por:

- Un contenido. "(...) no pueden existir mensajes sin contenido, puede no puede existir un mensaje que no diga nada"²⁴³. En simples palabras, el contenido es lo que el mensaje "dice", la información de la que está compuesto.
- Un código. Sin código, tampoco existe el mensaje, ya que el código es el que le da forma al mismo. Tal como expresa Billorou, "el contenido del mensaje se expresa mediante un código que es seleccionado por el emisor y utilizado por él para estructurar el mensaje"²⁴⁴.
- Un contexto. Ya que el mensaje toma una forma específica, el mismo tendrá – sí o sí – un contexto que lo rodea. Podemos diferenciar dos tipos de contextos: el cercano y el ambiental.
 - i. Contexto cercano: "(...) Formado por todo aquello que rodea al mensaje en el medio o canal que lo transmite, incluyendo el mismo medio o canal que lo contiene"²⁴⁵. Entonces, si se trata de un aviso en una revista, el contexto cercano se compondría de la textura de la hoja, la tipografía del aviso, los colores y las formas, etc.
 - ii. Contexto ambiental: "(...) Forma este contexto todo aquello que rodea al receptor en el momento en que está recibiendo el mensaje"²⁴⁶. Retomando el ejemplo anterior, el contexto ambiental del aviso de revista estaría formado por el ambiente del receptor al leer la publicidad. Si es que se encuentra en un consultorio médico esperando a ser atendido, ese es el espacio – con todo lo que allí exista – que comprenderá el contexto ambiental: la silla en la que se sienta, la alfombra, la recepción del consultorio, las luces, la canción de fondo, las llamadas telefónicas y las voces de fondo, el olor, las personas que esperan su turno, etc.

El receptor

El receptor, a la vez que el emisor, será un individuo que:

- Tiene conocimientos
- Posee actitudes
- Se expresa mediante códigos

En el caso de la comunicación publicitaria, es indispensable que el emisor conozca en profundidad cuales son las actitudes y características de su *target* y audiencia meta, de manera que pueda desarrollar un mensaje que sea adecuado y en consecuencia, correctamente codificado por el receptor.

Además, el emisor deberá tener en cuenta todos los aspectos y variables que integran el comportamiento de compra del consumidor, así como los factores que influyen en el mismo. El siguiente modelo, presentado por Stanton, Etzel y Walker²⁴⁷, describe un proceso de decisión de compra y los cuatro factores básicos que influyen en cada una de las etapas:

242. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página n°9

243. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página n°9

244. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página n°9

245. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página n°9

246. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página n°9

247. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000, Página n°121.



Como podemos observar, el proceso de decisión de compra comienza con el reconocimiento de una necesidad. Sin embargo, las decisiones no pueden ser tomadas sin información. **Las decisiones de compra requieren información.** Sin ella, no habría decisiones. Es por ello que la información – ya sea proveniente de fuentes comerciales, como la publicidad, o de fuentes sociales, como las amistades y la familia – es el 2do componente desencadenante del proceso.

Si bien el modelo de decisión de compra es muy útil como punto de partida para evaluar el proceso por el cual atraviesa el consumidor, el mismo no es una ciencia cierta y por ello debemos tratarlo como lo que realmente es: una guía. Además, cada proceso dependerá del nivel de participación del consumidor – es decir, el esfuerzo que el mismo invierta en la acción de compra. Cuanto menos esfuerzo, menos pasos tendrá el proceso, y viceversa.

Como veremos en la tercera fase de la Tesina, el *planner* debe ser el vocero del consumidor en el proceso publicitario, y por ende, debe conocer todo sobre el mismo y su proceso de compra.

Información Asimilada (IA)

La información asimilada será la que el receptor agrega a sus conocimientos luego de recibir el mensaje del emisor. La misma puede ser de cualquier tipo y forma.

Al igual que en el caso de la información a transmitir (I.T.), la información asimilada (I.A.) se muestra en el esquema como externa al receptor, únicamente para proveer claridad al esquema. Sin embargo, debe quedar claro que la información, una vez asimilada, le será propia al receptor, ya que el mismo la incorpora a sus conocimientos de tal forma que - al paso del tiempo - no podrá acordarse donde ni cuando la incorporó.

Retroalimentación

La retroalimentación es un paso fundamental del proceso de comunicación, ya que sin ella, no existió la comunicación, únicamente una difusión o propagación de información.

La retroalimentación consta, principalmente, de un cambio de roles, donde el emisor se convierte en receptor y el receptor en emisor; siendo éste quien le envíe el mensaje al receptor. Entonces, sin respuesta del receptor, no existe la comunicación. Además, "la respuesta le permite al emisor conocer dos

hechos fundamentales para su condición de tal: saber que el mensaje fue recibido y enterarse de cuál fue su efecto"²⁴⁸.

Según Billorou²⁴⁹, las respuestas pueden agruparse y clasificarse en:

1. **Explícitas** – aquella respuesta en la que el mensaje existe formalmente, y es reconocido como tal: una respuesta al mensaje enviado por el emisor. Las respuestas explícitas pueden variar, y ser tanto positivas como negativas. Tal como explica Billorou²⁵⁰, podemos encontrar respuestas de aceptación plena, aceptación condicionada (“Si, pero...”), actitud controversial (generando una discusión sobre el tema), rechazo condicionado (“No, pero...”) y rechazo absoluto.
2. **Implícitas** – aquellas respuestas que “no se formalizan mediante un mensaje del receptor al emisor, sino que se detectan por las actitudes del receptor”²⁵¹. Por ejemplo, si se reparten invitaciones a una maratón para 600 personas, y el día de la misma sólo concurren 100, la respuesta será negativa.

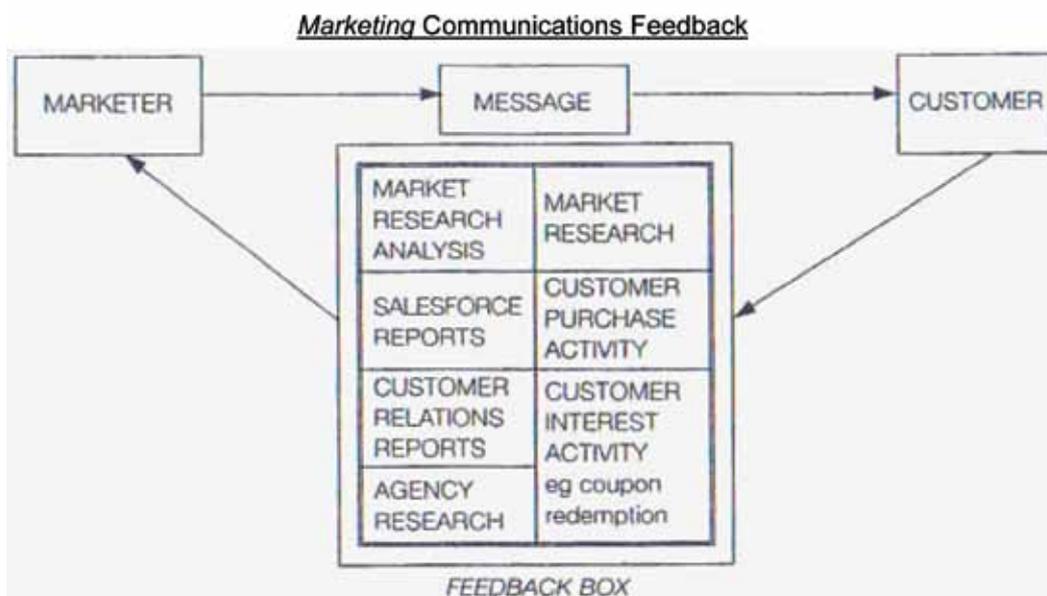
A su vez, Billorou²⁵² clasifica las respuestas implícitas en dos tipos:

- a. **Respuestas implícitas por acción** – entre las que existen la aceptación permanente (ya que el receptor cambia su actitud y en consecuente conducta en beneficio del emisor luego de la comunicación), aceptación temporal (cuando lo hace por plazo determinado de tiempo), y rechazo permanente (el receptor no cambia su conducta).
- b. **Respuestas implícitas por omisión** – ya que se ignora la existencia del mensaje recibido por el emisor. Es decir, el receptor se comporta como si el mensaje nunca hubiese existido, y por consecuencia, no modifica su conducta en torno al mensaje.

Las respuestas que revisamos son aquellas que están presentes en las comunicaciones diarias de todos los aspectos de la vida. En la publicidad, sin embargo, si bien muchas veces tales respuestas entran en juego, en general la forma de medir la respuesta del consumidor es otra – debido a la gran escala sobre la que operan las comunicación es publicitarias.

El cuadro que se encuentra en la página posterior, llamado “Marketing Communications Feedback”, fue desarrollado por Smith, Berry y Pulford²⁵³ y enseña las cuatro fuentes principales mediante las que se puede medir la respuesta de una actividad de comunicación publicitaria:

1. Las ventas, y los consecuentes reportes de ventas (en el cuadro *Customer Purchase Activity & Salesforce reports*)
2. Investigaciones de mercado y su consecuente análisis (en el cuadro *Market Research & Market Research Analysis*)
3. Actividad (otra que no sea compra) e interés del consumidor – por ejemplo, completar y enviar un cupón o encuesta sobre la empresa (en el cuadro *Customer Relations Reports & Customer Interest Activity*)
4. Por último, investigación de parte de agencias especializadas (en el cuadro *Agency Research*)



248. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº11

249. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº11

250. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº11

251. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº12

252. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº12

253. Smith, Paul; Berry, Chris y Pulford, Alan; *Strategic Marketing Communications*; Kogan Page Editions, 2000, Página nº27

Los ruidos

Como ya se podrá deducir de los temas desarrollados, no siempre los mensajes se desarrollan apropiadamente para ser codificados por el receptor sin problema alguno. A su vez, muchas veces el canal de comunicación elegido no ayuda a facilitar la tarea de la comunicación, y es por ello que el mensaje puede transferirse con distorsiones.

"(...) el proceso de la comunicación es vulnerable y, por ello, susceptible de cumplir mal o no cumplir con su cometido de transportar fielmente mensajes. Estas perturbaciones que impiden el funcionamiento correcto y deseado del proceso de comunicación reciben el nombre de 'ruido'."²⁵⁴

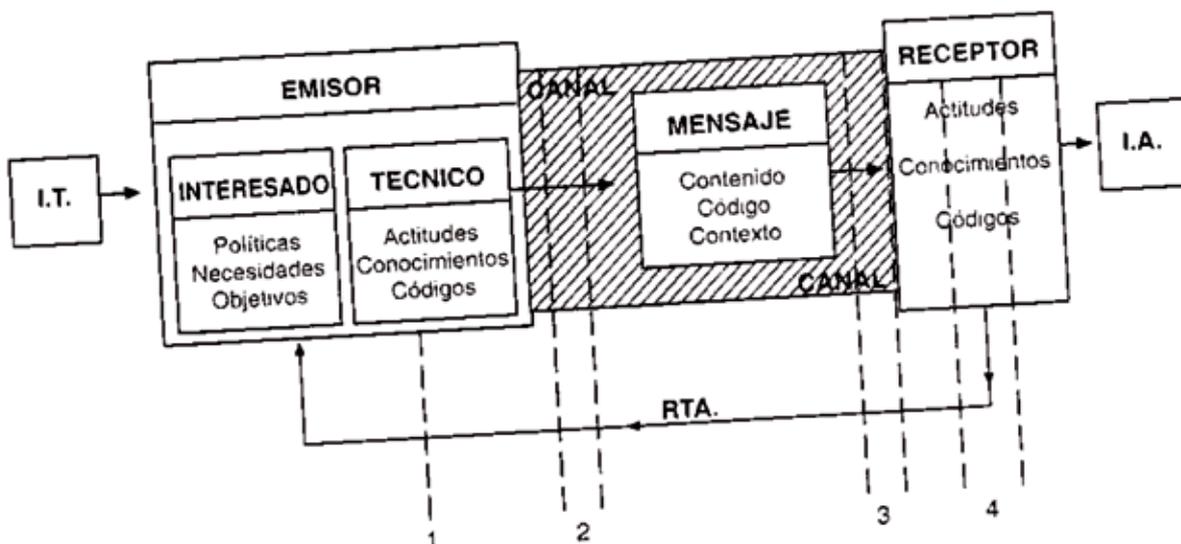
Entonces, los ruidos atentan contra la fidelidad de la comunicación. Es por ello que deben eliminarse. Sin embargo, para poder eliminarlos, primero debemos identificarlos y saber qué tipo de ruido es, y a qué parte del proceso de la comunicación pertenece.

Billorou²⁵⁵ clasifica los ruidos de la comunicación de la siguiente forma:

- Ruidos de emisión – son aquellos ruidos que se producen al momento de la emisión del mensaje, o inmediatamente después de la misma.
 - De concepción: "Se producen cuando el emisor, por obra u omisión, introduce en el mensaje conceptos, términos o formas que no son asimilables por el receptor"²⁵⁶. Los mismos son ruidos conceptuales.
 - De propagación: "Tienen su origen en perturbaciones del sistema de transmisión (...)."²⁵⁷ Es decir, son ruidos físicos que se producen al momento de la emisión del mensaje.
- Ruidos de recepción – aquellos que se producen al momento de la recepción del mensaje, o inmediatamente antes de la misma.
 - De comprensión: "Se originan en perturbaciones del sistema de transmisión del mensaje (...)."²⁵⁸, por ejemplo, una carta que no se entiende ya que se encuentra sucia por el barro y la lluvia. Los mismos también son ruidos físicos.
 - De asimilación: "Se producen en el receptor cuando el mensaje es recibido o a consecuencia de la recepción del mensaje"²⁵⁹. Por ejemplo, un pedido a una persona realizado con mala educación. Tal ruido es de orden conceptual.

Como dijimos anteriormente, el rol del emisor técnico en el proceso de comunicación es el de facilitar la transferencia de información, asegurándose que el mensaje y el canal sean adecuados y consecuentemente, eliminando o disminuyendo al máximo los ruidos potencialmente presentes en la comunicación.

Consecuentemente, Billorou²⁶⁰ bien explica que los resultados del accionar del emisor técnico en la comunicación publicitaria son los siguientes:



254. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº13
 255. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº13-14
 256. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº13-14
 257. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº13-14
 258. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº13-14
 259. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº13-14
 260. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº20

1. **Se eliminan los ruidos de concepción**, ya que el emisor técnico conoce las características del receptor y en consecuencia, elabora un mensaje para que éste lo comprenda y asimile sin inconvenientes.
2. **Se disminuyen significativamente los ruidos de propagación**, ya que el emisor técnico conoce las tecnologías, características, ventajas y desventajas de cada canal de comunicación y su relación con el *target*. En consecuencia, se encuentra apto para elegir el canal de comunicación que exitosamente podrá difundir el mensaje con un mínimo de inconvenientes. En tal instancia se habla de reducción de los ruidos y no de su completa eliminación, ya que sería imposible para el emisor técnico prever fallas técnicas o humanas propias del canal de comunicación.
3. **Se reducen notoriamente los ruidos de comprensión**, debido a que el emisor técnico eligió un canal adecuado para comunicarse con el *target* y desarrolló un mensaje codificable por el mismo. Sin embargo, los ruidos de comprensión no pueden ser completamente eliminados, ya que pueden ocurrir fallas del canal en la recepción del mensaje o ruidos en el contexto y ambiente en el que el *target* recibe el mensaje, ambos fuera del alcance de control del emisor técnico.
4. **Se disminuyen sensiblemente los ruidos de asimilación**, ya que el emisor técnico desarrollo un mensaje de acuerdo a las características y actitudes del *target*. Eventualmente, considerando que la comunicación publicitaria es masiva y no una ciencia exacta, pueden aparecer ruidos de asimilación en individuos atípicos o que no cumplen rígidamente con las características del grupo de audiencia meta.

Conocer en profundidad el proceso de comunicación de la publicidad es indispensable para poder accionar y construir sobre el mismo con profesionalismo.

El caso práctico que analizaremos comprende a una empresa multinacional productora de antitranspirantes como emisor interesado, y a chicas adolescentes como audiencia objetivo y receptoras de la comunicación. El mensaje cumplió con dos objetivos de comunicación, y fue transmitido principalmente mediante el canal de excelencia de las adolescentes: Internet.

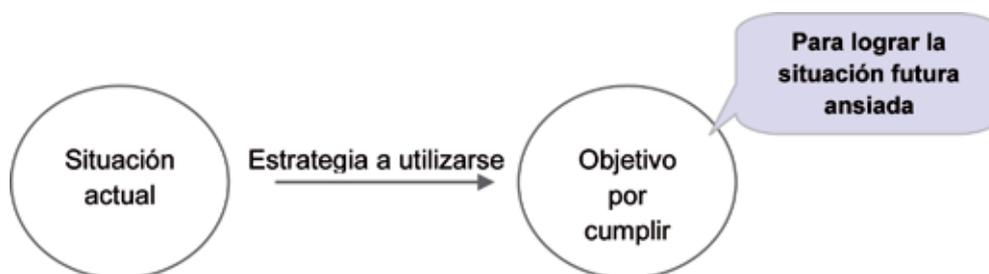
Dinámica de la comunicación publicitaria

Ya analizamos el proceso de la comunicación publicitaria, evaluando cada paso y participe del mismo.

Sin embargo, debemos aclarar que existe un paso previo al proceso analizado que todavía nos queda por revisar: ya que **previo a la emisión del mensaje existe la decisión de comunicar**.

Tal como vimos al principio de la fase 2 de la publicidad y de acuerdo a Billorou, "lo que condiciona esta decisión es la determinación de valerse de la publicidad para lograr cumplir determinados objetivos publicitarios que coadyuvarán a lograr los objetivos que se propone la empresa en el área de *marketing*"²⁶¹. Es decir, antes de comunicar, debemos asegurarnos de que la situación presente necesita de la publicidad para poder cumplir con una situación futura ansiada. Una vez confirmado y terminado el proceso, podremos afirmar que "en el presente existe comunicacionalmente una situación que es necesario modificar para lograr otra en un futuro predeterminado mediante un accionar comunicacional planificado especialmente"²⁶².

El planteo que se realiza previo a la decisión de desarrollar una comunicación publicitaria puede ser esquematizado, según Billorou²⁶³, de la siguiente manera:



A continuación, revisaremos brevemente cada elemento del planteo y su dinámica de pensamiento.

261. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº22

262. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº22

263. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº22

La situación actual, ¿Dónde estamos ahora?

"Those who triumph,
Compute at their headquarters
A great number of factors
Prior to a challenge.

Those who are defeated,
Compute at their headquarters
A small number of factors
Prior to a challenge. (...)

By observing only this,
I can see triumph or defeat."²⁶⁴

"Los que triunfan,
Computan en sus oficinas
Un gran numero de factores
Previo a un desafío.

Aquellos que son derrotados,
Computan en sus oficinas
Un pequeño número de factores
Previo a un desafío. (...)

Al observar solo eso,
Puedo ver el triunfo o la derrota."²⁶⁵

La situación actual es el punto de partida del proceso y, por lo tanto, debe ser investigada y analizada lo más fehacientemente posible.

Tal como lo expresa el poema, si la situación actual no es lo suficientemente investigada y analizada y – por lo tanto – no es comprendida correctamente, la estrategia que se formule no será exitosa y no será posible alcanzar el objetivo propuesto.

El objetivo ¿Dónde queremos llegar?

Según Billorou, "el objetivo es el fin que se predetermina lograr mediante acciones de comunicación, cuyo propósito es modificar positivamente una situación actual dada"²⁶⁶.

En la formulación de cualquier objetivo – no únicamente los de comunicación – deben establecerse tres componentes del mismo:

1. Intención – es decir, la finalidad del objetivo, cual es su último fin que pretende lograrse. La intención debe ser lo más clara y precisa posible, ya que cuanto mayor especificación tenga más fácil será lograr el objetivo propuesto. La intención de un objetivo de publicidad podría ser, por ejemplo, comunicar la existencia de mi nuevo producto. Los siguientes objetivos esenciales en el intercambio de *marketing* dependerán en el uso efectivo de la comunicación:
 - **Informar** y lograr que potenciales consumidores conozcan sobre la marca y sus ofertas,
 - **Persuadir** a consumidores actuales y potenciales sobre los beneficios de insertarse en una actividad de intercambio con la marca en cuestión,
 - **Reforzar** experiencias y **recordar** sobre los beneficios de la oferta,
 - **Reafirmar** o **confortar** de que el producto que van a comprar o que compraron es beneficioso,
 - **Diferenciar** a la marca y su oferta de la competencia, mediante el desarrollo una imagen de marca competitiva, clara, consistente y creíble en la mente de los consumidores.
2. Medida – es decir, la magnitud del logro que nos proponemos a alcanzar. "La medida es lo que hace cuantitativamente mensurable un objetivo, el indicador de la certeza de su cumplimiento"²⁶⁷. Siguiendo al ejemplo anterior, la medida de tal intención podría ser: que el 60% del segmento meta conozca sobre la existencia de mi nuevo producto.
3. Plazo – es decir, la cantidad de tiempo en la que se pretende lograr el objetivo. El plazo le impone un principio y un fin a la estrategia. Por ejemplo, hacer que el 60% del segmento meta conozca sobre la existencia de mi nuevo producto en cuatro meses, comenzando en abril del 2012 y finalizando mis acciones en agosto del mismo año.

264. Smith, Paul; Berry, Chris y Pulford, Alan; *Strategic Marketing Communications*; Kogan Page Editions, 2000, Página nº73-74

265. Smith, Paul; Berry, Chris y Pulford, Alan; *Strategic Marketing Communications*; Kogan Page Editions, 2000, Página nº73-74

266. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº23

267. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº25

Determinación de un objetivo publicitario

Ya analizamos las características y componentes del objetivo publicitario. A continuación, haremos una breve descripción de los pasos a seguir para determinar un objetivo según la teoría expuesta por Billorou²⁶⁸:

1. Como primer paso, debemos realizar un profundo análisis y valoración de la situación actual, ya que la misma será nuestro punto de partida y nos indicará que camino tomar para llegar a la meta.
2. Luego, debemos analizar y valorizar las fuerzas antagónicas – o debilidades y amenazas – que contrarrestarán nuestros esfuerzos para llegar al objetivo.
3. Por último, analizaremos y valoraremos las fuerzas propias – es decir, las fortalezas y oportunidades que debemos utilizar para alcanzar el objetivo propuesto.

Es importante tener en cuenta el camino a recorrer previo a establecer un objetivo, de modo que nuestra meta sea alcanzable y realista.

La estrategia, ¿Cómo vamos a llegar allí?

Tal como expresa Billorou, “la estrategia es un camino, una manera, una alternativa que permite que, partiendo de una situación actual, pueda llegarse hasta el objetivo”²⁶⁹.

La determinación de una estrategia entonces, es la elección de un curso de acción a tomar para llegar a la meta. La misma debe responder a los objetivos propuestos, y ser coherente y sensible a las posibilidades y recursos existentes.

En cuanto a sus características, la estrategia es un plan de acción – debe contar con una descripción secuencial de los pasos a tomar y las etapas del proceso, se emplea para lograr un objetivo propuesto – debe enunciar el objetivo lo más clara y específicamente posible, y parte de una situación actual conocida – debe analizar y conocer en profundidad la situación actual para poder armar un plan de acción acorde a la misma.

Uno de las principales tareas del *planner* es la asignación de un rol u objetivo a la publicidad para lograr los objetivos de *marketing* propuestos. Contamos en que la teoría expuesta de la “Dinámica de la comunicación publicitaria” funcione como introducción a lo que desarrollaremos más adelante con mucha mayor profundidad.

¿Cómo actúa la publicidad?

Ya conocemos la dinámica de la publicidad y su proceso. Pero todavía nos falta analizar un aspecto clave de la publicidad que, a decir verdad, todavía no está completamente concensuado.

¿Cómo es que actúa la publicidad? ¿Cual es su efecto en los consumidores? ¿Cómo persuade y modifica actitudes en su audiencia? La respuesta a esas preguntas es que ¡nadie lo sabe con certeza aún! Si bien hay muchas y diferentes teorías sobre como funciona la publicidad, no hay ninguna que sea ampliamente aceptada y adoptada por el 100% de los profesionales en el área. Según la APG²⁷⁰, el modelo más perdurable que se ha desarrollado hasta hoy pertenece a James Webb Young (1963), se llama “**el modelo de los cinco caminos**”, y el mismo establece que la publicidad funciona:

1. Familiarizando
2. Recordando
3. Difundiendo noticias
4. Superando inercias
5. Agregando un valor que no se encuentra en el producto.

Sin embargo, es esencial que cualquier profesional que trabaje en publicidad – incluyendo el *planner* – conozca todos los modelos referidos al funcionamiento de la comunicación publicitaria, ya que todos serán pertinentes en su labor. Por ello, a continuación revisaremos – brevemente y en orden cronológico – todas las teorías y modelos desarrollados con respecto a la forma de actuar de la publicidad en el receptor de los mensajes.

USP (Unique Selling Proposition)

Según Billorou²⁷¹, en 1960 publicó Rosser Reeves, el modelo de *Unique Selling Proposition* o Proposición Única de Ventas – que resalta la importancia de encontrar un diferencial relevante en el producto.

“La importancia de la U.S.P. es la introducción del concepto “propuesta diferenciadora”; el hecho de hacer que el aviso proponga a la audiencia un concepto a comunicar que se diferencia de todo lo hecho.”²⁷²

268. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página n°26

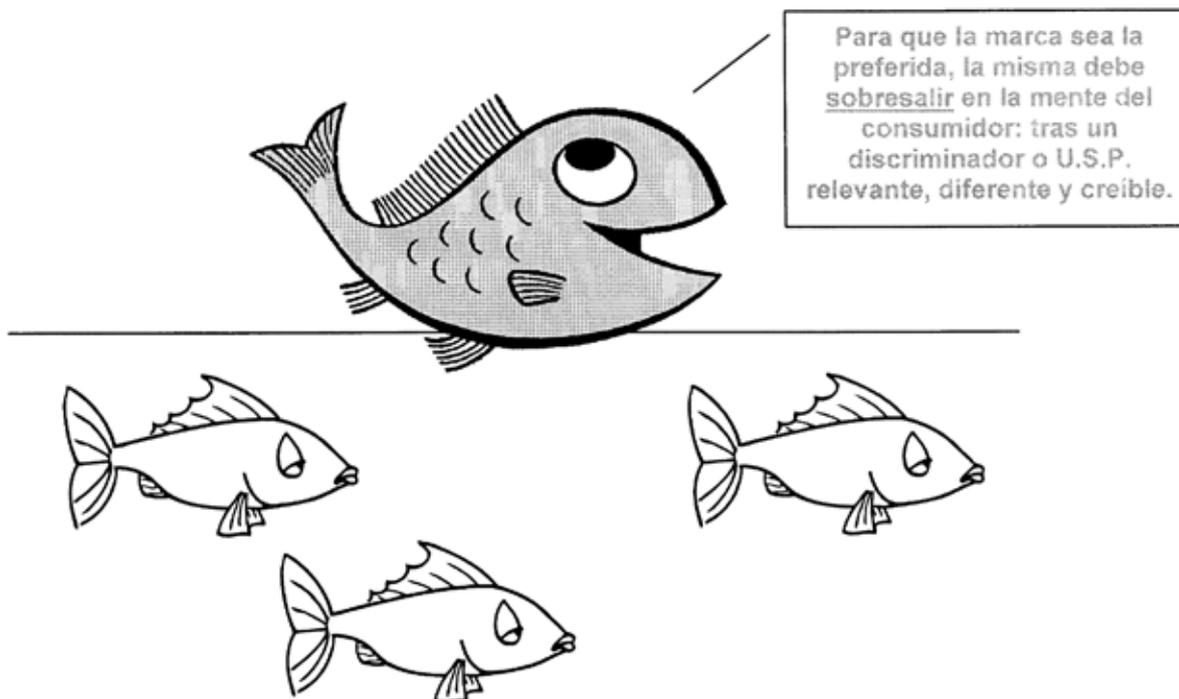
269. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página n°22

270. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página n°36

271. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página n°239

272. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página n°240

Es decir, la publicidad debe comunicar una propuesta u oferta que sea ÚNICA y completamente DIFERENCIADORA, con el objetivo de ocupar un espacio en la mente del consumidor que ninguna otra oferta pueda equiparar.



Teoría de los estados mentales

La teoría de los estados mentales fue formulada por Daniel Starch, y si bien en un principio fue desarrollada contemplando únicamente avisos gráficos (ya que era el único medio de publicidad en ese entonces), actualmente puede aplicarse a cualquier tipo de comunicación.

Según explica Billorou²⁷³, la teoría de los estados mentales enuncia que el proceso de la publicidad consta de los siguientes pasos:

1. Visto / Escuchado
2. Leído / Mirado y Oído
3. Creído
4. Recordado
5. Actuado

Entonces, la publicidad (ya sea aviso gráfico, publicidad televisiva o radial) primero debe ser vista o escuchada, es decir, debe despertar la atención del consumidor. Si la pieza publicitaria llamó la suficiente atención, luego será leída o mirada y oída, transmitiendo la información y contenido al consumidor. El tercer paso trata de la credibilidad del anuncio: el mismo debe ser creíble, ya que al informarse de su contenido, éste no debe presentar contradicciones o despertar la desconfianza en el consumidor. En cuarto lugar, la información debe ser lo suficientemente pertinente y diferencial como para ser recordada por el consumidor, para que finalmente – en el momento adecuado – el aviso sea actuado, impulsando a la acción de compra.

La teoría de los estados mentales fue la primera que estableció el efecto de la publicidad como una serie de pasos. Entonces, un aviso que falla en concertar el primer paso del proceso, nunca podrá lograr el último paso: impulsar la acción de compra.

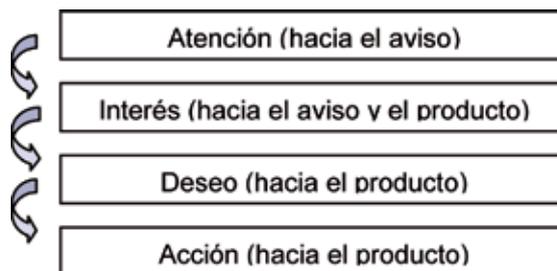
Modelo AIDA

El modelo AIDA, desarrollado por G.B. Hotchkiss, también enuncia al efecto de la publicidad como una serie de pasos o etapas.

Según Billorou²⁷⁴, el modelo AIDA dice que el proceso de actuación de la publicidad consta de cuatro etapas:

273. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº241

274. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página nº242-243



De tal manera, el consumidor primero se ve atraído por el anuncio, que le despertaría interés hacia el anuncio y luego el producto. Como tercer paso, el consumidor desearía obtener el producto y, finalmente, se produciría la acción de compra.

La mayor enseñanza que nos deja el modelo AIDA es que la atención es el paso previo para lograr el interés, y que el deseo es el paso previo para lograr la acción de compra.

Modelo DAGMAR

Billorou²⁷⁵ explica que el modelo en cuestión fue desarrollado por Russell H. Colley, quien le asignó el nombre DAGMAR ya que es la palabra que formaban las iniciales del título original de la obra en la que publicó el modelo: “*Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*” (Definiendo objetivos de publicidad para lograr resultados de publicidad medibles).

El modelo DAGMAR es el primero que considera todas las acciones de comunicación de la empresa – a las que llama “el espectro de las comunicaciones” – y no sólo la publicidad. El modelo propone que el proceso de actuación del espectro de las comunicaciones se establece en cinco etapas:

1. Desconocimiento (del producto)
2. Conocimiento (del producto)
3. Comprensión (de las ventajas del producto expuestas en la comunicación)
4. Convicción (de las ventajas del producto)
5. Acción (acción de compra)

La importancia del modelo DAGMAR reside en que, al estar dividido en etapas según el nivel de efecto alcanzado por la comunicación, es posible establecer objetivos específicos para cada una de las etapas.

Es decir, supongamos que mi producto se encuentre en la tercera etapa del modelo, y que su mercado meta comprende las ventajas del uso del producto. En tal caso práctico, el problema situacional al que los *planners* se enfrentaron era que el *target* no se encontraba completamente convencido de las ventajas y beneficios del producto, y por consecuencia, tampoco practicaba la acción de compra. En consecuencia, se elaboraron objetivos y estrategias que apuntaban directamente a avanzar de la tercera etapa del modelo a la cuarta, para en un futuro próximo, lograr concretar la acción de compra.

Imagen de Marca

Según explica la APG²⁷⁶, el modelo de Imagen de Marca afirma que la imagen es más importante que cualquier característica del producto para vender una marca y que la publicidad trabaja “agregando valor” a percepción de la marca en la mente del consumidor.

Pero previo a analizar el modelo de Imagen de Marca en profundidad, debemos primero definir el significado de imagen y de marca, para luego analizar sus características principales y entender el efecto de la publicidad en la imagen de marca.

Brand is “a name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller’s good or service as distinct from those of other sellers. The legal term for brand is trademark. A brand may identify one item, a family of items, or all items of that seller. If used for the firm as a whole, the preferred term is trade name.”²⁷⁷ – American Marketing Association (Asociación Americana de Marketing)

Una marca es “un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica al bien o servicio de un vendedor, y lo diferencia del de los otros vendedores. El término legal para la marca es marca comercial”. Una marca puede identificar un único elemento, una familia de elementos, o todos los elementos de ese vendedor. Si se usa para la empresa como un todo, el término preferido es el nombre comercial.”²⁷⁸ – American Marketing Association (Asociación Americana de Marketing)

275. Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página n°243-246

276. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página n°36

277. BRAND en *American Marketing Association Dictionary* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B

278. BRAND en *American Marketing Association Dictionary* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B

"A successful brand is a name, symbol, design, or some combination, which identifies the 'product' of a particular organization as having a sustainable differential advantage."²⁷⁹ – Butterfield, the Institute of Practitioners of Advertising and the Chartered Institute of Marketing

"Una marca exitosa es un nombre, símbolo, diseño, o alguna combinación, que identifica el 'producto' de una organización en particular con una ventaja diferencial sostenible propia."²⁸⁰ – Butterfield, the Institute of Practitioners of Advertising and the Chartered Institute of Marketing

Entonces, una marca es todo aquello que diferencia a un producto de otro. Las marcas se componen de:

- Atributos físicos o tangibles – tales como el producto en sí mismo, el nombre de marca, el logotipo, etc.
- Atributos intangibles – compuesto por los valores sociales y emocionales que la marca comunica a los consumidores, tales como la confianza, el valor agregado, los beneficios emocionales (por ejemplo, el tener mayor confianza al usar el producto), las experiencias emocionales con la marca, la personalidad de marca, sus valores, etc.

"(...) Brands are like people. People have physical attributes, skills and abilities. They have their own style, their own way of talking, moods, idiosyncrasies, friends, clothes, possessions, and so on."²⁸¹ – JWT Planning Guide

"(...) Las marcas son como las personas. La gente posee atributos físicos, destrezas y habilidades. Tienen su propio estilo, su propia manera de hablar, sus propios estados de ánimo, idiosincrasias, amigos, ropa, posesiones, y así sucesivamente."²⁸² – JWT Planning Guide

Veamos ahora el significado de imagen:

"(...) imagen es el conjunto de creencias y asociaciones que poseen los públicos que reciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos, servicios, marcas, empresas o instituciones."²⁸³

Consecuentemente, la imagen de marca en la mente del consumidor estará compuesta por absolutamente todas las relaciones entre el consumidor y la marca. Cada experiencia de compra, cada publicidad, cada folleto que haya leído sobre la marca; todas son impresiones - que juntas - construyeron la imagen de marca que el consumidor ideó en su mente.

"Todo lo actuado hasta el momento va articulando la imagen de la marca. Cada acto de comunicación, desde el precio y la distribución hasta un aviso, construye la imagen por sumatoria de hechos percibidos."²⁸⁴

"In any competitive market, people's choice between brands normally depends on the total impression that they have of each brand."²⁸⁵ – JWT Planning Guide

"En cualquier mercado competitivo, la elección del consumidor entre las marcas normalmente depende del conjunto total de impresiones que tienen de cada marca."²⁸⁶ – JWT Planning Guide

El rol de las marcas entonces, será el de facilitarle la ardua tarea de la decisión al consumidor, diferenciándose del resto de una forma u otra.

Lo que propone el modelo de Imagen de Marca, es que la publicidad para lograr ser efectiva, debe posicionar y diferenciar el producto, contribuyendo así a la creación de la imagen de marca buscada – por la empresa – en la mente del consumidor. Es decir, la publicidad debe lograr una impresión que, sumada al resto de las impresiones de marca, articule la imagen de marca que se desea construir en la mente del receptor.

Parece obvio que es de fundamental importancia para el *planner* conocer la forma en la que la publicidad acciona en la mente del consumidor – a pesar de que todavía no haya completa certeza sobre el tema. Como veremos más adelante, un profundo conocimiento de los modelos mencionados es esencial para la indagación de la relación del consumidor con la marca y el desarrollo de la última etapa del proceso del *planning*: establecer el rol de la publicidad y desarrollar la estrategia que lo llevará a cabo.

Además, la imagen de la marca es el campo de constante acción del *planner*, ya que su labor reside en crear, reforzar o modificar la imagen de marca y el posicionamiento que la misma tiene en la mente del consumidor, y que – como ya mencionamos – se compone de la suma de contactos que haya tenido esa persona con la marca (entre los que podemos encontrar la observación de un comercial o aviso publicitario).

279. Butterfield, Leslie, the Institute of Practitioners in Advertising & the Chartered Institute of Marketing; *Excellence in Advertising*; Butterworth Heinemann Editions; Página n°4

280. Butterfield, Leslie, the Institute of Practitioners in Advertising & the Chartered Institute of Marketing; *Excellence in Advertising*; Butterworth Heinemann Editions; Página n°4

281 Thomson, John Walter; *Planning Guide*; London, 1974, Página n°3

282 Thomson, John Walter; *Planning Guide*; London, 1974, Página n°3

283 Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página n°251

284 Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002; Página n°249

285 Thomson, John Walter; *Planning Guide*; London, 1974, Página n°3

286 Thomson, John Walter; *Planning Guide*; London, 1974, Página n°3

Fase 3: El Planning

*"Without leaps of imagination or dreaming, we miss the excitement of possibilities. Dreaming after all, is a form of planning."*²⁸⁷
– Gloria Steinem

«Sin volar con la imaginación o soñar, nos perderíamos la emoción de las posibilidades. Soñar, después de todo, es una forma de hacer *planning*.»²⁸⁸ – Gloria Steinem

*"When everyone thinks the same, nobody is thinking."*²⁸⁹ – Walter Lippman

«Cuando todos piensan lo mismo, nadie está pensando.»²⁹⁰ – Walter Lippman

Introducción

Finalmente hemos llegado al tema central de ésta Tesina: el *planning*. No podemos argumentar que el *planning* siempre existió, porque estaríamos hablando falacias. La APG²⁹¹ narra que la disciplina del *planning* nació en Londres en 1965, una época donde el *marketing* seguía mutando y evolucionando: en ese entonces desde una orientación a las ventas, a una orientación hacia el consumidor (ver fase 1 del *marketing*). Fue allí, donde el consumidor estaba tornándose en uno mucho más exigente y – en consecuencia – ya no era suficiente comunicar la ventaja diferencial del producto – si es que había alguna – sino que era necesario que el consumidor *preferiera* nuestra marca sobre la amplia competencia.

En tal contexto fue donde nació el *planning*, en un mundo donde la lucha por el consumidor era ardua, y por ello la publicidad debía reinventarse de algún modo – para poder evolucionar junto con la sociedad y el *marketing*. Allí fue donde la publicidad comenzó a asociar la marca a los valores de los consumidores, para generar mayor empatía e identificación con la misma y, de esa forma, superar a la competencia.

Entonces, no podemos argumentar que el *planning* siempre existió, porque estaríamos hablando falacias. Sin embargo, tal como explica la APG, tampoco podemos argumentar que los *planners* inventaron el enfoque del *planning* en la publicidad, ya que también estaríamos hablando falacias.

*"Los genios creativos han hecho *planning* en forma intuitiva durante mucho tiempo."*²⁹² – APG Argentina (Account Planning Group)

Si bien los *planners* fueron los pioneros en incorporar la perspectiva del consumidor en el proceso de la creación publicitaria, los genios creativos estuvieron practicando el *planning* y descubriendo *insights* – de forma intuitiva – durante mucho tiempo:

*"At the heart of an effective creative philosophy is the belief that nothing is so powerful as an insight into human nature, what compulsions drive a man, what instincts dominate his action, even though his language so often can camouflage what really motivates him."*²⁹³ – Bill Bernbach

«En el corazón de una filosofía creativa efectiva está la creencia de que nada es tan poderoso como un *insight* en la naturaleza humana, qué cosas impulsan al hombre, qué instintos dominan sus acciones, aunque a veces su lenguaje camufle lo que realmente lo motiva.»²⁹⁴ – Bill Bernbach

Si todavía esta 100% claro lo que es el *planning*, repasemos una muy simple definición del mismo para su mejor entendimiento: *"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."*²⁹⁵ – Chris Cowpe

*"El *planning* es la disciplina que integra al consumidor en el proceso de creación publicitario. Para ser realmente efectiva, la publicidad deberá ser distintiva y relevante a la vez, y el *planning* ayuda en ambos aspectos."*²⁹⁶ – Chris Cowpe

Ya estamos en condiciones de confirmar entonces, las siguientes características sobre la disciplina del *planning* que trataremos en ésta tesina:

287. USEFUL QUOTES, En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/useful+quotes>

288. USEFUL QUOTES, En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/useful+quotes>

289. USEFUL QUOTES, En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/useful+quotes>

290. USEFUL QUOTES, En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/useful+quotes>

291. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página n°5

292. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página n°10

293. USEFUL QUOTES, En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/useful+quotes>

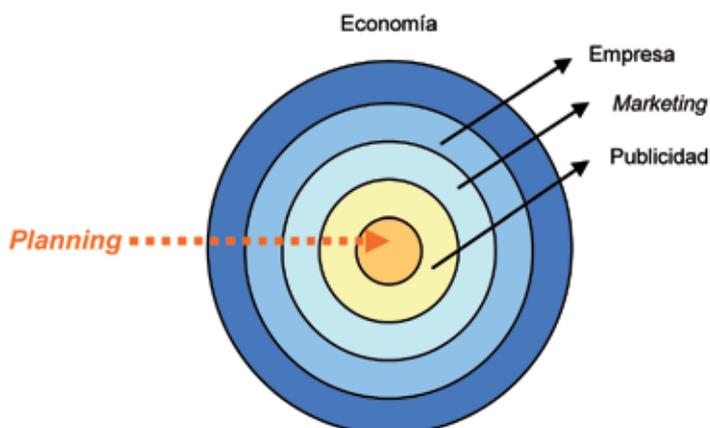
294. USEFUL QUOTES, En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/useful+quotes>

295. ACCOUNT PLANNING, En: Wikipedia (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: http://en.wikipedia.org/wiki/Account_planning

296. ACCOUNT PLANNING, En: Wikipedia (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: http://en.wikipedia.org/wiki/Account_planning

1. El consumidor es el foco de su actividad,
2. Es un enfoque, un paso y área de trabajo, que se encuentra DENTRO de la actividad publicitaria.

Entonces, el *planning* es una actividad que se encuentra dentro del escenario publicitario. Y, tal como veremos más adelante al revisar su proceso y la naturaleza de su actividad, el *planning* es una disciplina que integra conocimientos provenientes tanto de la publicidad, como del *marketing* y la actividad empresarial.



¿Cómo nació el Planning?

Sabemos que hace no mucho más de 40 años el primer *planner* nació en ésta tierra. Pero, ¿cómo fue que se creó el *planning*?

En la introducción, mencionamos que el *planning* se ideó en las décadas de 1960 y 1970 – un mundo ya alejado de la finalización de la Segunda Guerra Mundial y del boom del consumo masivo – donde el consumidor se volvía más exigente y demandante, instando a la publicidad a buscar nuevas formas de persuadir la acción de compra. Tal como nos cuenta la APG, fue allí cuando profesionales visionarios en el área de la publicidad – entre ellos Bill Bernbach – “empezaron a rechazar enérgicamente el concepto arcaico y amedrentador del consumidor pasivo y la noción de que la publicidad le *hace algo a la gente*. Ellos lo reemplazaron por el concepto de un consumidor activo, complejo y esencialmente desinteresado, *que hace algo con la publicidad*”²⁹⁷.

En ese entonces, para alcanzar los objetivos propuestos, la publicidad debía lograr que el consumidor prefiriera y eligiera nuestra marca sobre el resto, y para ello, se comenzó a asociar la marca a los valores y creencias del mercado meta, logrando así la identificación en los consumidores. En ese entonces fue cuando dos importantísimos publicitarios – Stephen King, de la agencia JWT (J. Walter Thompson) y Stanley Pollit, en aquel entonces en Pritchard Wood – reconocieron las fallas del sistema publicitario y lo que debía hacerse para poder competir con mayor facilidad en el mercado: **se debía integrar a la agencia y al desarrollo de la comunicación publicitaria a la gente que más sabía de los consumidores, pudiendo así, tener una mejor comprensión de los mismos y lograr su identificación con mayor facilidad.**

Aquella fue la primer etapa del *planning*, donde su principal contribución era “por un lado, obtener *insights* sobre las motivaciones de la gente y, por el otro, identificar los valores de la marca, para inspirar la comunicación que los conectara”²⁹⁸. Tal como expresa la AGP:

*“El planning aspiraba a hacer que la publicidad fuera mejor y más efectiva al introducir a los consumidores y sus actitudes en el proceso de desarrollo de publicidad (...).”*²⁹⁹- APG Argentina

Durante las décadas de 1980 y 1990, sin embargo, la situación se volvía todavía más compleja y difícil. Durante esa época los mercados aumentaban considerablemente de tamaño, produciéndose una gran reproducción y proliferación de marcas y submarcas. Lo que antes era considerado un arduo y competitivo mercado, ahora se multiplicó, ofreciendo al consumidor el triple de opciones a elegir de lo que existía antes. “Al tener tantas alternativas para elegir, el consumidor deja de ser fiel a una sola marca y comienza a alternar entre un repertorio de marcas que considera de similar calidad”³⁰⁰. Ante tal situación, la publicidad debía lograr que nuestra marca resaltara sobre el resto del repertorio, haciéndola única y diferente en la mente del consumidor.

En ésta segunda instancia el *planning* evolucionó, debiendo también “identificar el contexto social y las convenciones del mercado que la comunicación debe romper para destacarse”³⁰¹. La publicidad no

297. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº16

298. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº5

299. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº9

300. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº5-6

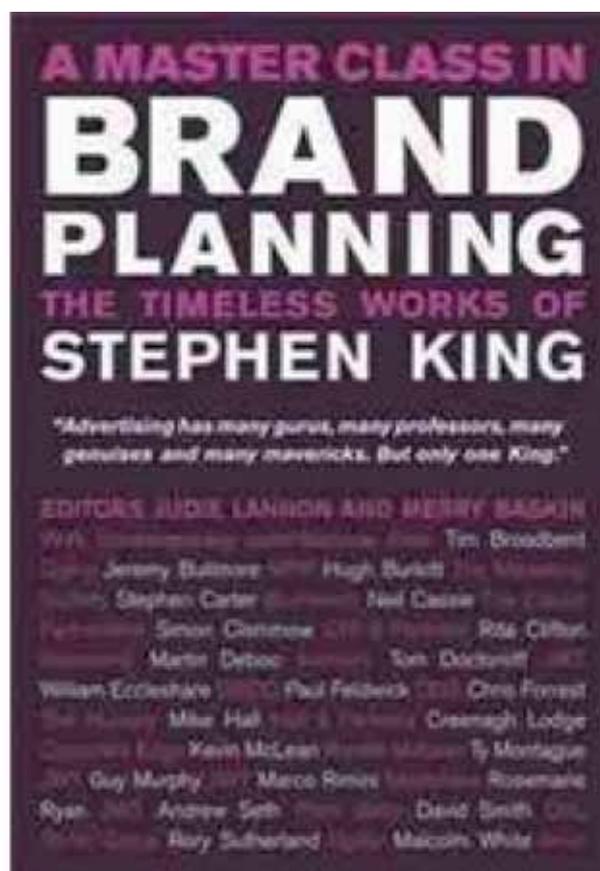
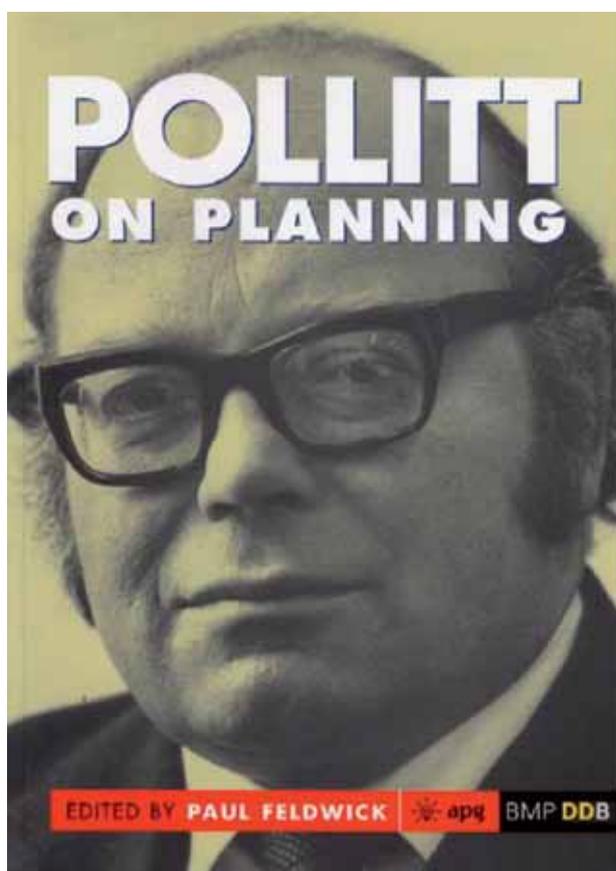
301. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson

sólo debía identificarse con el *target* para ser exitosa, también debía ser *distintiva* y *relevante*. Es por ello que el *planning* asumía un papel todavía más complejo, debiendo “establecer qué enfoque es el más apropiado para cada mercado, marca y situación, esto es, si la comunicación debe persuadir de una ventaja de producto o lograr una identificación con la marca, o bien hacer que la marca se destaque”³⁰².

Para finalizar y habiendo tratado las dos principales etapas en el desarrollo del *planning* hasta el momento, debemos resaltar que el *planning* es una disciplina muy nueva – y por lo tanto – todavía se encuentra en constante desarrollo. Tal como menciono Eduardo Sallenave³⁰³ en el “APG Training Network 2008”, la invención y creación de nuevos escenarios de *marketing* y nuevos paradigmas de comunicación es el nuevo terreno del *planning*, ya que el motor de movilización del *planning* es la – cada vez más rápida – evolución del *marketing* y de los negocios. Tales son catalizadores del cambio de las agencias de publicidad, ya que la capacidad y rapidez con la que la competencia puede copiar productos y lanzarlos al mercado (en tan sólo cuestión de días), le brinda muchísima más importancia y valor al pensamiento estratégico como herramienta para la diferenciación relevante de los productos en la mente del consumidor.

El Planning cambió a la agencia

De la mano de Stephen King y Stanley Pollitt entonces, nació el *planning* en la agencia de publicidad. Y como es previsible, gracias a ello, la agencia tuvo que reinventarse. Tal como cuenta la APG, la agencia JWT creó el término *planning* y Stanley Pollitt lo llevó a la práctica, con el lanzamiento de su propia agencia – BMP (*Boase Massimi Pollitt*) – y la introducción de la figura del *planner*.



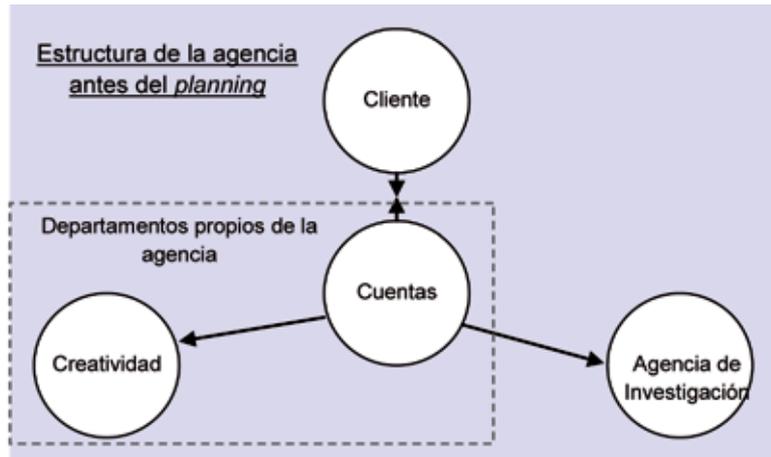
Lo que sucedió en BMP es el claro ejemplo de cómo las agencias cambiaron su estructura al integrar al *planner* en el proceso. Pero antes de analizar cómo se insertó la figura del *planner* en la agencia, es necesario revisar cuál era la estructura de la agencia antes de la existencia del *planning*. Según el APG³⁰⁴:

Ediciones; 2006; Página nº6

302. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº6

303. Sallenave, Eduardo. *Bienvenida e Introducción: ¿Qué es el planning?* En: APG Training Network 2008 (10 de septiembre de 2008); Página nº17

304. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº18



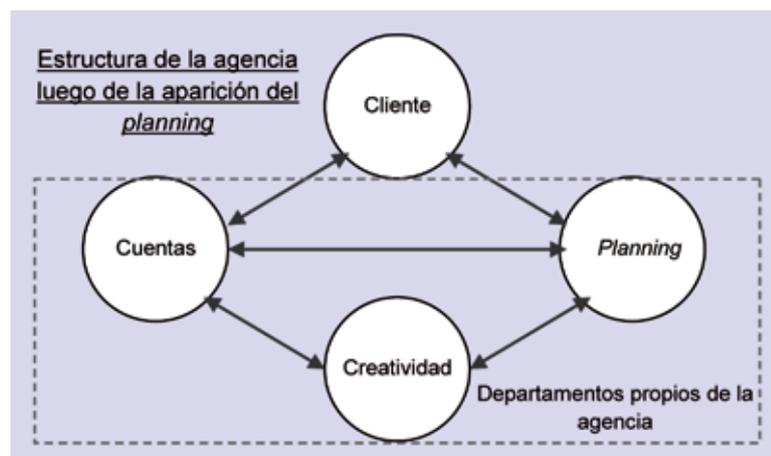
En breve, la estructura de la agencia constaba de dos departamentos principales:

- El departamento de Cuentas – que representaba la cara visible de la agencia y era el responsable de mantener la relación con el cliente, identificar sus deseos y necesidades para luego comunicárselas al equipo de Creatividad,
- Y el segundo – obviamente el departamento de Creatividad, responsable de idear una campaña publicitaria que responda a las características y necesidades planteadas por el cliente.

La dinámica de agencia era la siguiente: el cliente – la empresa anunciante – se comunicaba con el departamento de Cuentas, el que luego bajaba la información al Director Creativo y su equipo de Creatividad. Tal estructura de agencia implicaba que, cada vez que el personal de cuentas o los creativos necesitaran información específica sobre la audiencia meta, tuvieran que recurrir a una agencia de investigación externa a la agencia. El problema allí, es que los investigadores – quienes eran los que más sabían acerca del consumidor – no tomaban parte en el proceso de desarrollo publicitario y, en consecuencia, no estaban interiorizados con las verdaderas necesidades de la agencia; y por otro lado, la gente realmente capacitada para decidir – el personal de Cuentas – se encontraba teñida de subjetividad, ya que fácilmente eran tentados por la practicidad y su deseo de mantener contento al cliente.

Ahora sí entonces, nos encontramos en condiciones de analizar el cambio de estructura en la agencia de publicidad luego de la llegada del *planning* en BMP:

*“En BMP, el planner 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.”*³⁰⁵ – APG



Entonces, el *planner* pasó a ser un integrante más de la agencia, siendo introducido en el centro del desarrollo de la actividad publicitaria y tomando un rol de gran influencia dentro de la misma, y dejando de lado la estructura previa de “proveedor” externo de la Agencia de Investigación.

Si bien hoy en día puede resultar difícil creer que en lo innovador y sorprendente del descubrimiento del *planning*, en ese entonces – la incorporación del *planning* en la agencia – hizo temblar las bases del *planning*:

305. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº18

*"La profunda diferencia que el planning trajo al proceso fue un método que estaba orientado al consumidor. Ya que las piezas publicitarias supuestamente están diseñadas específicamente para influenciar la conducta de consumo de los miembros del público, uno podría pensar que esto no es muy innovador. Pero, sorprendentemente, lo fue, y aún sigue siendo para muchos aspectos del mundo publicitario una filosofía revolucionaria y controvertida."*³⁰⁶ – Don Cowley en su aporte a "Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones"

¿Qué es y para qué sirve el Planning?

La publicidad es una industria de enormes dimensiones.

"Actualmente [2006], la inversión global en publicidad es, aproximadamente, de 250 billones de dólares. Esto equivale a la mitad del producto bruto interno (PBI) de China."³⁰⁷

La publicidad tiene – cada vez más – una relevancia indiscutible tanto de negocios, como empresarial y cultural. Con tal relevancia, ¿no parece obvia la necesidad de contar con comunicación realmente relevante y distintiva para el *target*? La importancia de la publicidad de hoy en día eleva – a su vez – la importancia del *planning*.

Ya sabemos – al menos superficialmente – de qué se trata el *planning*. Pero, ¿Qué es el *planning* realmente y para qué sirve? ¿Qué es un *planner*? ¿Cuál es específicamente el rol del *planner* en la agencia? Veamos lo que nos dicen los expertos en el tema al respecto:

*"Una definición del planning para el nuevo milenio podría ser ayudar a que la publicidad (o la comunicación) sea mejor, ofreciendo una comprensión holística de los consumidores y de las marcas, y de la manera en que éstos pueden conectarse."*³⁰⁸ – APG Argentina

*"Account Planning (Planning for short) is a multi-dimensional discipline that aligns the business goals, current business challenge and consumer observations/insights into an actionable solution born from industry and consumer research. The discipline retrieves inspiration from psychology, anthropology, history, marketing research, sociology, creative writing, business administration, brainstorming, current events, and conflict-resolution."*³⁰⁹ – Emanuel Basnight

*"El Planning es una disciplina multi-dimensional que alinea los objetivos de negocio, los desafíos que actualmente presenta el negocio y los insights/ observaciones de los consumidores en una solución realista y aplicable que nace de la investigación de ambos la industria y los consumidores. La disciplina se inspira de la psicología, la antropología, la historia, la investigación de mercado, la sociología, la escritura creativa, administración de empresas, de intercambio de ideas, eventos actuales, y la resolución de conflictos."*³¹⁰ – Emanuel Basnight

*"Account planning exists for the sole purpose of creating advertising that truly connects with consumers."*³¹¹ – Jon Steel
*"El planning existe con el único objetivo de desarrollar publicidad que verdaderamente conecte con los consumidores."*³¹² – Jon Steel

*"(...) planning adds context, perspective, insights, guidance and opinion to advertising development."*³¹³ – Henrik Habberstad
*"(...) el planning le brinda un contexto, una perspectiva, insights, una guía y opinión al desarrollo publicitario."*³¹⁴ – Henrik Habberstad

Sabemos, entonces, que el *planning* es una disciplina que ubica en el centro de su actividad al consumidor. Dentro de la agencia de publicidad, el *planning* significa un enfoque hacia el consumidor en todo momento del desarrollo de la comunicación publicitaria.

Siguiendo con los interrogantes planteados, ¿cómo podemos definir al *planner*?

306. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº20

307. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº10

308. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº11

309. Basnight, Emanuel; *What in the hell do planners do?*; Página nº1; En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/What+is+Planning>

310. Basnight, Emanuel; *What in the hell do planners do?*; Página nº1; En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/What+is+Planning>

311. Steel, Jon; *Truth, Lies, and Advertising: The Art of Account Planning*; Wiley, John & Sons, Incorporated Editions; 1998; Página nº2

312. Steel, Jon; *Truth, Lies, and Advertising: The Art of Account Planning*; Wiley, John & Sons, Incorporated Editions; 1998; Página nº2

313. Habberstad, Henrik; *The Anatomy of Account Planning*; Página nº3; En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/What+is+Planning>

314. Habberstad, Henrik; *The Anatomy of Account Planning*; Página nº3; En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/What+is+Planning>

El planner es "la voz del consumidor dentro de la agencia."³¹⁵ – Eduardo Sallenave

"Los planners son celestinos que ayudan en la tarea de presentar y vincular a las personas y las marcas. Tienen que entender claramente todas las variables que están afectando esa relación y todos los momentos de contacto entre sus dos actores."³¹⁶ – Mariana Bricchetto

"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."³¹⁷ – Henrik Habberstad

Un planificador es – esencialmente – el contacto principal del equipo de cuentas con el mundo exterior; la persona que, a través de sus antecedentes personales, el conocimiento de toda la información pertinente, y la experiencia general, es capaz de aportar un fuerte enfoque de los consumidores a todas las decisiones de publicidad."³¹⁸ – Henrik Habberstad

"(...) at the core of the Planner's task, is the need to understand the consumer, (and how they perceive the brand and the market), in order to unearth a key insight for the communication solution (Relevance)."³¹⁹ – APG London

"(...) en la base de la actividad del planner, se encuentra la necesidad de comprender al consumidor, (y como perciben la marca y el mercado), para luego poder descubrir un insight clave para la solución comunicativa (y de esa forma lograr que la comunicación sea relevante)."³²⁰ – APG London

"The account planner is that member of the agency's team who is the expert, through background, training, experience, and attitudes, at working with information and getting it used - not just marketing research but all the information available - to help solve a client's advertising problems."³²¹ - Stanley Pollitt

"El planner es aquel miembro del equipo de la agencia que es el experto, a través de antecedentes, formación, experiencia y actitudes, en trabajar con la información y conseguir su utilización - no sólo la investigación de mercados, sino toda la información disponible – para ayudar a resolver los problemas publicitarios de un cliente."³²² - Stanley Pollitt

"Planners are involved and integrated in the creation of marketing strategy and ads. Their responsibility is to bring the consumer to the forefront of the process and to inspire the team to work with the consumer in mind. The planner has a point of view about the consumer and is not shy about expressing it."³²³ - Fortini-Campbell

"Los planners están involucrados e integrados en la creación de la estrategia de marketing y la creación de los anuncios. Su responsabilidad es llevar al consumidor al frente del proceso e inspirar al equipo a trabajar con el consumidor en mente. El planner tiene un punto de vista específico sobre el consumidor y no se avergüenza de contarlo y discutirlo junto al equipo de trabajo."³²⁴ - Fortini-Campbell

"(...) the planner play san important role in creating a sensitive and deeper understanding of human behavior – what we call insights. In other words, the planner makes sure that a deeper, holistic understanding of consumer attitudes and reactions are brought to bear at every stage of advertising development (...)." ³²⁵– Henrik Habberstad

"(...) el planner juega un papel importante en el entendimiento y la más profunda y sensible comprensión del comportamiento humano - lo que llamamos insights. En otras palabras, el planner asegura de que en cada etapa del desarrollo de la publicidad, se tenga en cuenta una comprensión más profunda, holística de las actitudes de los consumidores y sus reacciones (...)." ³²⁶– Henrik Habberstad

"It is the planner's job to guide or facilitate this process (of creating successful advertising) via the astute application of knowledge, otherwise known as consumer and market understanding."³²⁷- APG London

"Es trabajo del planner orientar o facilitar este proceso (del desarrollo de publicidad exitosa) a través de la utilización y aplicación astuta de los conocimientos, también conocido como comprensión de los consumidores y el mercado."³²⁸- APG London

315. Sallenave, Eduardo. *Bienvenida e Introducción: ¿Qué es el planning?* En: APG Training Network 2008 (10 de septiembre de 2008); Página nº6

316. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº74

317. Habberstad, Henrik; *The Anatomy of Account Planning*; Página nº22; En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/What+is+Planning>

318. Habberstad, Henrik; *The Anatomy of Account Planning*; Página nº22; En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/What+is+Planning>

319. Account Planning Group, London; *What is Account Planning? (and what do account planners do exactly?) A Revised Millennium Definition*; 2007; Página nº4 (10 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://www.apg.org.uk/about-us/what-is-planning.cfm>

320. Account Planning Group, London; *What is Account Planning? (and what do account planners do exactly?) A Revised Millennium Definition*; 2007; Página nº4 (10 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://www.apg.org.uk/about-us/what-is-planning.cfm>

321. ACCOUNT PLANNING, En: Wikipedia (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: http://en.wikipedia.org/wiki/Account_planning

322. ACCOUNT PLANNING, En: Wikipedia (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: http://en.wikipedia.org/wiki/Account_planning

323. ACCOUNT PLANNING, En: Wikipedia (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: http://en.wikipedia.org/wiki/Account_planning

324. ACCOUNT PLANNING, En: Wikipedia (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: http://en.wikipedia.org/wiki/Account_planning

325. Habberstad, Henrik; *The Anatomy of Account Planning*; Página nº2; En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/What+is+Planning>

326. Habberstad, Henrik; *The Anatomy of Account Planning*; Página nº2; En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/What+is+Planning>

327. Account Planning Group, London; *What is Account Planning? (and what do account planners do exactly?) A Revised Millennium Definition*; 2007; Página nº4 (10 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://www.apg.org.uk/about-us/what-is-planning.cfm>

328. Account Planning Group, London; *What is Account Planning? (and what do account planners do exactly?) A Revised Millennium Definition*; 2007; Página nº4 (10 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://www.apg.org.uk/about-us/what-is-planning.cfm>

El *planner* es la voz del consumidor, el integrante del equipo responsable de que la publicidad sea relevante y adecuada para el *target* – o como bien expresó Mariana Bricchetto, “celestino de marca” – el integrante que mejor debe entender las relaciones entre las marcas y los consumidores, porque para su mejora, debe trabajar sobre ellas. Según Bricchetto, “la estrategia sobre la que trabaja el *planner* consiste en saber qué y cómo voy a comunicar para crear o modificar estas relaciones entre las marcas y las personas”³²⁹. En consecuencia, una vez que la relación actual del cliente con la marca es entendida – ¿Por qué es como es? – y considerando el problema comercial – ¿Dónde queremos estar? ¿Cómo queremos que sea esa relación? Es trabajo del *planner* desarrollar una estrategia con el objetivo de modificar la relación actual para convertirla en la futura y deseada – entonces ¿Cómo hacemos para modificar la relación actual? ¿Qué y cómo voy a comunicar para crear o modificar la relación entre la marca y el *target*?

El *planner* debe considerar y analizar a los consumidores holísticamente – es decir, comprendiéndolos como una persona individual, y no tan sólo como usuarios de un producto; entendiéndolos íntegramente la relación de la marca con el *target* para, de ésta manera, nutrir al proceso publicitario con la mirada del consumidor, aplicando los conocimientos al desarrollo de la comunicación.

Veamos ahora cuales son las tareas y los roles específicos que debe cumplir el *planner* en la agencia:

“¿Qué hace un *planner*?

1. Entender el mundo real y dónde encaja la marca del cliente
2. Desarrollar una estrategia basada en insights
3. Identificar roles claros para las comunicaciones
4. Dar estímulo y dirección clara a los creativos
5. Conocer cómo está funcionando la comunicación”³³⁰

– Eduardo Sallenave

“Thinking about the portfolio nature of the planner’s working day, (...) the various job functions and skill sets a planner often needs to fulfil [are]:

Market Researcher
 Data Analyst
 Qualitative Focus Group Moderator
 Information Centre (...)
 NPD [New Product Development] Consultant
 Brainstorming Facilitator
 Target Audience Representative/Voice of the Consumer
 (...) Futurologist (...)
 Strategic Thinker/Strategy Developer
 Writer of the Creative Brief (...)
 Social Anthropologist
 Insight Miner
 Knowledge Applicator”³³¹ – APG London

“Pensando en el día de trabajo del *planner* y la naturaleza de su trabajo, (...) los diferentes y variados roles que generalmente el *planner* debe cumplir [son]:

Investigador de Mercado
 Analista de Datos
 Especialista en grupos cualitativos
 Centro de Información
 Consultor en el desarrollo de nuevos productos
 Organizador de brainstorming
 Representante de la audiencia meta / Voz del Consumidor
 (...) Futurólogo
 Pensador de estrategias
 Escritor del brief creativo (...)
 Antropólogo Social
 Buscador de Insights
 Aplicador del conocimiento”³³² – APG London

A continuación revisaremos brevemente cada uno de los roles que debe cumplir el *planner* en su día a día para su mayor comprensión:

329. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº71

330. Sallenave, Eduardo. *Bienvenida e Introducción: ¿Qué es el planning?* En: APG Training Network 2008 (10 de septiembre de 2008); Página nº9

331. Account Planning Group, London; *What is Account Planning? (and what do account planners do exactly?) A Revised Millennium Definition*; 2007; Página nº5-9 (10 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://www.apg.org.uk/about-us/what-is-planning.cfm>

332. Account Planning Group, London; *What is Account Planning? (and what do account planners do exactly?) A Revised Millennium Definition*; 2007; Página nº5-9 (10 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://www.apg.org.uk/about-us/what-is-planning.cfm>

1. Investigador de Mercado

Numerosos *planners* de hoy en día solían ser profesionales de la investigación de mercado. Si bien el *planner* no saldrá al mundo a realizar amplias investigaciones de mercado, el mismo debe conocer todo sobre las mismas: cómo funcionan, cómo escribir una encuesta o estructurar una entrevista, cómo frasear una pregunta, etc. Los *planners* necesitan estar familiarizados con todos los aspectos de las investigaciones, para así saber qué cosas pueden ignorar, desafiar o explotar desde una perspectiva diferente. Además, los *planners* se encuentran trabajando con estudios de mercado e investigaciones 24-7, ya que es su "materia bruta".

2. Analista de Datos

Consecuentemente, los *planners* deben ser expertos en el análisis de datos, sabiendo descifrar - de amplios volúmenes de información -, lo que es relevante y pertinente para el trabajo. El sentido común, la intuición, claridad numérica y claridad de pensamiento ayudan en la tarea de analizar la información. El *planner* debe interrogar inteligentemente la información, para así, poder encontrar una historia en ella. De tal manera, el *planner* se convierte casi por completo en un detective, intentando solucionar un crimen tras descubrir los datos correctos.

3. Especialista en grupos cualitativos

Moderar grupos cualitativos no siempre es tarea fácil, pero es de gran ayuda cuando se necesita ponerse en los zapatos de su *target*, para así, ver el mundo desde su perspectiva. En la tarea de moderar grupos cualitativos, el *planner* debe cumplir los roles de interpretador y psicólogo.

4. Centro de Información

El conocimiento es la base de las creaciones de un *planner*. Saber a dónde ir para encontrar la información específica que se necesita es clave en su labor diario. Sin importar el volumen de trabajo que haya, o la presión del día laboral, el *planner* siempre debe hacerse tiempo para alimentar su cabeza.

5. Consultor en el desarrollo de nuevos productos

Uno de los aspectos más divertidos de trabajar con marcas multinacionales es el hecho de que invierten constantemente en el desarrollo de nuevos productos. La posibilidad de trabajar con un producto desde su nacimiento puede ser uno de las experiencias más interesantes, gratificantes y formativas para un *planner*.

6. Organizador de *brainstorming*

¿Qué mejor manera que la lluvia de ideas para crear buenas estrategias y hacer avanzar el proceso en los momentos más difíciles? Ser el mediador de grupos de discusión es una forma de despejar la mente, aplicar nuestra creatividad y salir con buenas ideas: en resumen, una experiencia siempre gratificante.

7. Voz del consumidor

Podríamos decir que ya se ha convertido en descripción del trabajo del *planner* por excelencia. El *planner* debe asegurarse que - en cada etapa del desarrollo de las comunicaciones - las actitudes y comportamiento del consumidor sean tomados en cuenta.

8. Futurólogo

El *planner*, además, debe tener el genuino interés y la capacidad para generar conocimientos sobre las tendencias analizadas, de forma que pueda anticipar los movimientos sociales que la marca podría utilizar a su favor.

9. Pensador de estrategias

El desarrollo de la estrategia es el paso previo a la escritura del *brief* creativo. Para desarrollar la estrategia, el *planner* deberá identificar el problema clave en la situación actual y, en base a eso, determinará el rol que deberá cumplir la comunicación. La estrategia es la respuesta a la pregunta: ¿cómo podemos llegar ahí? Pregunta que se tratará una vez que se hayan respondido las preguntas ¿por qué necesitamos desarrollar publicidad? Y ¿qué es lo que estamos tratando de lograr?

10. Escritor del *brief* creativo

El *brief* creativo es considerado el principal fruto del trabajo del *planner*, o el producto tangible clave

que incita el posterior desarrollo creativo. La claridad, brevedad y fertilidad del *brief* creativos son los aspectos claves a tener en cuenta. El *brief* creativo tiene el poder de disparar ideas – y las ideas es de lo que se trata nuestro negocio.

11. Antropólogo Social

El mundo cambia a un ritmo increíblemente rápido, con la tecnología y la información evolucionando a pasos agigantados. Por ello, es indispensable que los profesionales de la publicidad se encuentren en contacto con las tendencias sociales y culturales del momento, con el objetivo de asegurar que la publicidad será relevante para la audiencia meta.

12. Buscador de Insights

Antes de abordar el rol de buscador de *insights*, primero debemos definir el concepto de “*insight*”. Veamos lo que dice el diccionario al respecto:

“[Insight is] the capacity to gain an accurate and deep intuitive understanding of a person or thing”³³³ – Oxford Dictionary
 “[Insight es] la capacidad de obtener una comprensión intuitiva profunda y precisa de una persona o cosa”³³⁴ – Oxford Dictionary
 “Insightful: characterized by or displaying insight; perceptive.”³³⁵ – Dictionary Reference.com
 “Insightful: se caracteriza por poseer un insight; ser perceptivo.”³³⁶ – Dictionary Reference.com

Un *insight* es, entonces, conocimiento perceptivo e intuitivo acerca de una persona o cosa. Analicemos ahora las definiciones de los expertos en el tema, repasando una vez más, la definición que Bill Bernbach ideó sobre el *insight*:

*“At the heart of an effective creative philosophy is the belief that nothing is so powerful as an insight into human nature, what compulsions drive a man, what instincts dominate his action, even though his language so often can camouflage what really motivates him.”*³³⁷ Bill Bernbach
 «En el corazón de una filosofía creativa efectiva está la creencia de que nada es tan poderoso como un insight en la naturaleza humana, qué cosas impulsan al hombre, qué instintos dominan sus acciones, aunque a veces su lenguaje camufle lo que realmente lo motiva.»³³⁸ – Bill Bernbach

*“(…) the planner plays an important role in creating a sensitive and deeper understanding of human behaviour – what we call insight.”*³³⁹ – Henrik Habberstad
 “(…) el planner desempeña un papel importante en la creación de una comprensión más profunda y sensible del comportamiento humano - lo que llamamos insight.”³⁴⁰ – Henrik Habberstad

Un *insight*, entonces, es una característica intuitiva, perceptiva y penetrante sobre el comportamiento humano que puede ser utilizado para nuestro provecho. Un *insight* es una característica que – al descubrirla – nos preguntamos cómo no la vimos antes. Un *insight* es una relevación, un descubrimiento; y para encontrarlo, debemos no sólo analizar y observar, sino también, formular la pregunta correcta:

*“A more beautiful answer to he who asks the more beautiful question.”*³⁴¹ – E.E. Cummings
 «Se dará una respuesta más bella a quien formule una pregunta más bella.»³⁴² – E.E. Cummings
 “El planning no se trata realmente de encontrar nuevas respuestas, se trata de formular nuevas preguntas.”³⁴³ – Eduardo Sallenave

333. *INSIGHT*, En: The Oxford Pocket Dictionary of Current English (10 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://www.encyclopedia.com/doc/1O999-insight.html>

334. *INSIGHT*, En: The Oxford Pocket Dictionary of Current English (10 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://www.encyclopedia.com/doc/1O999-insight.html>

335. *INSIGHTFUL*, En: Dictionary Reference.com (10 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://dictionary.reference.com/browse/insightful>

336. *INSIGHTFUL*, En: Dictionary Reference.com (10 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://dictionary.reference.com/browse/insightful>

337. USEFUL QUOTES, En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/useful+quotes>

338. USEFUL QUOTES, En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/useful+quotes>

339. Habberstad, Henrik; *The Anatomy of Account Planning*; Página n°2; En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/What+is+Planning>

340. Habberstad, Henrik; *The Anatomy of Account Planning*; Página n°2; En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/What+is+Planning>

341. USEFUL QUOTES, En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/useful+quotes>

342. USEFUL QUOTES, En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/useful+quotes>

343. Sallenave, Eduardo. *Bienvenida e Introducción: ¿Qué es el planning?* En: APG Training Network 2008 (10 de septiembre de 2008); Página n°12

Por lo tanto, el *planner* – en su rol de buscador de *insights* – debe explorar todas las áreas posibles: el consumidor, el proceso de compra, el mercado, la competencia, la marca, las características del producto, etc. en la búsqueda de un *insight* valioso, pero sin perder de vista el fin último – lo cual es un real desafío.

13. Aplicador del conocimiento

Hay quienes creen que – en la era de la información en la que vivimos – es la aplicación del conocimiento lo que resulta un desafío y clave en el proceso de la publicidad, y no la búsqueda de la información en sí. Toda la información del mundo resulta inútil si no es correctamente aplicada. La información se transforma en valioso conocimiento sólo tras su análisis y aplicación. El *planner* debe entonces, filtrar la información y re-pensarla con métodos laterales de pensamiento, de forma que el conocimiento que extraiga de la misma sirva para “hacer una diferencia” en el proceso creativo.

Para finalizar, si bien puede parecer absurdo que un *planner* cumpla tantos y tan diversos roles; como veremos en el caso práctico, la mayoría son practicados dentro del ciclo del *planning*. Obviamente, es imposible que un *planner* cumpla con todos ellos en tan sólo un día o una semana de trabajo; pero sí es muy probable que los cumpla – en alguna u otra etapa – dentro del ciclo del proceso de *planning*.

El proceso del Planning

Ya hemos repasado la historia del *planning*, sus bases y fundamentos y los roles y las tareas que hoy en día debe desarrollar un *planner*. Finalmente, el último tema que nos queda por desarrollar es: ¿Cuál es el proceso del *planning*? ¿Cuáles son – si es que hay – los pasos a seguir para desarrollar la disciplina del *planning*?

En la siguiente página veremos el esquema diseñado por la APG³⁴⁴ como el marco conceptual a seguir para el análisis estratégico y el buen desarrollo del *planning*.

Como podrán ver, el esquema se compone de seis pasos consecutivos:

1. La definición del problema comercial
2. La interrogación de todos los aspectos del mix de *marketing* de la marca
3. El análisis de la situación total de *marketing* de la marca
4. El análisis de la relación del consumidor con la marca
5. La conclusión de un rol realista para la publicidad
6. El desarrollo de los objetivos y la estrategia publicitaria formalmente presentados

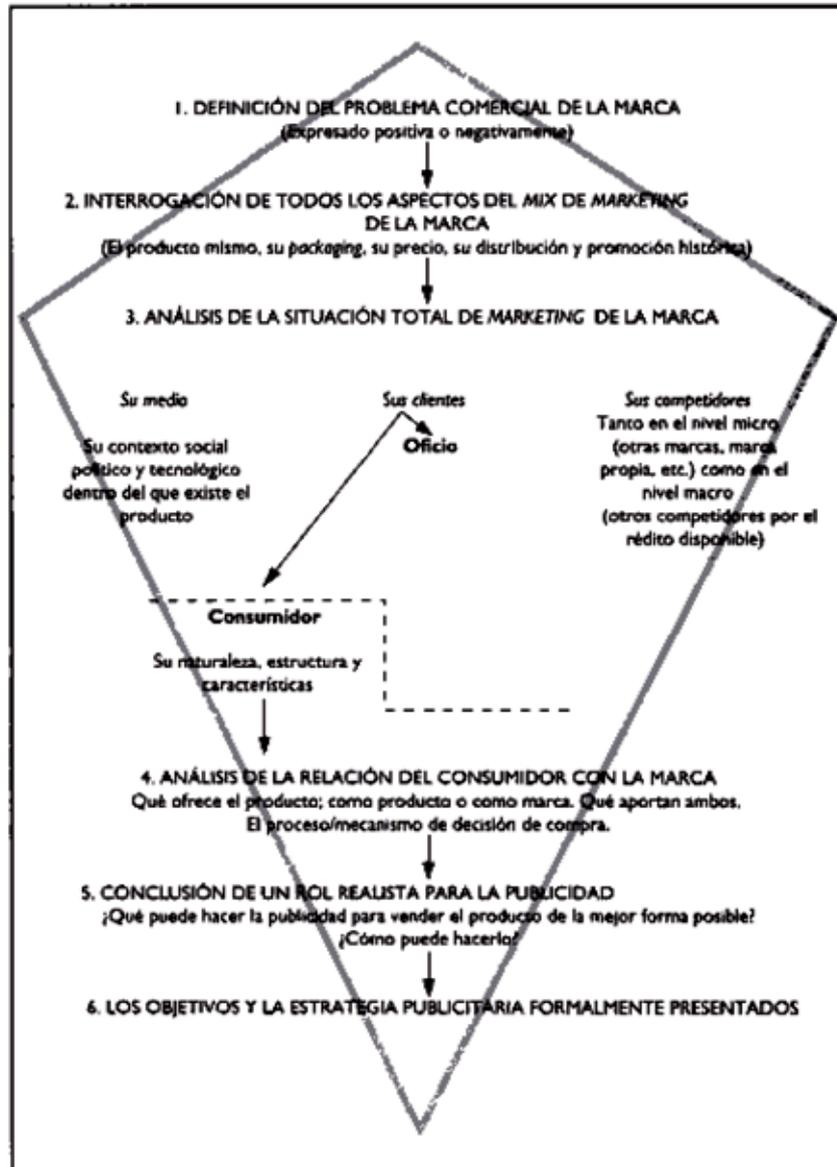
Otro detalle a tener en cuenta del esquema propuesto por la APG, es que su forma de diamante es deliberado.

*“La dimensión vertical se aproxima a la secuencia de los pasos involucrados en el proceso (de arriba abajo). La dimensión horizontal, es decir, el ancho del diamante en sus diversos puntos, representa el ancho de consideración, el análisis y la investigación implícitos en estos pasos. (...) hacia la mitad del proceso, amplía la búsqueda en distintas direcciones, se mueve desde lo específico hacia lo general, y luego nuevamente hacia lo específico.”*³⁴⁵- APG Argentina

Entonces el esquema tiene dos dimensiones: a lo vertical se enumeran los pasos a seguir en forma secuencial, mientras que a lo horizontal se indica cuán profunda será la investigación. Lógicamente, al indagar sobre la situación total de marca estaremos realizando una búsqueda más amplia que al momento de investigar la relación del *target* con la marca, que concierne un territorio mucho más acotado. Veamos el cuadro a continuación:

344. The Account *Planning* Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº46

345. The Account *Planning* Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº45



Nosotros, si bien respetaremos todos los pasos que la APG propone como parte del proceso del *planning*, modificaremos su estructura, intentando simplificar el proceso para que – de esa forma – sea de más fácil comprensión:

1. Establecer el problema comercial de la marca
 2. Analizar la situación actual de marca
 - a. Interrogación de los aspectos del *marketing mix* de la marca
 - b. Análisis de la situación total de la marca
 - i. MICRO
 - ii. MACRO
 3. Análisis del consumidor y su relación con la marca
 4. Establecer un rol (objetivo) realista para la publicidad y la estrategia necesaria para cumplirlo
- A continuación analizaremos y revisaremos en profundidad cada paso del proceso del *planning*.

1. Establecer el problema comercial de la marca

Cuando el cliente acude a la agencia, siempre lo hace con una necesidad o problema comercial, y el labor del *planner* es averiguar cual es.

Generalmente, el cliente traerá consigo una definición del problema comercial u oportunidad de marca que – según su criterio – es muy claro y conciso. Sin embargo, ese es el problema comercial de la marca que el cliente cree tener. Como dijimos, es tarea del *planner* revisar la información que nos trajo el cliente, investigar por nuestra cuenta, indagar, leer entre líneas, cuestionar esa información. Debemos investigar e

intentar revelar el problema comercial, ya que, “con frecuencia la razón estará oculta: reportada en forma de síntomas u observaciones, algunas precisas, algunas despistadas, algunas quizás irrelevantes”³⁴⁶.

Vale aclarar, que el problema comercial puede ser definido tanto negativamente – problema real de marca – como positivamente – oportunidad para la marca. Por ejemplo, un problema real de marca sería: “la participación de mercado disminuyó significativamente en el último trimestre”; mientras un problema comercial expresado positivamente podría ser: “la marca ampliará su mercado, lanzándose en la Argentina también”.

Asimismo, nuestro problema comunicacional siempre responderá a un problema comercial de marca, pero no siempre un problema comercial desembocará en uno comunicacional. ¿Es publicidad la respuesta a nuestro problema comercial? Debemos ser cuidadosos y coherentes al asignarle un rol a la publicidad, analizando cada paso del proceso del *planning* en profundidad y entendiendo si realmente tenemos la necesidad de utilizar la publicidad para solucionar el problema de marca, o si el mismo puede ser remediado mediante otros caminos – seguramente más económicos y sencillos.

“(…) mientras que cada problema publicitario empieza a existir como problema comercial, no todo problema comercial termina con una solución publicitaria.”³⁴⁷

Por otro lado, es importante que le dediquemos el tiempo que sea necesario a la definición del problema comercial de la marca, ya que el mismo será el primer paso – y en consecuencia las bases – del proceso: un error en nuestro primer paso ocasionará un efecto dominó, causando la invalidez del resto del proceso. Además, “cuanto mejor definido está el problema comercial, más rápida y precisa será la solución”. Cuanto más claro y preciso el problema, más directa y sencilla de encontrar la solución.

2. Analizar la situación actual de marca

¿Dónde estamos? ¿Por qué estamos ahí? ¿Dónde podríamos estar? ¿Cómo podemos llegar ahí? ¿Estamos llegando?

Para poder definir el rol de la publicidad – objetivo que cumpliremos – y su estrategia, debemos tener un profundo conocimiento de la situación actual y real de la marca y su contexto. Entonces, para poder definir un rol claro y realista de la publicidad, debemos responder a las preguntas enunciadas arriba, y por lo tanto necesitaremos:

- Revisar la situación de marca en el mercado
- Establecer cuál es la situación de marca en la mente de los consumidores
- Establecer dónde podríamos estar, tanto en el mercado como en la mente del consumidor

Podemos diferenciar dos pasos esenciales que necesitaremos recorrer para poder establecer una clara situación de marca:

Como primer paso, **analizaremos todos los aspectos del mix de marketing** de la marca (producto, precio, plaza, promoción). Hay que tener en cuenta, que el *planner* debe interrogar la mezcla de *marketing* de la marca no tan sólo porque forman parte de su universo; sino también como posible solución al problema comercial. Es decir, no sólo debemos entender claramente cada uno de los elementos de la marca y cómo se interrelacionan entre sí; también debemos preguntarnos: ¿podría solucionar el problema comercial si...? con cada uno de ellos.

Como segundo paso, debemos **analizar la situación total de marketing de la marca**. Si bien el análisis del mix de *marketing* de la marca es valioso y necesario, el mismo es un tanto estático; por lo que el *planner* debe ampliar su búsqueda al contexto general y cambiante de la marca.

“(…) el planner tiene la necesidad de ampliar su perspectiva, de mirar por sobre el horizonte a los que traen el cambio, de ir a los orígenes de lo amenazante o a la oportunidad, tanto en el nivel competitivo como en el medio ambiente.”³⁴⁸

Además, ampliar el horizonte a los que traen el cambio es necesario si intentaremos responder no sólo a las preguntas de “lo que actualmente es”, sino también de “lo que podría ser”.

En consecuencia, debemos indagar sobre el contexto MICRO de la marca – el mercado, su competencia (directa e indirecta) y sus clientes – y el contexto MACRO – su medio, que involucra el contexto social, político, económico, legal, tecnológico, etc.

Vale aclarar que el análisis de situación de marca consta de repasar y analizar la información de mercado y categoría brindada por el cliente – ya que el *planner* no es el encargado de investigar la categoría por su cuenta.

346. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº47

347. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº45

348. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº49

Generalmente la agencia dispondrá de tales estudios, que serán brindados por el cliente. En el caso de no contar con tal material, se debe exigir al cliente que se comunique con una agencia de investigación de mercado, para así desarrollar las investigaciones de mercado y análisis de la categoría necesarios para el desarrollo de la publicidad efectiva y profesional.

3. Análisis del consumidor y su relación con la marca

Como tercer paso en el proceso del desarrollo del *planning*, realizaremos un **profundo análisis acerca del consumidor y su relación con la marca**. Podemos decir que el análisis de la relación del consumidor con la marca es el área de *expertise* del *planner* – el trabajo del *planner* por excelencia – ya que, como mencionamos previamente, el *planner* debe ser un experto en el *target*, para así poder representar la voz del consumidor en todo momento del proceso.

Entonces, en ésta tercer etapa, nuestro labor constará en descubrir qué lugar ocupamos en la mente del consumidor – en cuanto a posicionamiento y personalidad – y porque. Tendremos que investigar en profundidad cuales son las motivaciones de uso (o no uso) del producto y de donde provienen – por ejemplo, las asociaciones y significados que tiene la marca.

No sólo debemos entender la relación del consumidor con la marca, sino también, con la categoría en cuestión: ¿Cuáles son las motivaciones y hábitos de uso de la categoría? ¿Cuáles son las razones para el no uso de la categoría?

Es importante resaltar que en ésta etapa debemos recopilar muchísimo más que tan sólo datos demográficos sobre el *target*; ya que los mismos son muy duros e impersonales. Debemos conocer todo sobre nuestro mercado meta: sus intereses, motivaciones, grupo de marcas preferidas, valores, actitudes, conductas, etc. Además, recordemos que nuestro objetivo principal va a ser la obtención de información perceptiva y – más importante todavía – la obtención de *insights* para nutrir el trabajo creativo. Por lo tanto, debemos lograr una visión *insider* de quien es el *target*, que le gusta y que le disgusta, que estimula su comportamiento, cuales son sus intereses, que rol cumplirá nuestra marca en su vida, que siente sobre la marca y sus comunicaciones, etc. Recordemos que la verdad es poder en el mundo de la comunicación.

*"For a Planner knowledge is currency."*³⁴⁹ - Emanuel Basnight

*"Para un Planner conocimiento es moneda de valor."*³⁵⁰ - Emanuel Basnight

Cuando un *planner* debe elegir entre utilizar una virtud inventada / agregada al producto ya existente (por ejemplo, diferenciales emocionales sin origen real o material) – llamado generalmente el plus de valor – o utilizar una verdad existente y de la que puede derivarse una ventaja diferencial del producto, siempre debe utilizar la ventaja diferencial REAL. Pero su descubrimiento dependerá de nuestra investigación en la presente etapa.

En conclusión, el *planner* es un buscador de la verdad, y para ello debe hacer un análisis exhaustivo del *target*, utilizando cuantas herramientas le sean posibles para lograr el resultado más objetivo y completo:

*"Si la única herramienta de la que usted dispone es un martillo, verá la vida como si fuera un clavo."*³⁵¹ – Arthur Block, "The Complete Murphy's Law"

4. Establecer un rol (objetivo) realista para la publicidad y la estrategia necesaria para cumplirlo

*"Identificar y definir el rol de la publicidad es la parte más importante del trabajo del planning, y una de las habilidades más demandantes de los planners."*³⁵² - Simon Clemmow en su aporte a "Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones"

Luego de haber comprendido los mundos de la marca y el *target* y su relación; y teniendo en cuenta el problema comercial de la marca, debemos definir si la publicidad posee un rol en el contexto analizado – y si es así – cuál es el rol que debemos cumplir con la publicidad.

Ya hemos analizado la situación de la marca, tanto su ambiente más inmediato como el entorno competitivo; y hemos analizado la relación de los consumidores con la marca. La tarea que nos falta realizar ahora entonces, es la de destilación o síntesis de conocimiento.

349. Basnight, Emanuel; *What in the hell do planners do?*; Página nº1; En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/What+is+Planning>

350. Basnight, Emanuel; *What in the hell do planners do?*; Página nº1; En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/What+is+Planning>

351. Dvoskin, Roberto; *Fundamentos de marketing*; Ediciones Granica S.A.; 2004; Página nº176

352. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº29

*"De toda esta investigación y conocimiento tenemos que sacar una dirección, una intención y una forma de llegar."*³⁵³ – APG
*"Por último, viene la parte más difícil de todas: la destilación que emerge únicamente del conocimiento que se ha ganado durante el curso de la investigación o debate."*³⁵⁴ – APG

La destilación o síntesis de conocimiento es la parte más difícil ya que la información que nos proveerá las respuestas a nuestras preguntas resulta ser – generalmente – una pequeña cantidad de información que no encuadra totalmente con el resto de lo leído. Y, tal como enseña la APG³⁵⁵, la búsqueda de los objetivos, estrategia y la audiencia generalmente se torna en una combinación de método científico, trabajo de detective, sentido común e intuición.

Entonces, el *planner* actual debe involucrarse un 100% en el negocio del cliente, para poder entender en profundidad su marca, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades; y así poder tener una visión completamente holística al tomar la decisión del rol que cumplirá la publicidad.

*"(...) el rol para la publicidad sólo puede ser identificado desde el 'punto panorámico' correcto."*³⁵⁶ – Simon Clemmow en su aporte a "Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones"

Al inicio del proceso del *planning* – en 'la definición del problema comercial' – mencionamos que es importantísimo definir un claro y preciso problema comercial de la marca, ya que el mismo será el punto de partida para el proceso del *planner* y – por lo tanto – si estuviera mal definido afectaría al resto del proceso, invalidándolo.

La misma es la importancia que debemos adjudicarle a la definición del rol de la publicidad, ya que estaremos ante una situación similar:

*"Un 10% de desviación en el rol de la publicidad implica un 10% adicional de desviación en la elección del target, lo que puede implicar un 10% de desviación adicional en la propuesta, y así sucesivamente. De modo que cuando finalmente llegamos al aviso terminado, ¡sólo tiene un 50% de probabilidades de lograr los objetivos!"*³⁵⁷ – Simon Clemmow en su aporte a "Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones"

Retomando la teoría de cómo funciona la publicidad (Fase 2) que desarrollamos anteriormente, para poder definir el rol o problema publicitario, debemos saber – de la A a la Z – cuáles son los modelos que intentan explicar cómo actúa la publicidad, de modo que podamos adjudicarle un rol que le haga justicia a su funcionamiento. Debemos entonces, tener una sólida comprensión de las siguientes teorías generales:

- AIDA
- USP
- Imagen de Marca (y la Guerra de marcas en la mente del consumidor)
- Cinco caminos de James Webb Young

*"[El rol de la publicidad] depende de haber establecido la situación de la marca, tanto en el mercado como en la mente, de haber equilibrado la ambición de la marca con su compromiso para lograrlo y de saber cómo funciona la publicidad, tanto en términos generales como en relación con un aviso en particular."*³⁵⁸ – APG

Según la APG³⁵⁹, las siguientes tareas de comunicación son – generalmente – para las que la publicidad es particularmente apropiada:

1. Agregar valor para transformar productos cotidianos en algo fuera de lo común. Entonces, la publicidad puede ser utilizada de modo clásico para transmitir un mensaje sólido de valor agregado a la marca.
2. Construir valores de marca emocionales por sobre beneficios racionales
3. Difundir las noticias rápida y ampliamente
4. Llamar la atención sobre un producto relativamente discreto, poniendo en primer plano de atención al producto.

353. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº57

354. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº59

355. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº59

356. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº29

357. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº29

358. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº40

359. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº31-32

5. Proveer una bandera corporativa por reverenciar y una agenda pública por seguir, cuando la comunicación de una empresa necesita ayudar a definir o a incluir en la agenda de la opinión pública su forma de operar.
6. Alcanzar un público amplio y realizar ingeniería social masiva, cuando la publicidad con campañas televisivas se convierte en un medio de comunicación imbatible.

El rol que elijamos para que cumpla la publicidad dependerá – evidentemente – del contexto que estemos tratando y del problema comercial que presente la marca. Una vez que encontremos el rol que debe cumplir la publicidad, debemos identificar y evaluar los posibles caminos o estrategias que nos permitan cumplir tal objetivo.

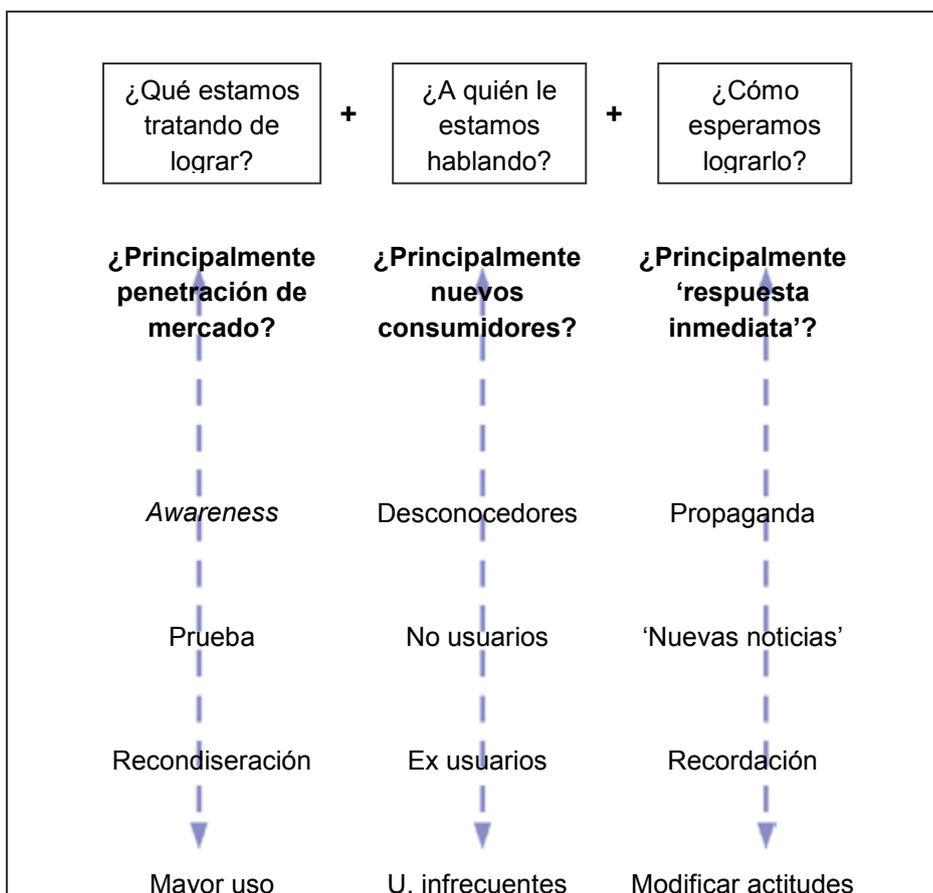
Recordemos que, si bien la APG lo expresa como partes separadas de un mismo proceso, al determinar el rol de la publicidad – el mismo debe incluir los tres aspectos:

1. ¿Qué queremos lograr? (Objetivo)
2. ¿Cómo queremos lograrlo? (Estrategia)
3. ¿Quién es el *target*? (Audiencia)

El siguiente marco conceptual – en la siguiente página – fue desarrollado también por el grupo de la APG³⁶⁰, y presenta una guía para la determinación de los tres aspectos del rol de la publicidad según escalas de prioridad.

Entonces, de acuerdo a si estaremos más cerca de lograr *awareness* de la marca o de reforzar una conducta, nos indicará cual deberá ser nuestro *target* – a quién le estamos hablando – y como último paso, relacionaremos al *target* con la estrategia, es decir, cómo esperamos lograr el objetivo propuesto.

Veámoslo a continuación:



En las fases 1 y 2 del marco teórico, ya habíamos definido la diferencia entre objetivo y estrategia. Repasando:

- Un objetivo es la meta que se espera cumplir, la situación final que queremos lograr
- Una estrategia es el camino que recorreremos para lograr el objetivo; el medio que elegimos para modificar la situación actual y lograr la futura.

Dada tal distinción, entonces, mientras un objetivo siempre comenzará con la palabra “para”, una estrategia deberá empezar con las palabras “se debe”:

360. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº41

Para informar al target sobre los beneficios del producto X, se deben dar ejemplos de su eficiencia y eficacia versus otros competidores del mercado.

Tengamos en cuenta que los objetivos publicitarios generalmente estarán relacionados con “tomar conciencia, probar, informar o educar, cambiar actitudes, recordar, construir una imagen o identidad determinada o transmitir un mensaje específico”³⁶¹; y los mismos serán deducidos de objetivos de *marketing*, relacionados con “la participación de mercado, la penetración, las ventas, la distribución o el crecimiento de la categoría”³⁶².

Además, la estrategia debe incluir el **qué decirle al consumidor**. Ello incluye el desarrollo de potenciales territorios / conceptos publicitarios para *briefear* a los creativos según los *insights* descubiertos.

Leslie Butterfield, en su aporte al libro de “*Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*”, enuncia su opinión sobre la búsqueda de la estrategia para lograr los objetivos propuestos, planteando el siguiente esquema lógico de pensamiento:

“La elección de esas percepciones del consumidor que la publicidad misma puede crear o influenciar,
↓
que acomoden las necesidades del mercado a las satisfacciones que parece dar la marca,
↓
de modo que maximice las ventajas diferenciales de la marca sobre los competidores
↓
y, tanto como sea posible, que proteja la ventaja competitiva de la erosión en el mercado a través del tiempo.”³⁶³
– Leslie Butterfield

Finalmente, el último paso del proceso de *planning* consta de la presentación de los objetivos y la estrategia publicitaria formalmente presentados, es decir, el desarrollo del **brief y briefing**.

Briefs creativos y briefings

En primer lugar, definiremos y distinguiremos el uno del otro: el *brief* y el *briefing* creativo.

*“(…) the brief – i.e. the written communication which goes to the creative team, and the briefing – i.e. the context of dialogue and discussion that goes on around it when the briefing meeting takes place.”*³⁶⁴ - Gary Duckworth en “*Excellence in Advertising*”

*“(…) el brief – es decir, la comunicación escrita que es entregada al equipo creativo, y el briefing – es decir, el contexto del diálogo y la discusión que sucede alrededor del mismo cuando la reunión de briefing se lleva a cabo.”*³⁶⁵ - Gary Duckworth en “*Excellence in Advertising*”

*“Un **brief** creativo es el final del proceso estratégico, que es cuando generalmente se escribe. En tanto que el **briefing** es un diálogo al comienzo del proceso creativo.”*³⁶⁶ – Charlie Robertson en su aporte a “*Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*”

Entonces, un *brief* creativo es una descripción del problema comercial y publicitario de la marca argumentado por escrito. El *briefing*, por el contrario, es un proceso – “un proceso expansivo en el cual se desea que los creativos puedan vislumbrar varios caminos diferentes. Es un momento en el que se debe permitir que el pensamiento vuele libremente (aunque en una dirección predefinida) (...)”³⁶⁷, no se trata de escribir un formulario.

Respondiendo a la distinción realizada por Charlie Robertson (arriba), podemos plasmar al *briefing* como contexto – rodeando – al *brief*:

361. The Account *Planning* Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº60

362. The Account *Planning* Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº60

363. The Account *Planning* Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº44

364. Butterfield, Leslie; *Excellence in Advertising*; Elsevier Science and Technology Books Editorial; 1999; Página nº 148

365. Butterfield, Leslie; *Excellence in Advertising*; Elsevier Science and Technology Books Editorial; 1999; Página nº 148

366. The Account *Planning* Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº78

367. The Account *Planning* Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº75



El *brief* creativo

"A good brief is the work half done."³⁶⁸ Merry Baskin

Como mencionamos recientemente, el *brief* creativo es un escrito que le da cierre al proceso estratégico del *planning*. Es en tal documento donde volcamos nuestro conocimiento de la marca, del problema comercial y el problema comunicacional. Como dijimos, el *brief* brindará una descripción del propósito de la comunicación.

El objetivo principal del *brief* de comunicación será el de "encapsular la orientación del trabajo pasado, presente y futuro"³⁶⁹, y por lo tanto el *brief* actuará como:

- Punto de referencia – ya que determinará de donde venimos.
- Destilación del pensamiento – ya que consistirá en una destilación o resumen de la información disponible.
- Dirección – ya que describirá claramente los propósitos a cumplir y la estrategia que utilizaremos para cumplirlos.

Según la APG³⁷⁰, el *brief* le servirá a tres personajes distintos:

1. A la persona de *marketing*, quien verá en el *brief* una inspirada síntesis de cómo la estrategia de comunicación hará para satisfacer los objetivos de *marketing*;
2. A los creativos, quienes recibirán un claro enfoque del problema que la publicidad debe resolver (al igual que les brindará una clara dirección sobre cómo resolverlo)
3. Y por último, al propio escritor del *brief* – el *planner* – quien se beneficiará con la disciplina de escribirlo, sintetizando su pensamiento sobre la estrategia y el objetivo a cumplir. "Escribir un *brief* obliga al o los autores a ejercer la disciplina de contestarse preguntas que de otra manera quedarían vagamente definidas o tan abiertas, que le restarían claridad al *briefing* creativo"³⁷¹.

Ya sabemos lo que significa el *brief*, cuál es su razón de ser y para quienes le será indispensable. Ahora bien, ¿cómo se escribe un *brief*? ¿De qué partes se compone? ¿Hay alguna estructura definitiva y universal de cómo se escribe un *brief*? Iremos encontrando las respuestas a los interrogantes planteados, pero como primer paso, debemos aclarar que no hay una estructura de *brief* universal. Sin embargo – tal como explica la APG³⁷² – si bien dependerá de cada agencia la forma en que se redacte el *brief*, generalmente todos los *briefs* responden a las mismas preguntas fundamentales:

- ¿Por qué se hace publicidad, cuales son los objetivos, cual es su rol?
- ¿A quién se espera influenciar?
- ¿Qué se desea comunicar sobre esta marca?
- ¿Por qué se piensa que aquellos a los que se apunta creerán en ella?
- ¿Cómo se debe decirlo, con qué tono de voz?
- ¿Qué se piensa que dirán una vez recibida la comunicación?
- ¿Qué es lo que no está permitido divulgar sobre el producto o qué debe ser comunicada obligatoriamente por ley?

En resumen: por qué hacemos publicidad, a quien irá dirigida, que comunicaremos, porque y cómo.

En un momento revisaremos distintos formatos de *briefs* – arquetipos según los *briefs* que se utilizan en las agencias de publicidad en éste momento. Pero primero, veamos las características fundamentales de la escritura de un *brief*.

368. Baskin, Merry. *Introduction to Creative Briefing* En: APG Argentina: Creative briefing and role reversal Course; Buenos Aires, Argentina (agosto de 2006)

369. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº78

370. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº78

371. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº75

372. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº79-80

1. Tal como su nombre lo indica (*brief* se traduce a “breve” en español), el *brief* debe ser sólido, conciso y preciso. En general, los *briefs* no ocupan más de una – o a lo sumo – dos páginas de largo.
2. El *brief* debe ser escritos en lenguaje “normal”. Debemos utilizar un lenguaje claro y simple, y no dejarnos llevar por la utilización de expresiones de *marketing*, que hacen ver al *brief* más inteligente e intelectual. Cuanto más claro el lenguaje utilizado, mejor equipado estará el equipo creativo para trabajar sobre la solución al problema comunicacional.

*“Think like a wise man but communicate in the language of the people”*³⁷³ -William Butler Yeats

3. El *brief* debe ser claro, sin importar cuán complicada sea la marca o el problema comercial. Para saber si un *brief* es lo suficientemente claro, debemos poder contarlo en tan sólo un par de oraciones. Hagámonos la pregunta: ¿lo entendería mi madre? Si es así, estamos frente a un *brief* saludablemente claro y sencillo.

A continuación entonces, presentaremos cuatro formatos de *briefs* diferentes. Los primeros tres provienen del libro “*Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*”³⁷⁴ de la APG, mientras que el cuarto y último (llamado “*Brief H*”) fue presentado por Fernando Cabarcos³⁷⁵ en el curso – también brindado por la APG – llamado “APG Training Network 2008”.

Como verán, mientras que el *brief* n°1 abre con el problema publicitario, el *brief* n°2 arranca con el consumidor y el *brief* n°3 con el cliente. Por último, el *brief* n°4 titulado “*Brief H*” presenta un formato de *brief* mucho más visual y esquemático, que divide al *brief* en dos, según cómo la información se destila luego de pasar por el prisma: “el valor agregado o mirada de *insider* que le da el *planner*”.

373. USEFUL QUOTES, En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/useful+quotes>

374. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página n°81-83

375. Cabarcos, Fernando. *Módulo 5: Brief Creativo*; En: APG Training Network 2008 (08 de octubre de 2008); Página n°34-37

1. ¿POR QUÉ HACEMOS PUBLICIDAD?

Sorprendentemente, esta cuestión fundamental suele estar encarada de modo muy pobre.

Por ejemplo, consideremos dos roles para un mismo producto:

- usar una sola línea del rango de productos, para posicionar toda la marca, es un rol diferente de:
- vender más volumen de la línea *premium* del rango.

Las marcas de relojes tienden a adoptar este acercamiento, mostrando lo mejor de la línea para crear asociaciones de prestigio.

2. ¿A QUIÉN LE HABLAMOS?

Combine los datos demográficos del *target* primario con el perfil *psicográfico*, actitudes e intereses que caracterizan al típico usuario potencial y que surge de la investigación cualitativa.

Por ejemplo, si el "adoptante temprano" fuera un comprador potencial del producto principal del rango, la descripción buscaría representar sus aspiraciones, influencias y visiones actuales de sus elecciones en el sector.

3. ¿QUÉ DEBE DECIR LA PUBLICIDAD?

Concéntrese en puntos racionales de comunicación, ventajas competitivas y diferenciales. Si éstas escasean, se verá forzado a enfocar sólo los aspectos emocionales de su propuesta de ventas (véase más sobre este punto, en la sección "Resumen" de este capítulo).

¿Por qué la gente debería creerlo?

Concéntrese en la evidencia, en los hechos. Asegúrese de que la evidencia apoye directamente su idea de lo que debe decir la publicidad, por ejemplo, *British Airways* lleva 25 millones de personas en todo el mundo todos los años.

Esto no implica que uno pueda utilizar evidencias cualitativas, tales como asociaciones con el lugar de origen. VW, Audi y Porsche han usado su herencia de ingeniería alemana en su posicionamiento de marca; la publicidad de cervezas también lo ha hecho, por ejemplo, las cervezas australianas e irlandesas.

4. ¿QUÉ TONO DE VOZ?

Muchas veces, el tono de voz es la carencia principal del *brief*, porque a la gente le resulta difícil pensar en la variedad de tonos que uno puede adoptar. Los clichés incluyen *divertido*, *confidente* o *de humor irónico*; piense en el carácter de la marca y su personalidad (probablemente son los mejores términos para esta área del *brief*) y en la publicidad como una conversación con la audiencia. Probablemente, "tono y modo" sea una mejor descripción. Un buen ejemplo es un *brief* de *British Airways*, de 1989:

Grande, cálida, emocional, da piel de gallina.

5. ¿QUÉ CONSIDERACIONES PRÁCTICAS?

No tiene sentido llegar aquí con todo este ejercicio si sólo se tienen diez segundos de radio; sea práctico.

¿A QUIÉN DIRIGIMOS ESTA COMUNICACIÓN?

Escribir descripciones breves de los individuos, por ejemplo, puede ayudar a reflejar las diferencias que hay entre las actitudes de los usuarios y de los no usuarios hacia los productos o servicios. A veces encontramos más sencillo describir un tipo de *target*, describiendo a aquellos que no lo compran y sus razones, particularmente en el caso de marcas con personalidad introvertida, en oposición a las de carácter extrovertido.

¿POR QUÉ COMUNICAMOS EN ESTE MOMENTO?

¿Cuál es el rol preciso para la comunicación? Por ejemplo, ¿estamos tratando de rectificar un problema, difundir novedades?

¿Qué rol juega la marca X en sus vidas?

¿Queremos reforzar o cambiar esto?

¿Qué actitudes tratamos de cambiar?

¿QUÉ QUEREMOS QUE LA GENTE PIENSE O SIENTA?

Muchas veces, el área más clara del *brief*, al encapsular la naturaleza del trabajo, consiste en los efectos deseados del antes y del después. Considere lo que espera que dirán, pensarán, sentirán, harán idealmente, al ver esta comunicación. Si hubiera una respuesta directa, ¿cuál sería?

¿QUÉ JUSTIFICACIÓN PROVEEMOS COMO APOYO?

¿Que razón hay aquí para creer lo que queremos decir?, ¿qué detalles pensamos que deben ser comunicados?, ¿cuáles son las características, ventajas y beneficios de la marca X?

Muchas veces, la principal fuente de datos es el trabajo existente; ¿cómo ha funcionado la campaña en el pasado?

Muchas publicidades importantes están basadas en un hecho, ¿qué es sorprendente o distinto, que interesará a los creativos? La información más extraña puede ser la mejor. La evidencia de apoyo puede no ser el punto que se desea comunicar en la publicidad, pero puede disparar ideas o ser el punto de partida para el pensamiento creativo.

¿CÓMO DIFIERE ESTO DE OTRAS MARCAS DE SU CAMPO?

¿Cualquiera puede decir lo que queremos comunicar? ¿O es verdad sólo para la marca X?

¿CÓMO CONTRIBUYE ESTO AL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA X?

¿Qué aspectos se agregan a la relación percibida con la marca X, diferenciándola de la marca Y?

¿Cómo se usa/abusa realmente de la marca?

¿QUÉ CONSIDERACIONES PRÁCTICAS SE ENCUENTRAN?

Por ejemplo, restricciones legales en los eslóganes publicitarios. Este aspecto generalmente es visto como el más aburrido y restrictivo del *brief*, de manera que es mejor no introducir nada aquí, a no ser que sea absolutamente necesario.

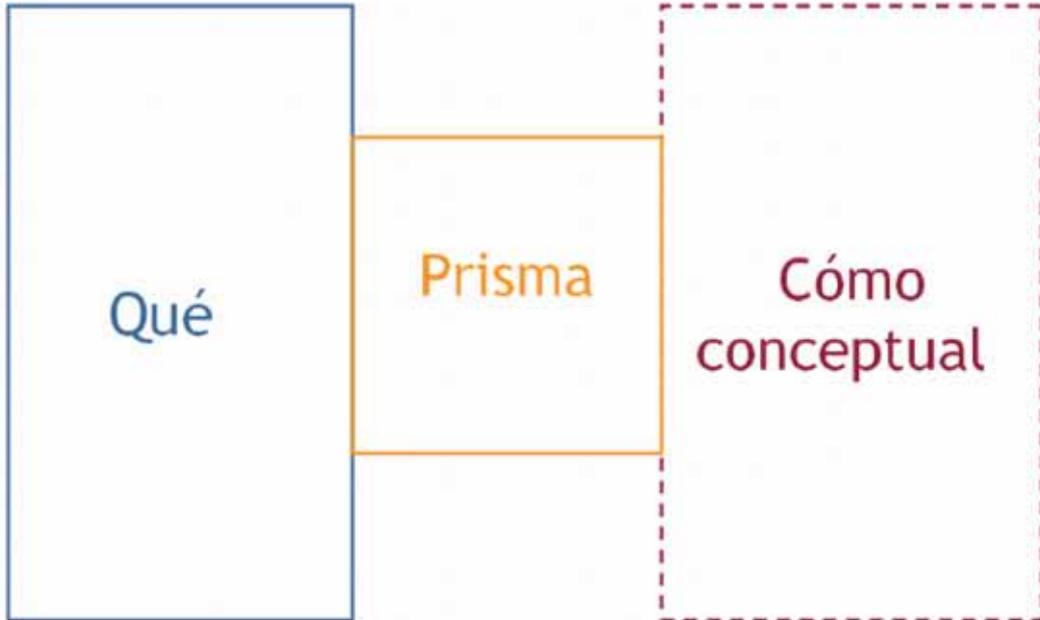
Brief N° 3

Trabajo número	Fecha
Cliente	Producto
Proyecto	Medio
Presupuesto	Copia/fecha
Tamaño/tiempo	
ANTECEDENTES ¿Qué ha hecho antes el cliente y cómo ha funcionado?	
TARGET Sea específico. Trate de brindar algo más que sólo grupos socioeconómicos.	
OBJETIVOS En forma realista, ¿qué espera que haga el comercial?	
PROMESA Convencer al <i>target</i> de que... (no más de una oración.)	
APOYO Mencione cualquier información importante que apoye el mensaje principal.	
TONO Describa con precisión el tono de voz deseado.	
RESPUESTA DESEADA Imagine una frase espontánea del consumidor.	
ACTITUDES Cuanta más información sobre las ideas preconcebidas del consumidor, mejor.	
OBLIGATORIOS Asegúrese de que sea obligatorio.	
REQUERIMIENTO	
Fecha de emisión	Director de cuenta
Fecha de entrega	Director de planificación
Tiempo disponible	Director creativo

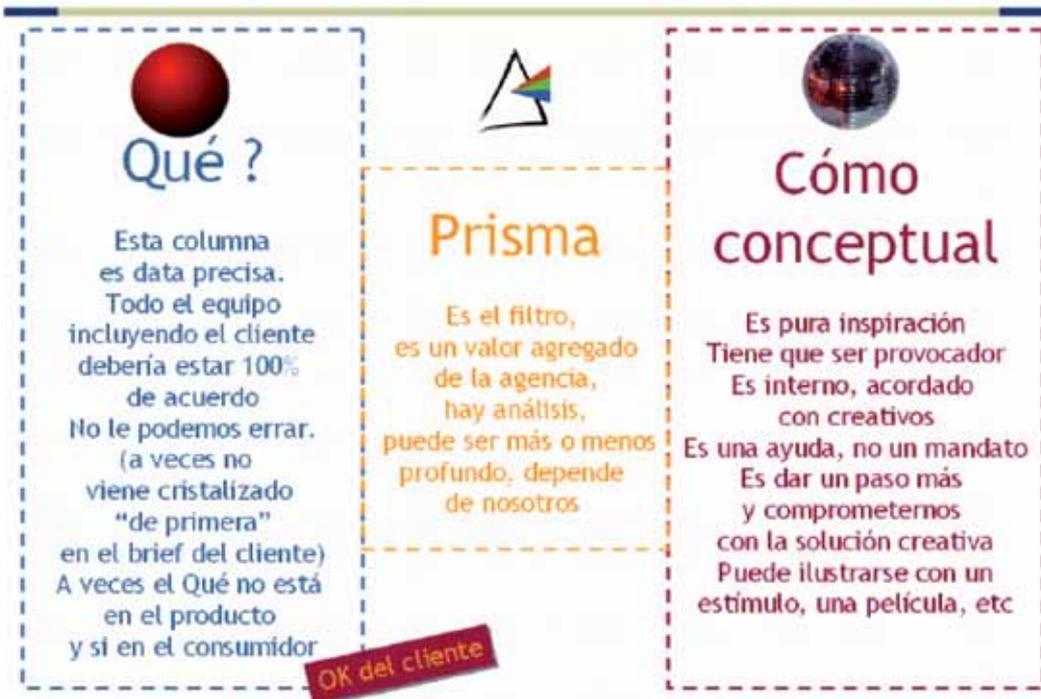


Un brief simple: una H

Desafío: ...

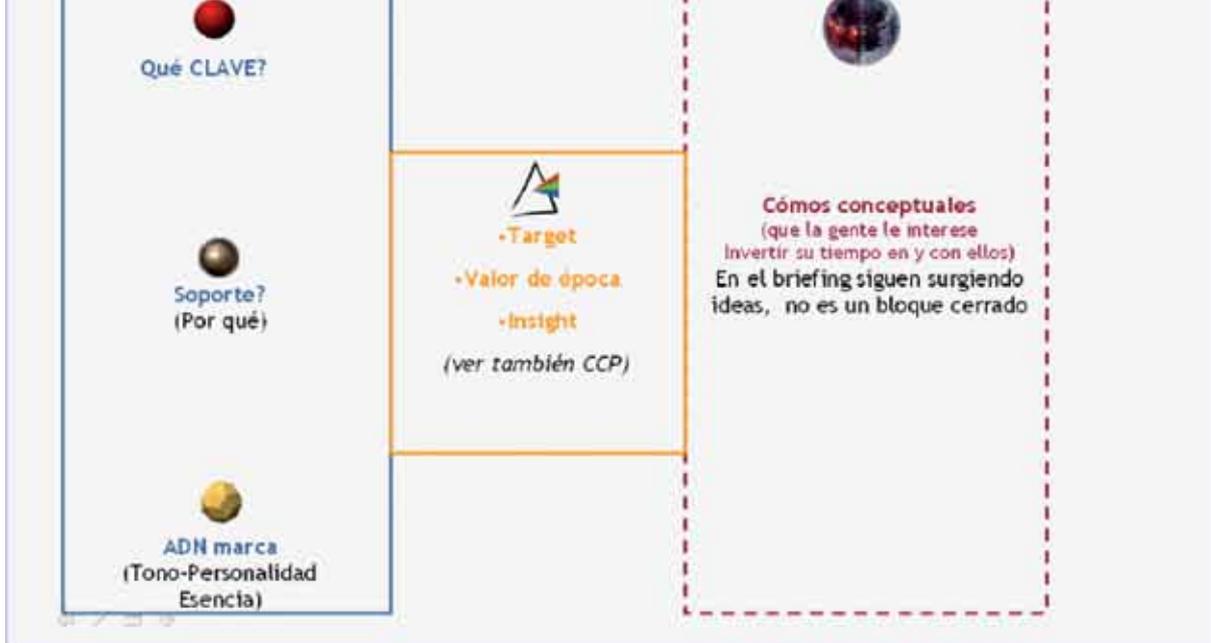


Un brief H





Un brief simple



Un buen ejemplo



Brief EcoSport SVP 2008

Desafío: Afianzar en la gente la asociación entre la marca EcoSport y el deporte



El briefing creativo

Como mencionamos anteriormente, el *briefing* creativo es el contexto, la discusión o la reunión en la cual se hace entrega del *brief* al equipo creativo. Mientras que el *brief* representa el cierre del proceso estratégico del *planning*, el *briefing* representa el comienzo del proceso creativo. Tal como lo expresa la APG, “piense, en este momento en el retrato de Janus, el dios de dos caras; mirando hacia atrás está el proceso estratégico del cual se ha salido. El *briefing* creativo mira hacia delante y merece una mirada fresca”³⁷⁶.

Entonces:

*“The essence of creative briefing is that the initial understanding must now be distilled, and then passed on in a way that provides a foundation and the beginnings of inspiration for a solution.”*³⁷⁷ - Gary Duckworth en “Excellence in Advertising”
*“La esencia del briefing creativo es que la comprensión inicial debe ser destilada, y transmitida de manera que proporcione una base o fundamento y el inicio de la inspiración para encontrar una solución.”*³⁷⁸ - Gary Duckworth en “Excellence in Advertising”

*“(…) the briefing represents a “passing on” of understanding and of ownership of the problem from one part of the agency to the other.”*³⁷⁹ - Gary Duckworth en “Excellence in Advertising”
*“(…) el briefing representa el pasado de la comprensión y de la posesión del problema de una parte de la agencia a la otra.”*³⁸⁰ - Gary Duckworth en “Excellence in Advertising”

Para finalizar nuestro análisis de *briefing*, debemos tener en cuenta que el mismo debe cumplir - por sobre todo - con las siguientes dos características esenciales:

Debe ser inspirador, emocionante e interesante. Es por eso, que decimos que el *briefing* es, en general, mucho más memorable que el *brief*. El *briefing* es la chispa que debe funcionar como disparador de ideas creativas. El *briefing* debe ser algo divertido, pero relevante. Necesita de ambas características para obtener los mejores resultados.

*“Nadie recuerda el brief, pero muchas veces se recuerda el briefing.”*³⁸¹ – APG

*“Why should your advertising be interesting if your briefing isn’t?”*³⁸² - Gary Duckworth en “Excellence in Advertising”
*“¿Por qué debería ser interesante su publicidad, si su briefing no lo es?”*³⁸³ - Gary Duckworth en “Excellence in Advertising”

*“I once heard of an account director who was asked to brief the creative team on a DIY product which filled holes in walls. He walked into the briefing with a hammer, smashed a hole in the wall, and then mixed the product in front of them, using it very successfully to mend the hole in the wall. And then walked out.”*³⁸⁴ - Gary Duckworth en “Excellence in Advertising”
*“Una vez oí de un director de cuentas que se le pidió que briefeara al equipo creativo sobre un producto de bricolaje que llenaba los agujeros en las paredes. Entro en la reunión de briefing con un martillo, rompió un agujero en la pared, y luego mezcló el producto delante de ellos, utilizándolo con éxito para reparar el agujero en la pared. Y luego salió.”*³⁸⁵ - Gary Duckworth en “Excellence in Advertising”

Tal como la historia sobre el *briefing* en el que realizaron un agujero en la pared para comprobar el beneficio del producto, nosotros debemos encontrar nuestra propia forma de contra – de una forma entretenida, inspiradora y participativa – lo que tengamos para decirle al equipo creativo.

Una herramienta muy utilizada hoy en día, es utilizar películas o campañas de comunicación, que ilustren el *target* al que nos dirigimos, demuestren el problema o que sean un buen estímulo para instruir sobre el tono de comunicación que debe tener la publicidad.

Por ejemplo, mostrar la película “Amelie” para ilustrar el tono de voz mágico que debe contemplar el comercial, o utilizar la campaña gráfica de los automóviles Ford para hacer el punto de cuál es la forma de pensar, los intereses o los valores del *target* al que nos dirigimos.

376. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº87

377. Butterfield, Leslie; *Excellence in Advertising*; Elsevier Science and Technology Books Editorial; 1999; Página nº 148

378. Butterfield, Leslie; *Excellence in Advertising*; Elsevier Science and Technology Books Editorial; 1999; Página nº 148

379. Butterfield, Leslie; *Excellence in Advertising*; Elsevier Science and Technology Books Editorial; 1999; Página nº 148

380. Butterfield, Leslie; *Excellence in Advertising*; Elsevier Science and Technology Books Editorial; 1999; Página nº 148

381. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº77

382. Butterfield, Leslie; *Excellence in Advertising*; Elsevier Science and Technology Books Editorial; 1999; Página nº 167

383. Butterfield, Leslie; *Excellence in Advertising*; Elsevier Science and Technology Books Editorial; 1999; Página nº 167

384. Butterfield, Leslie; *Excellence in Advertising*; Elsevier Science and Technology Books Editorial; 1999; Página nº 167

385. Butterfield, Leslie; *Excellence in Advertising*; Elsevier Science and Technology Books Editorial; 1999; Página nº 167



El briefing debe ser especialmente preparado para el equipo de creatividad que será el responsable de encontrarle una solución al problema comunicacional de la marca. Ya que ellos son a quienes debemos transmitirle nuestro conocimiento, ellos representan nuestra audiencia meta y – en consecuencia – debemos conocerlos en profundidad con el fin de que nuestra comunicación sea clara, entendible y relevante para ellos.

*"Given the brief [and briefing] is designed to communicate with the creative team, they are in fact the target group for the brief."*³⁸⁶- Gary Duckworth en "Excellence in Advertising"

*"Ya que el brief [y el briefing] se encuentra diseñado para comunicarse con el equipo creativo, ellos son – de hecho – el target o el grupo objetivo para el brief."*³⁸⁷- Gary Duckworth en "Excellence in Advertising"

*"Because the creatives' emotional commitment and morale is so important, the briefing – i.e. the context in which the brief is delivered – is all-important."*³⁸⁸ - Gary Duckworth en "Excellence in Advertising"

*"Debido a que el compromiso emocional y moral de los creativos es tan importante, la reunión de briefing - es decir, el contexto en que se entrega el brief – también es muy importante."*³⁸⁹ - Gary Duckworth en "Excellence in Advertising"

Es por ello que debemos tener una buena relación con el equipo creativo al que se briefeará. Debemos llevarnos bien con ellos y conocerlos, de forma que podamos empatizar y comunicar nuestro conocimiento efectivamente.

*"How can you brief someone effectively if you don't know the people you are talking to?"*³⁹⁰ - Gary Duckworth en "Excellence in Advertising"

*"¿Cómo puedes briefear a alguien efectivamente si no conoces las personas a las que les estás hablando?"*³⁹¹ - Gary Duckworth en "Excellence in Advertising"

Pensamientos finales sobre el proceso del *Planning*

Volviendo al proceso propuesto del *planning*, repasando los pasos que lo constituyen:

1. Establecer el problema comercial de la marca
2. Analizar la situación actual de marca
3. Analizar el consumidor y su relación con la marca
4. Establecer un rol (objetivo) realista para la publicidad y la estrategia necesaria para cumplirlo

Podemos diferenciar dos fases en el mismo:

- La primera (que comprende los pasos nº 1, 2 y 3) es una **fase fundamentalmente analítica** que estudia todos los aspectos de la marca, el consumidor y su medio ambiente,
- Y la segunda, **una fase mucho más creativa** (formada por el paso nº4), que utiliza el conocimiento y los aprendizajes – fruto de la primer etapa – para cristalizar el problema de comunicación de la marca y crear una solución a su medida.

En la segunda fase del proceso, debemos considerar la importancia de la creatividad. No todo el proceso del *planning* consiste en un estudio analítico, investigativo y profundo de la situación de marca; ya que, luego del análisis, dependerá de nosotros y de nuestra creatividad el encontrar las respuestas y la solución al problema. Es decir – tal como lo enuncian las siguientes citas de genios creativos y talentosos

386. Butterfield, Leslie; *Excellence in Advertising*; Elsevier Science and Technology Books Editorial; 1999; Página nº 163

387. Butterfield, Leslie; *Excellence in Advertising*; Elsevier Science and Technology Books Editorial; 1999; Página nº 163

388. Butterfield, Leslie; *Excellence in Advertising*; Elsevier Science and Technology Books Editorial; 1999; Página nº 166

389. Butterfield, Leslie; *Excellence in Advertising*; Elsevier Science and Technology Books Editorial; 1999; Página nº 166

390. Butterfield, Leslie; *Excellence in Advertising*; Elsevier Science and Technology Books Editorial; 1999; Página nº 167

391. Butterfield, Leslie; *Excellence in Advertising*; Elsevier Science and Technology Books Editorial; 1999; Página nº 167

científicos –, luego de cierto punto, todo se resume al potencial de nuestra creatividad y de formular las preguntas correctas:

"Imagination is more important than knowledge. For while knowledge defines all we currently know and understand, imagination points to all we might yet discover and create." – Albert Einstein

"La imaginación es más importante que el conocimiento. Ya que mientras que el conocimiento define todo lo que actualmente conocemos y entendemos, la imaginación nos conecta con todo aquello que aún podríamos descubrir y crear." – Albert Einstein

*"En realidad, en la industria de las comunicaciones de hoy en día, el planning no trata realmente de encontrar nuevas respuestas (...) se trata de formular nuevas preguntas."*³⁹² – APG Argentina

*"If I asked my customers what they wanted they would have said a faster horse"*³⁹³ – Henry Ford

*"Si les hubiese preguntado a mis consumidores lo que ellos querían hubiesen dicho un caballo más rápido"*³⁹⁴ – Henry Ford

*"It is the new and different that is always most vulnerable to market research"*³⁹⁵ – Malcolm Gladwell

*"Es lo nuevo y diferente que es siempre más vulnerables a la investigación de mercado"*³⁹⁶ – Malcolm Gladwell

*"The best possible solutions come only from a combination of a rational analysis based on the nature of things, and imaginative reintegration of all the different items into a new pattern, using non-linear brain power."*³⁹⁷ Kenichi Ohmae

*"Las mejores soluciones posibles provienen de la combinación de un análisis racional basado en la naturaleza de las cosas, y la reintegración imaginativa de todos los diversos temas en un nuevo modelo, utilizando el poder del cerebro [o pensamiento] no lineal."*³⁹⁸ Kenichi Ohmae

*"Despite a need for constancy, healthy brands need creativity to refresh or reappraise"*³⁹⁹ – David Darker

*"A pesar de la necesidad de la constancia, las marcas sanas necesitan la creatividad para actualizarse o revalorizarse"*⁴⁰⁰ – David Darker

*"Es necesario desarrollar la habilidad sobre la base de lo que conocemos, para imaginar lo que aún no conocemos, lo que aún no existe o lo que podría ser: la creación del escenario del "¿Qué tal si...?""*⁴⁰¹ – APG Argentina

Como últimos pensamientos sobre el *planning*, vale aclarar que si bien se intentó plasmar el proceso del *planning* lo más simple y claro posible; describir de forma escrita y lineal un proceso tan complejo, dinámico y desordenado no fue tarea fácil. Es que, al desarrollar el proceso del *planning*, no siempre se comienza por el principio y se termina por el final. Y – en realidad – allí está la verdadera riqueza de ésta actividad: el dinamismo, el *brainstorming* en equipo, el desorden, el suspenso y la incógnita de comenzar un proceso sin saber donde deparará su destino.

Sin duda, el *planning* es un camino lleno de entusiasmo y sorpresas, uno que definitivamente vale la pena recorrer.

392. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº27

393. USEFUL QUOTES, En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/useful+quotes>

394. USEFUL QUOTES, En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/useful+quotes>

395. USEFUL QUOTES, En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/useful+quotes>

396. USEFUL QUOTES, En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/useful+quotes>

397. USEFUL QUOTES, En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/useful+quotes>

398. USEFUL QUOTES, En: *Plannersphere* (09 de enero de 2010) Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/useful+quotes>

399. Barker, David; *How to write an inspiring creative brief*; Admap (World Advertising Research Center 2001) (July / August 2001)

400. Barker, David; *How to write an inspiring creative brief*; Admap (World Advertising Research Center 2001) (July / August 2001)

401. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº27

Parte 2: Aplicación Práctica

"Knowing is not enough; we must apply. Willing is not enough; we must do."

Johann Wolfgang von Goethe

"Saber no es suficiente, debemos aplicar. El querer no es suficiente, tenemos que actuar."

Johann Wolfgang von Goethe

"*Knowledge is of no value unless you put it into practice*"

Anton Chekhov

"El conocimiento no tiene ningún valor hasta que lo ponemos en práctica."

Anton Chekhov

Introducción a la Aplicación Práctica

Como dice Anton Chekhov, "*el conocimiento no tiene ningún valor hasta que lo ponemos en práctica.*" Al revisar un caso práctico, el objetivo es que puedan comprender cómo funciona el *planning* en su totalidad, y cómo aplicar los conocimientos en un caso específico – un problema real, de una marca real, en el mundo real.

Entonces, a continuación contemplaremos su aplicación práctica para que la teoría cobre vida y significado, y como paso final para un entendimiento completo y profundo de la disciplina del *planning*.

El caso que revisaremos fue desarrollado por los *planners* Sol Martín, Analía Mercado y Diego Luque durante los años 2007/08 en la agencia llamada Ponce Buenos Aires (o Vega Olmos Ponce, como se solía llamar en ese entonces).

Citando a Sol Martín, "esta es la historia de cómo Rexona *Teens* se reinventó desde un entendimiento genuino del *target* para ser más relevante que nunca"⁴⁰².

Rexona *Teens* es una sub-marca de Rexona, una de las marcas de antitranspirantes para hombres y mujeres más exitosas del mundo, y – si bien su lanzamiento, hace apenas unos pocos años, fue muy exitoso – las ventas ya comenzaban a estancarse y la necesidad de hacerla relevante nuevamente era ineludible. Es por ello que la empresa anunciante le *briefeó* a la agencia el desarrollo de una edición limitada relevante para el *target* – que haría de la propuesta, una atractiva nuevamente. ¡Las chicas debían gritar por el producto!

Entonces, con el objetivo de convertir a Rexona *Teens* en una marca más relevante, los *planners* que se encontraban trabajando en el proyecto decidieron dar un salto e innovar en cuanto a la metodología de trabajo: en vez de hacer el intento de ponerse en los zapatos del *target* para así representar la voz del consumidor – como generalmente hacemos los *planners* – decidieron invitar directamente a las *teens* a trabajar con ellos, integrándolas en su equipo de trabajo e invitándolas a que jugaran a ser publicitarias.

El convivir con ellas durante casi tres meses les permitió entenderlas en profundidad y comprender su forma de ver las cosas. Y allí fue cuando descubrieron que para ser relevante para las *teens*, la marca no necesitaría tan sólo desarrollar una edición limitada, sino que tendría que interrogar y repensar por completo su estrategia. El problema era que – durante los primeros años de vida de la marca – siempre se consideró a Rexona *Teens* como un espejo de su marca madre a la hora de desarrollar y pensar en las innovaciones. Y es que – tal como dijo Sol Martín – "claro, ahora parece obvio, pero ¿qué adolescente quiere ser como su madre?"⁴⁰³

El caso que desarrollaremos fue el elegido para ésta Tesina ya que es considerado la mejor opción para ejemplificar el uso de la teoría y demostrar la importancia del *planning* en el proceso de la publicidad (y del *marketing*):

- Siendo un caso sumamente exitoso, que rompió con el esquema de trabajo usual del *planner*, desafiando la estrategia de innovación de la marca y logrando la reinención de la misma desde su centro.
- Gracias al profesionalismo, la pasión y creatividad con la que se desarrolló el *planning* del proyecto en cuestión, se logró – desde un entendimiento profundo y genuino del *target* meta – reinventar la marca para hacerla relevante e interesante nuevamente.
- Es por tales razones que, además, el caso que desarrollaremos ganó – en el año 2009 – el "Premio APG al Planeamiento Creativo", recibiendo un Plata y la mención de "Mejor uso de la investigación". Pueden encontrar la información sobre éste y todos los casos ganadores del premio APG en el libro titulado "*Planning Argentino 2009: Premio APG al Planeamiento Creativo*"⁴⁰⁴.

Asimismo, vale aclarar que si bien no tomé parte del caso – ya que ingresé a trabajar en Ponce Buenos Aires en el año 2008, cuando el caso se encontraba en las últimas etapas de su desarrollo – al trabajar

402. APG Argentina; *Planning Argentino 2009, Premio APG al Planeamiento Creativo*; 1º edición; diciembre del 2009; Página nº29

403. APG Argentina; *Planning Argentino 2009, Premio APG al Planeamiento Creativo*; 1º edición; diciembre del 2009; Página nº29

404. APG Argentina; *Planning Argentino 2009, Premio APG al Planeamiento Creativo*; 1º edición; diciembre del 2009.

en la misma agencia y con el mismo equipo de trabajo que desarrolló el caso, conozco mucho sobre el mismo: su proceso y etapas, desafíos, insights, *drivers* y – por su puesto – la marca y el *target*.

Haciendo de un antitranspirante una propuesta relevante para las teens

Con el objetivo de aplicar los conocimientos teóricos vistos sobre el *planning*, la publicidad y el *marketing*, entonces; revisaremos un caso práctico y real.

Rexona *Teens* no era la primera vez que brifeaba a la agencia: había nacido y despegado de la mano de Ponce Buenos Aires. En parte, fue gracias al profundo conocimiento y la estrecha relación con el cliente que el grupo de *planners* pudo practicar con libertad una metodología de trabajo diferente; contando con su apoyo incondicional desde un principio y, desde ya, su completa participación.

A continuación desarrollaremos el caso práctico analizando paso por paso cada parte del proceso.

Estableciendo el problema comercial de Rexona Teens

El primer paso del proceso del *planning* es establecer el problema comercial de la marca. Fue en la primer reunión con el cliente donde Unilever *brifeó* al equipo de trabajo de la agencia. Es decir, se sentó con ellos para explicarles cual era el problema comercial de la marca – en otras palabras – cuál era su objetivo de *marketing* y porqué necesitaban de una campaña publicitaria para hacerlo realidad.

Brief del Cliente

Como mencionamos en la teoría, el *brief* no es una estructura tallada a piedra. Un *brief* debe ser versátil y por ende, puede tomar cualquier forma según las necesidades específicas o la situación en la que se encuentre el cliente en particular. El *brief* recibido en la situación tratada – una presentación de *Power Point* (ver Anexo llamado “*Brief del Cliente Unilever*”) – es un fiel ejemplo de que un *brief* de empresa no necesariamente debe ser un documento de *Ms Word*.

En tal reunión, luego de recibir el *brief* de la empresa anunciante, analizarlo y discutirlo con el equipo de trabajo de la agencia, acordaron en el siguiente *Job to be done* (JTBD) o trabajo a realizar:

Objetivo de *marketing*: Aumentar la penetración de la marca con una propuesta de producto fuerte, tentadora e impactante que fortalezca el vínculo de las *teens* con la marca.

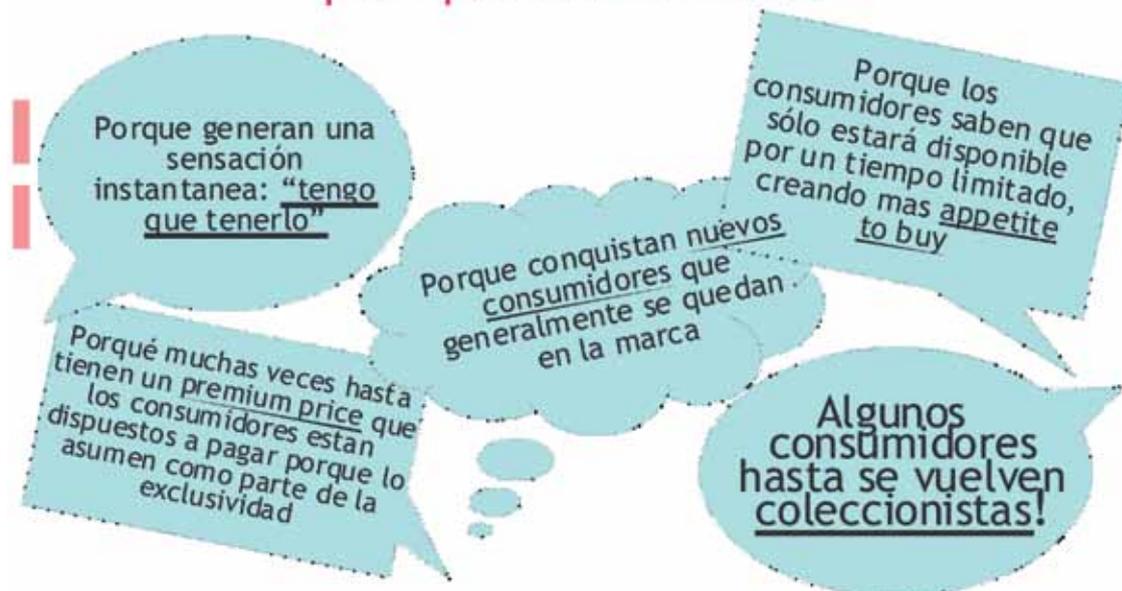
¿Cómo lograrían el objetivo de *marketing*? Con el siguiente objetivo de proyecto:

1. **Objetivo de proyecto:** Lanzamiento de una nueva variedad trayendo novedad al *target* y haciendo de la edición limitada el accesorio del momento para las *teens*.

Entonces, ¿cual era el *Job to be done* (JTBD)?

El desarrollo de una edición limitada relevante y novedosa para el *target*. ¿Porque una edición limitada? Porque muchas marcas dirigidas a *teens* están explotando las ediciones limitadas, como una forma de reclutar nuevos usuarios y traer nuevas novedades. Desde celulares hasta zapatillas, pasando por snacks y bebidas, hasta electrónica; todas las marcas “*cool*” sacan provecho de las ediciones limitadas.

por qué funcionan??



Finalmente, la oportunidad que se les presentaba con tal proyecto, es decir, el problema comercial expresado positivamente, era el siguiente:

- Lanzamiento de una nueva variedad, aprovechando las características del *target*: y sacando provecho de su entusiasmo alrededor de cosas nuevas y diferentes; logrando así una mayor conexión con ellas.

Analizando la situación actual: ¿Dónde está Rexona Teens ahora?

Al analizar la situación de la marca, no creían lograr encontrar nada que les llamara la atención, o que sobresaliera del resto de la información como algo relevante para el caso que estaban desarrollando. Es que ya habían trabajado con Rexona *Teens*, tenían experiencia en leer numerosos análisis de mercado e investigación provistos por Unilever; y realmente, sentían que ya no había casi nada que los extensos estudios pudiesen enseñarles.

Sin embargo, los mismos fueron revisados nuevamente. Y, como lo sospechaban desde un principio, ésta etapa del proceso – en éste caso particular – no hizo la diferencia. Estudiaron lo mismo que venían sabiendo desde un principio:

Unilever era una de las empresas anunciantes más grandes del mundo: una empresa multi-marca e internacional con muchísimo poder. Sus marcas y productos eran líderes en las categorías de alimentos, cuidado del hogar y cuidado personal. Era imposible no conocerla o no consumir sus productos: seas quien seas, estés donde estés, lo más probable es que tengas – en éste momento – alguno de sus productos incorporados en tu rutina diaria.

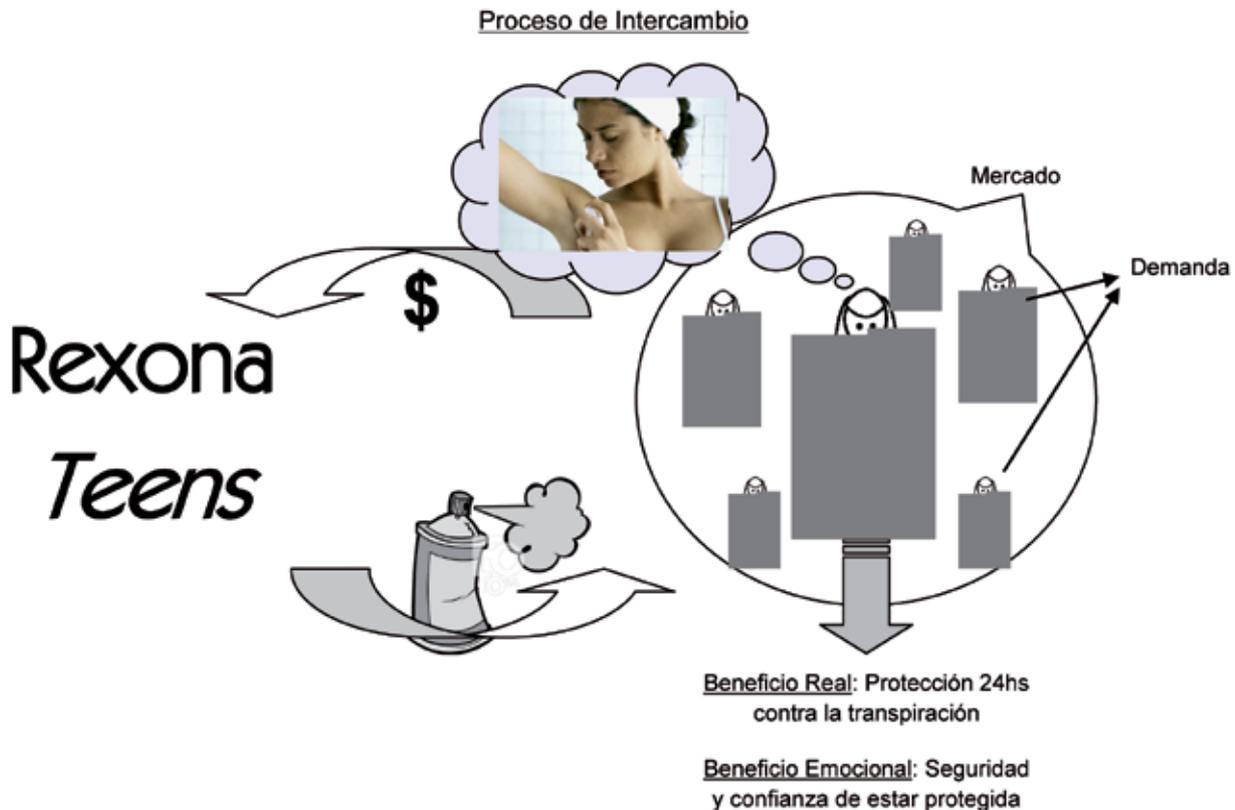
Sinceramente, no podrían haber pedido a un mejor cliente si lo quisieran. Unilever era enormemente poderoso, y como tal, contaba con las herramientas necesarias para hacer realidad cualquier objetivo de *marketing* – si se lo planteaba.

- Unilever era una empresa multinacional con gran unidad y coherencia en sus acciones. La misma tenía una misión, visión y valores consolidados: su misión era brindar vitalidad a las personas de todo el mundo a través de sus productos. Es decir, desde un antitranspirante hasta un suavizante de ropa, todos sus productos compartían algo en común: ayudaban a que aprovechemos más la vida.
- La misma, no sólo practicaba la actividad de *marketing* centrada – en un 100% – en el consumidor y sus cambiantes necesidades, sino que era pionera en el desarrollo y la aplicación del *marketing* avanzado.
- Como tal, todas sus actividades de *marketing* – la planeación del producto, fijación de precios, distribución, promoción, investigación, etc. – se encontraban perfectamente unificadas y coordinadas desde una mirada holística del consumidor. Además, muchas veces hacían partícipe a la agencia del desarrollo de productos desde el momento cero, incorporando a su equipo de trabajo en cada una de las decisiones de *marketing* y, de tal manera, asegurándose que todas estuviesen alineadas con las necesidades del consumidor, logrando ser la propuesta más atractiva del mercado.
- Además, Unilever les brindaba toda la información – habida y por haber – sobre sus marcas: estrategias empresariales, estrategias de *marketing*, análisis del consumidor, estudios de imagen de marca, competencia de mercado, análisis macro y micro del mercado – estudios FODA y Cinco Fuerzas de Porter –, evaluación de performance pasada, etc.

Y, por su puesto, todos los beneficios de contar con un cliente como Unilever se aplicaban tanto a Rexona como a Rexona *Teens*. Rexona era una marca líder a nivel mundial, regional y local. Era la marca de antitranspirantes más vendida en todo el mundo, símbolo de eficacia comprobada en más de 100 países.

Rexona *Teens* fue la marca pionera en antitranspirantes para chicas adolescentes en Latinoamérica, lanzada en el año 2004 con el objetivo de buscar nuevas oportunidades de crecimiento para Rexona. El lanzamiento no sólo fue ideado con el objetivo de abarcar un segmento que hasta el momento era inexplorado en la categoría de antitranspirantes, sino también, con el objetivo de que Rexona *Teens* fuera la puerta de entrada para las futuras consumidoras de Rexona.

Fue en ese momento donde – teniendo en cuenta las características propias que tendría el proceso de intercambio de *marketing* con las *teens*; y partiendo de la premisa que las adolescentes tienen sus propias necesidades, deseos, ambiciones, motivaciones, hábitos y estilos de vida – se diseñó un rango especial para que esté a su altura.



La propuesta de producto consistía en un mix conformado por:

- Un rango con 3 diferentes fragancias de mayor duración, desarrolladas según los gustos específicos del *target* en perfumería;
- Un *packaging* mucho más chico, y por ende, más portable y económico;
- Y comunicación que no sólo se había desarrollado con el objetivo de generar conocimiento y *awareness* sobre la nueva propuesta, sino también le brindaba una identidad al rango y generaba identificación con las chicas adolescentes.

Según Sol Martín⁴⁰⁵, la nueva propuesta de Rexona *Teens* fue un rotundo éxito, alcanzando – en tan sólo su primer año de lanzamiento – 3.1% de *value share* (valor de la porción de mercado o *market share*) promedio; y de ésta manera, convirtiéndose en el mayor generador de crecimiento – en su categoría – de Unilever del año 2005. Gracias a su exitosa y positiva respuesta, la nueva propuesta de Rexona *Teens* fue adaptada y lanzada en distintas partes del mundo, tales como Europa, Nueva Zelanda, Asia, EEUU y Sudáfrica; convirtiéndose en una marca global.

Hasta ese entonces, todo era victoria. Sin embargo, fue allí donde apareció el problema. Más allá del lugar geográfico y de los números específicos de cada zona, luego de un par de años de vida y de alcanzar un cierto punto de *market share* (porción de mercado), el crecimiento de Rexona *Teens* se estancó.

Y en esa situación es en la que se encontraban al recibir el *brief* de Unilever. Debían lograr que Rexona *Teens* saliera del estancamiento de ventas del que se encontraba – tarea que era fundamental ya que, recordemos, Rexona *Teens* aseguraría consumidoras para Rexona el en futuro –.

Para poder lograr el objetivo, no consiguieron datos de relevancia en la primer etapa de análisis situacional. Sin embargo, tenían bien en claro que un objetivo se relacionaba directamente con el otro: si lograban que las *teens* deliraran por la marca, entonces la misma saldría del estancamiento de ventas, y aseguraría futuras consumidoras de Rexona.

Analizando a las adolescentes y su relación con Rexona *Teens*

Pero, ¿Cómo hacer que las *teens* deliraran por Rexona *Teens*? ¿Hacia donde debían moverse para que ellas los escucharan, realmente interesarlas y captar su atención? Tal como explica Sol Martín, “las chicas odian a las marcas mandonas y reconocen fácilmente cuando los adultos tratan de copiar sus códigos”⁴⁰⁶, sin lograr convertirse en marcas genuinamente *teen*.

405. APG Argentina; *Planning Argentino 2009, Premio APG al Planeamiento Creativo*; 1º edición; diciembre del 2009; Página nº30

406. APG Argentina; *Planning Argentino 2009, Premio APG al Planeamiento Creativo*; 1º edición; diciembre del 2009; Página nº32

Definitivamente necesitaban cambiar para volverse una marca y propuesta interesante para ellas nuevamente, y debían hacerlo bien, ya que no les iban a dar una tercera oportunidad.

“Los problemas significantes a los que nos enfrentamos no pueden ser resueltos al mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los creamos” – Albert Einstein

Tal como decía Albert Einstein, debían cambiar su *mindset*. Ya que sólo pensando de manera diferente, podrían llegar a un lugar diferente.

Y por ello decidieron darle un giro a su metodología de trabajo: en vez de organizar grupos focales para observar a las *teens* desde una cámara Gesell, tener entrevistas con sus padres y sus maestros del colegio o acompañarlas en un día de Shopping – como usualmente hacemos los *planners* – las invitaron a incorporarse a su equipo de trabajo, de manera que en vez de estar del otro lado de la cámara Gesell, fueran partícipes del proyecto desde su mismo centro. Ellas serían co-creadoras del proyecto, trabajando codo a codo con los *planners*; porque para poder convertirse en una marca genuinamente *teen*, no sólo necesitaban de toda la ayuda que las *teens* les pudieran dar, necesitaban que ellas fueran las creadoras.

La ambición y objetivo: Ser reconocidos como una marca auténticamente *teen*, una marca centrada en ellas. Repensar Rexona *Teens*, para transformarla y que sea un poco menos Rexona y mucho más *teen*.

Los adolescentes son diferentes a cualquier otro *target* de Unilever. Como dijimos anteriormente, los adolescentes odian las falsedades y pueden reconocer fácilmente cuando los adultos tratan de copiar sus códigos y lenguaje.

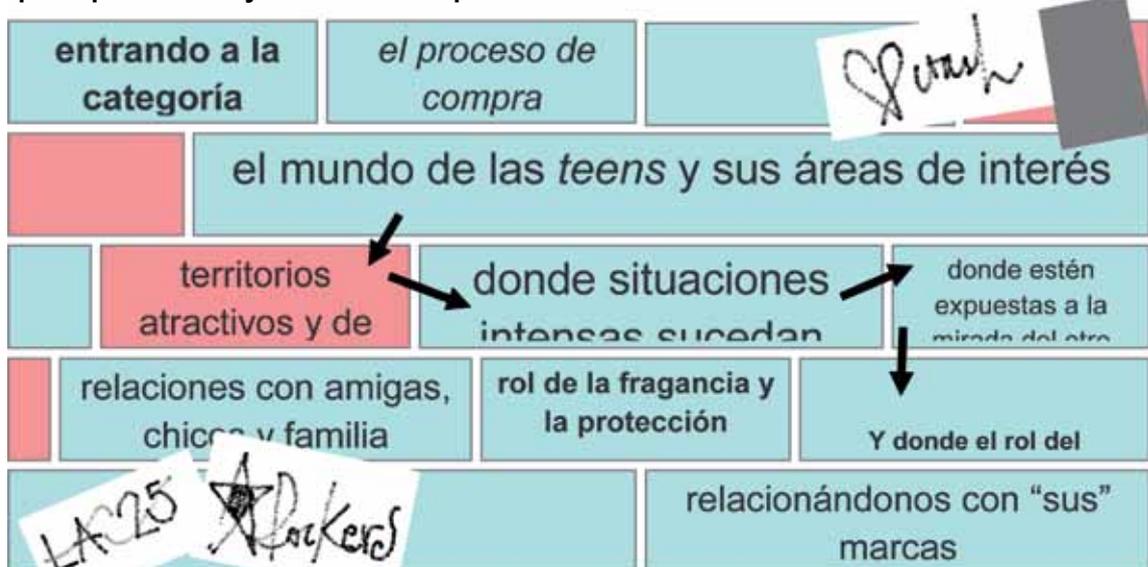
Realmente necesitaban que las *teens* les mostraran su mundo. Necesitaban destacarse y diferenciarse del resto de las marcas por las razones correctas. Necesitaban evitar un *outcome* o resultado que viniera tan sólo de mentes de adultos, que no tenga ningún link con lo que las *teens* realmente piensan y sienten.

Interrogantes principales y resultado esperado:

1. Fragancia y eficacia: ¿Qué significan realmente para las *teens*?
2. ¿Hacia donde debe dirigirse la marca?
3. ¿Cuál es la imagen de marca o POV (point of view) que las *teens* tienen de Rexona *Teens*?
4. ¿Cómo hacer para atraerlas a la marca y mantenerlas como consumidoras por más tiempo?



Las principales áreas y territorios a explorar:



El proceso: Eligieron grupos de amigas con quienes convivieron por aproximadamente 3 meses. Obviamente, las *teens* representarían el *target core* de la marca, de manera que tendrían entre 14 y 16 años de edad. Vale aclarar que fue esencial que los grupos elegidos fueran grupos de amigas, ya que las *teens* se apoyan en sus amigas para hacer todo en esa etapa de sus vidas, y resultaría un proceso difícil, forzoso, anti-natural y embarazoso para ellas si se intentaba dividir las. Ya que ellas se mueven en grupos, los respetaron para no perder la oportunidad de que realmente les dijeran lo que piensan.

Entonces:

- ¿Qué hicieron las *teens*? Fueron las creadoras de la marca. No sólo ayudaron, sino que hicieron el trabajo junto con ellos.
- ¿Que hicieron ellos? Prepararon el material para poder trabajar con ellas; y facilitaron y coordinaron las sesiones de trabajo. Ellos tan sólo las guiaron y editaron su producción.

Marco para todas las actividades:

- Todo fue documentado en fotografías y unificado con las anotaciones de las personas que tomaron parte de la sesión.
- Las actividades fueron desarrolladas con chicas de 15-16 años de edad y las cosas que propusieron fueron luego testeadas con pre-adolescentes.
- Algunas de las actividades fueron desarrolladas en tres grupos diferentes compuestos cada uno por 3 ó 4 jóvenes para que obtengan la diversidad y la riqueza de las ideas.

Para cumplir con los objetivos propuestos, desarrollaron las siguientes actividades con las *teens*, que podemos clasificarlas en dos grupos según sus diferentes características:

1. Tareas para el hogar
2. Ejercicios con el grupo completo (las *teens* + ellos)

A continuación, explicaremos cada una de las tareas para el hogar y los ejercicios realizados, respetando el orden en el que fueron practicadas, y así, ilustrando el proceso en su totalidad.

1º TAREA PARA EL HOGAR:

10 cosas que amo

¿Qué? Entender que cosas (objetos, marcas, relaciones) conservan desde que tenían 13 años hasta ahora. Entender por qué las conservan. Que traigan su propio ranking – según sus preferencias – y fotos de aquellas cosas que eligieron. Pedirles que cuenten y expliquen sobre marcas que antes adoraban y ahora odian o ignoran. Por ejemplo, “Miss Sixty”.

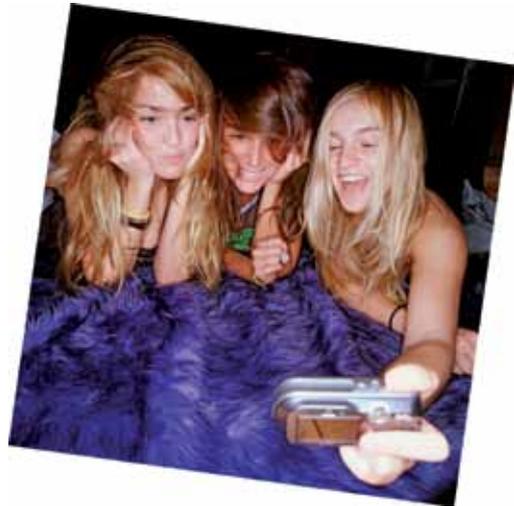
¿Por qué? Para obtener los denominadores comunes y comprender qué valores se mantienen a lo largo de ésta etapa llena de cambios.



Críticos Publicitarios

¿Qué? Dale un *reel* de comerciales de diferentes marcas dirigidas a adolescentes. Pedirles que lo miren para luego discutirlo y debatirlo en el primer ejercicio en grupo.

¿Por qué? Para saber qué tipo de mensajes, propuestas de la marca, ejecuciones y TOV (tone of voice, en castellano “tono de voz”) son preferidos por ellas. Tras pedirles que juzguen el *reel* de publicidad global, comprenderían cuáles eran las comunicaciones más efectivas para el *target*.



2º EJERCICIO:

¿Qué? Proyecto "hacer tu propia marca".

Como primer paso, las *teens* tuvieron entrevistas con profesionales de diferentes áreas: moda, revistas, maquillaje y accesorios. Estas personas eran «expertos en adolescentes», por lo que también brindaron su visión acerca de cómo tratar con un mercado adolescente.

Instrucciones: a cada grupo se le pidió que haga su propia marca de moda o que idee su propia revista. Las marcas ideadas por las chicas fueron presentadas ese mismo día (ellos les proporcionaron todos los elementos necesarios para trabajar). Su presentación debía constar de: el nombre de la marca, el manifiesto, la publicidad más todo lo que quieran.

¿Por qué? Para obtener sus ideas y preferencias sobre las marcas.

Luego, desarrollaron su propia marca de antitranspirantes. Antes de comenzar, hicieron un intercambio de ideas (*brainstorming*) sobre los principales atributos de la categoría de antitranspirantes, y luego, las chicas fueron agrupadas en grupos según los beneficios nombrados, para empezar a trabajar sobre su propia marca de antitranspirantes.

¿Por qué? El output de este trabajo ayudo a las *teens* a que piensen sobre el posicionamiento que le darían a su antitranspirante.

Con éste ejercicio, les brindaron herramientas de *marketing* a las *teens*, les enseñaron cómo se construye una marca, las llevaron a que una de sus marcas favoritas (los expertos en *teens*) les cuenten cómo la construyeron y – con su guía – les pidieron que crearan la marca de sus sueños, mostrándoles como sería esa marca y que características tendría.

3º EJERCICIO:

¿Qué? El proceso de compra.

Las *teens* realizaron el proceso de compra real, paso a paso, yendo a un shopping o supermercado. Realizaron el ejercicio pensando en comprar algo que amen (como la ropa) y también pensando en comprar algo que necesiten – un antitranspirante.

¿Por qué? Para aprender lo que sucede en cada una de las etapas del proceso de compra y la toma de decisiones, no sólo en la teoría sino también en la vida real. Para aprender las diferencias de tales decisiones con respecto a los productos que ya compran / prefieren.

¿Qué? Una vez terminado el ejercicio en el punto de venta, las *teens* debían escribir sus conclusiones sobre dos temas específicos: los obstáculos y dificultades que ven en el proceso de compra de Rexona *Teens*; y por otro lado, cuales son los valores de la marca o aquellas cosas que podría cambiar para vencer tales dificultades y obstáculos.

¿Por qué? Para obtener una clara visión de los problemas y oportunidades del proceso de compra de la marca desde el punto de vista del consumidor.

**4º EJERCICIO:**

¿Qué? Contenido y contexto de marca

Definir junto a las *teens* qué contenidos son interesantes para la marca y qué canales de comunicación son más relevantes y atractivos para ellas, haciendo foco en lo siguiente:

- Información: ¿Qué tipo de información extra les gustaría saber sobre la marca? ¿Qué les gustaría escuchar de Rexona *Teens*? ¿Qué les gustaría que les diga? ¿Dónde les gustaría encontrar a Rexona *Teens* (qué supermercados, qué blogs, etc.)?
- Realidad: ¿En qué lugares y momentos de su vida debería aparecer Rexona *Teens*?
- Diálogo: Si Rexona *Teens* tuviera una Página Web, ¿qué debería incluir?
- Contagio: ¿Cuales son las cosas que las *teens* miran en Internet y comparten con sus amigas? ¿De qué cosas interesantes sobre las marcas hablan sus amigas? ¿Qué cosas interesantes podría decir Rexona *Teens*, para que lo comenten con sus amigas?
- Comunidad: ¿A qué causas (cualquier tipo de causas, desde responsabilidad social hasta causas divertidas de Facebook) se adhirieron últimamente o les interesaría adherirse? ¿Qué eventos de marca recuerdan? ¿Qué eventos podría desarrollar Rexona *Teens* para que las *teens* participen?

En éste ejercicio, las *teens* les enseñaron de qué deberían hablarle las marcas o cualquier otra persona que quiera conectar con ellas.

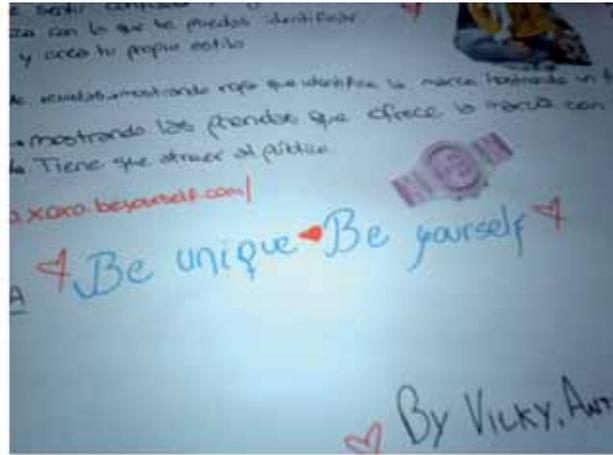
El descubrimiento

Sol Martín explica que “de esta intensa experiencia surgió una idea muy valiosa que nos condujo a replantearnos la estrategia de innovación en su totalidad.”⁴⁰⁷ Las actividades realizadas con las *teens* y la intensa experiencia de vivir 3 meses junto a ellas (ver fotos del proceso a continuación), los llevó a pensar que la tarea que les aguardaba para hacer a la marca relevante nuevamente no bastaba con desarrollar una edición limitada: ¡debían replantearse la estrategia de innovación de Rexona *Teens* en su totalidad!

Es que las *teens* – su *target* – aprecian una marca que logre conectarse e involucrarse profundamente con sus vidas. Una marca que demuestre esa conexión, tras asociarse a las cosas que ellas adoran, hablando con normalidad de aquellos temas que son normales para ellas. En otras palabras, siendo una *teen* más. Y cualquier marca que pretenda dirigirse a las *teens* debe comprenderlo para lograr seguir siendo atractiva e interesante a lo largo del tiempo.



407. APG Argentina; *Planning Argentino 2009, Premio APG al Planeamiento Creativo*; 1º edición; diciembre del 2009; Página nº33



Replanteando la estrategia de Rexona Teens

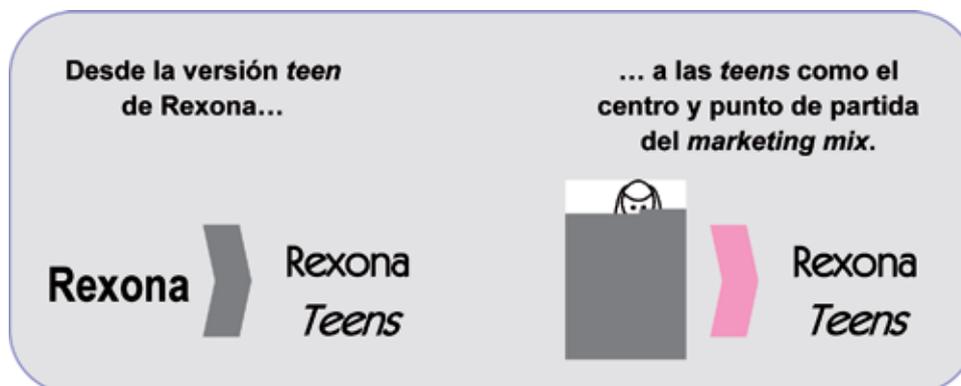
El suyo fue un gran hallazgo, ya que, si bien se intentó ser relevantes para las *teens* desde los comienzos de la marca, definitivamente no se estaba logrando un buen trabajo. Y fue allí donde, su descubrimiento, los llevó a replantearse la estrategia que – hasta ahora – utilizaban.

Es que, desde su lanzamiento, las innovaciones de Rexona *Teens* fueron un espejo del modelo desarrollado para la exitosa marca Rexona. Pero, si sabían y creían que las *teens* necesitaban una propuesta especialmente diseñada para ellas, ¿por qué estaban pensando las innovaciones para Rexona *Teens*, de la misma forma que pensaban las innovaciones para un producto que les vendían a sus madres? ¿Qué adolescente quiere las mismas cosas que su madre? ¿Qué adolescente quiere ser como su madre?

A ésta instancia, como *planners* ya habían analizado la situación de la marca, la relación entre la marca y el *target*, y habían buceado por *insights* valiosos que les ayuden en su tarea de hacer de Rexona *Teens* una marca más relevante. Entonces, podemos decir que ya habían desarrollado los roles de investigador de mercado, analista de datos, especialista en grupos cualitativos, organizador de *brainstorming*, representante de la audiencia meta y buscador de *insights*. En la siguiente etapa, debían ejercer el rol

de aplicador del conocimiento, para descubrir de qué forma su *insight* les ayudaría a lograr el objetivo y – luego – poder practicar el rol faltante del *planner*: escritor del *brief* creativo.

Como mencionamos entonces, fue en ésta fase del proceso donde aplicaron el todo el conocimiento aprendido de la mano de las *teens*, y comprendieron que debían cambiar su enfoque y punto de partida si querían ser una marca verdaderamente relevante para ellas:



Comprendieron que debían utilizar a las *teens* – es decir, su *target* – como punto de partida para pensar en la marca y desarrollar su estrategia de innovación.

A partir de allí, lo que hicieron fue crear una estrategia de innovación de marca donde cada variedad sería desarrollada dentro de un territorio relevante en la vida de las *teens*. Cada nueva variedad sería creada, de principio a fin, dentro de un mundo relevante y de gran interés para ellas. Desde ya, el único filtro que se auto-impusieron a la hora de elegir los territorios que abordarían fue que debían contemplar el movimiento físico; en otras palabras, la posibilidad de transpiración – siendo capaces de relevar el principal beneficio funcional de la marca: la mejor eficacia contra la transpiración. Porque, si bien buscaban ser una marca relevante para las *teens*, el objetivo de *marketing* seguía siendo el aumento de la penetración – y por ende – el aumento de la venta de antitranspirantes Rexona *Teens*.

El primer mundo relevante para las *teens*: la música

El primer territorio relevante para las *teens* que decidieron incluir en la estrategia fue el territorio de la música, y es por eso que el proyecto con el cual desarrollarían la edición limitada pendiente fue llamado “*Music*” (en castellano “música”).

Ésta modalidad de trabajo posibilitó un genuino encare 360 – u holístico – a la hora de responder al problema comercial de la marca, ya que les permitió desarrollar el proyecto – de principio a fin – bajo la misma historia: tanto el nombre del producto, el desarrollo de la nueva variedad, el diseño del *packaging*, el diseño del punto de venta, la elección de los canales de venta, hasta la campaña de comunicación 360; realmente todo contaría un mismo mensaje.

Estableciendo un rol realista para la publicidad y desarrollando la estrategia necesaria para cumplirlo

Si bien, uno de los descubrimientos más valiosos del proceso de *planning*, fue el replanteamiento de la estrategia de innovaciones para Rexona *Teens*, todavía seguían teniendo el mismo problema comercial de la marca. Repasando lo que vimos previamente para refrescar las ideas:

Objetivo de *marketing*: Aumentar la penetración de la marca con una propuesta de producto fuerte, tentadora e impactante que fortalezca el vínculo de las *teens* con la marca.

Objetivo del proyecto “*Music*”: Lanzamiento de una nueva variedad trayendo novedad al *target* y haciendo de la edición limitada el accesorio del momento para las *teens*.

Entonces, debían desarrollar una edición limitada relevante para las *teens*, trayendo novedad al *target* y fortaleciendo su vínculo con la marca. Gracias a sus descubrimientos sobre el *target*, habían desarrollado una nueva estrategia de marca y decidido que el primer territorio relevante a utilizar sería el de la música.

En consecuencia, ¿Cuál fue el objetivo de comunicación y su consecuente estrategia?

Objetivo de comunicación N°1: Dar a conocer la nueva variedad de Rexona *Teens* en el territorio de la música.

Objetivo de comunicación N°2: Lograr que las *teens* se sientan cercanas a Rexona *Teens*, es decir, reforzar la relación con ellas, hablándoles en su propio idioma e interpretando sus propios códigos adolescentes.

¿Cómo lo lograrían? Es decir, ¿Cuál sería su estrategia, su camino? ¿Qué les debían decir a las *teens* para lograr los objetivos de comunicación y, consecuentemente, los objetivos de *marketing*?

La estrategia de "Music": Descubriendo un *insight* para la nueva variedad de Rexona Teens

Al relacionar la música con las *teens*, a todos se nos ocurre el mismo pensamiento: obviamente, la música es un elemento fundamental en la vida de las *teens*. Y sí, eso todos lo sabemos. La música tiene un rol fundamental en sus vidas, es una forma de expresarse, de pertenecer e identificarse. Las *teens* viven – constantemente – con música, ya que la misma las acompaña a donde quiera que vayan. Sin embargo, la música no se acaba cuando se bajan del subte, guardan sus ipods, y entran al lugar de destino. Al contrario, el rol de la música en sus vidas, ¡recién empezaba ahí!

La profunda experiencia que tuvieron con las *teens* les permitió abordar el tema de la música de una manera muy diferente a como generalmente lo abordan el resto de las marcas dirigidas a adolescentes. Gracias al genuino entendimiento adquirido sobre las *teens*, descubrieron un potente, valioso y verdaderamente original *insight* con el cual trabajar. A continuación, su *insight* y razonamiento:

Para una adolescente, divertirse lo es todo. Y es por ello que – diariamente – encuentran diversión donde para otras personas no la hay.

Las *teens* aman bailar, y por eso, ellas no sólo bailan en el boliche los sábados a la noche. Las *teens* pueden bailar en todo momento sin problemas, y – por ende – TODO lo que las rodea durante su día puede – de un instante a otro – convertirse en su pista exclusiva de baile.

Para una adolescente, divertirse lo es todo. Y es por ello que – diariamente – encuentran diversión donde para otras personas no la hay.

Las *teens* aman bailar, y por eso, ellas no sólo bailan en el boliche los sábados a la noche. Las *teens* pueden bailar en todo momento sin problemas, y – por ende – TODO lo que las rodea durante su día puede – de un instante a otro – convertirse en su pista exclusiva de baile.

Su *insight* expresaba – claramente – que para las *teens* bailar es un hecho natural, algo de su día a día. Y anclando el *insight* al producto, bailar – para la marca – también era un hecho físico muy relevante; porque al bailar es inevitable transpirar, y así como bailar es importante, transpirar también lo es. ¡Bingo! Habían encontrado su propuesta de producto y consecuente estrategia: **Con Rexona Teens bailate todo sin transpirar.**

En la fase teórica vimos que al determinar el rol de la publicidad – el mismo debe incluir los tres aspectos:

1. ¿Qué queremos lograr? (Objetivo)
2. ¿Cómo queremos lograrlo? (Estrategia)
3. ¿Quién es el *target*? (Audiencia)

Ya habían determinado el objetivo de la comunicación y su estrategia, entonces, ¿cuál era su *target*?

El *target*: Mujeres adolescentes 12-18 años de edad – con foco en 15-16 años de edad. Sienten que cada día puede estar lleno de aventuras nuevas y emocionantes. El que su vida se impredecible desempeña un papel clave en su mundo, les encanta no saber lo que va a pasar después... ¡porque así todo es posible! Ellas piensan que sus vidas son muy diferentes a la de los adultos. Ellas son diferentes a los adultos, y – por ende – quieren ser tratadas como personas diferentes a ellos; consumiendo a su vez productos diferentes a las mujeres adultas que satisfagan sus necesidades específicas: ellas no se sienten identificadas con los mismos productos que usan sus madres.

Ven al antitranspirante y desodorante como instrumentos de aseo personal que ayudan a darles la confianza que necesitan para salir y disfrutar de sus aventuras diarias.

"Los mejores momentos pasan cuando menos lo esperas... quiero sentirme confiada y preparada para disfrutarlos sin problemas." Es por ello que las *teens* buscan dos cosas en un antitranspirante o desodorante:

Racional: La mejor protección contra la transpiración, la humedad y el olor.

Emocional: La confianza para salir y disfrutar de sus aventuras diarias sin preocuparse por la transpiración / olor; y poder disfrutar a full del momento.

Luego del exitoso proceso de *planning*, ¿Cuál fue **el brief y briefing de creatividad?**

El *briefing*, es decir – la reunión donde tuvo lugar la entrega del *brief* – logró ser rica en contenido y muy entretenida, ya que contaban con fuertes *insights* e información brindada por las chicas en las actividades organizadas. Con todo ese material, más otras fotos y estímulos desarrollados previamente, es que fueron a reunirse con los creativos. Básicamente, lo que les contaron fue:

¿Qué las hace diferentes en el territorio de la música?



Son 100% espontáneas...

Son 100% espontáneas...



...necesitan bailar para expresar su estado de ánimo...



... y cada grupo de amigas tiene sus propios códigos de baile.



Con Rexona Teens, ¡ellas pueden bailarse todo sin transpirar!

Con Rexona Teens, ¡ellas pueden bailarse todo sin transpirar!



Su *brief* fue el siguiente:

Brief para el proyecto Music de Rexona Teens

¿Por qué necesitamos nueva comunicación? (objetivos de *marketing* y comunicación)

- Objetivo de *marketing*: Aumentar la penetración de la marca con una propuesta de producto fuerte, tentadora e impactante que fortalezca el vínculo de las *teens* con la marca.
 - Lanzamiento de una nueva variedad trayendo novedad al *target* y haciendo de la edición limitada el accesorio del momento para las *teens*.
- Objetivos de comunicación:
 - Dar a conocer la nueva variedad de Rexona *Teens* en el territorio de la música.
 - Lograr que las *teens* se sientan cercanas a Rexona *Teens*, es decir, reforzar la relación con ellas, hablándoles en su propio idioma e interpretando sus propios códigos adolescentes.

¿Quién es nuestro *target*? ¿Qué piensan y hacen ahora?

Chicas entre 12-18 años, con foco en chicas de 15-16 años para desarrollar la comunicación.

Ellas disfrutan divertirse en cualquier momento y lugar. Transpirar las hace sentir incomodas especialmente cuando están expuestas a otros (en especial amigos y chicos) y es capaz de arruinar momentos de diversión.

¿Cuál es el territorio/mundo relevante para desarrollar esta campaña?

La música: tiene un rol fundamental en sus vidas, es una forma de expresarse, de pertenecer e identificarse. Está siempre sonando. Las acompaña en todo momento, cuando están contentas o tristes. La pueden disfrutar y compartir con sus amigos. Es una de las pocas cosas que sienten que pueden controlar en sus vidas. No se imaginan un día sin música. Son capaces de resignar la tele por la música.

¿Qué queremos que piensen y hagan en respuesta a la comunicación?

Que piensen que Rexona *Teens* es la marca que más sabe de ellas y mejor las entiende. Como consecuencia, queremos que compren la nueva variedad.

¿Cuál es el beneficio más persuasivo que les podemos ofrecer?

Sólo Rexona *Teens* Music te da la máxima eficacia antitranspirante para que puedas disfrutar a full de tus momentos más divertidos.

¿Por qué deberían creerlo?

Porque Rexona *Teens* comprende que la música es un mundo intenso donde puedes transpirar.

¿Cuales son las consideraciones ejecucionales?

- Encontrar una idea que represente un momento intenso dentro del territorio de la música.
- Desarrollar nombre de la nueva variedad, diseño de pack y campaña de comunicación integral de alcance regional.

Logrando que las *teens* deliren por un antitranspirante

El resultado del *brief* fue una campaña de comunicación desarrollada alrededor del concepto “Con Rexona *Teens*, ¡Bailate todo!”, convirtiéndola en una fuerte y tentadora invitación para las *teens* a hacer lo que realmente les gusta. Consecuentemente, todas las ejecuciones invitaban a las *teens* a bailar en cualquier momento y lugar. Según Sol Martín, “desarrollamos virales (...) donde se veían adolescentes bailando muy divertidas antes cualquier ruido: la alarma de un auto, un torneo de ping-pong o una licuadora, reflejando un novedoso encare estético pero también un nuevo tono de voz.”⁴⁰⁸ De ésta manera lograron comunicar una propuesta poderosa de producto dentro de un mundo relevante para ellas, y el éxito de la campaña de comunicación les confirmó lo que sospechaban desde un principio: que las *teens* son un *target* deseoso de cualquier herramienta que les facilite el poder vivir su día y sus pasiones a full.

Siguiendo paso a paso todo lo aprendido de las *teens* durante el proceso y sus valiosos consejos, planificaron la campaña para que viva principalmente en medios digitales, optimizando costos y maximizando impacto tras una ejecución genuinamente *teen*: los comerciales, o virales en ese caso, fueron filmados con la técnica de cámara en mano; brindándole un *look & feel* casero y natural y un tono de voz novedoso, divertido y relajado.

La campaña fue también transmitida en la televisión y la radio, dos medios fundamentales para el *target*.

Entonces – tal como expresa Sol Martín – “el resultado [del proceso de *planning*] fue el punto de partida que nos inspiró a desarrollar una propuesta absolutamente rupturista y auténticamente *teen* que se convirtió en un hito para la marca, capaz de romper con la inercial de ventas y lograr que las *teens* deliren por ella”⁴⁰⁹.

El éxito de la nueva estrategia

La campaña ¡Bailate todo! fue el primer paso en la nueva estrategia de innovación de la marca. Gracias a sus positivos resultados, pudieron comprobar que la estrategia de innovación desarrollada funciona de manera excepcional para generar propuestas genuinamente *teens*.

La campaña logró ambos objetivos de comunicación establecidos, ya que – según la herramienta *Post View* de Millward Brown (estudio que evalúa el desempeño de la comunicación) desarrollada en México, Brasil y Argentina – la misma fue altamente exitosa en comunicar la novedad de la nueva variedad de Rexona *Teens*, logrando una alta conexión con el *target* y transformando a la marca en una mucho más relevante y atractiva para las *teens*:

- El comercial, la propuesta de producto y la marca se destacaron de forma muy positiva, con índices muy por encima de la media de la categoría.
- Alto involucramiento y disfrute del comercial.
- La asociación de la marca (con el comercial) fue del 42%, significativamente superior a la media categoría.
- El nivel de branding (construcción de imagen de marca) fue excelente, reforzando los valores y la personalidad de la marca.
- El efecto de la comunicación fue muy positiva, ya que el *target* considera que el anuncio ofrece información nueva y diferente, y que hace a la marca una más atractiva. Este desempeño positivo en ambas: la respuesta emocional y racional, hace que las *teens* estén mucho más propensas a utilizar la marca, con un 73% alegando que la comunicación “me hace más propensa a utilizar la marca”.

Con éste *output*, la campaña “Bailate todo” obtuvo el mejor resultado en *Post View* de todas las campañas para el *target* desarrolladas alguna vez por Unilever.

El cumplir con los objetivos de comunicación propuestos les permitió alcanzar también los objetivos de *marketing* establecidos: la propuesta de producto logró un “incremento del *value share* [valor de la porción de mercado o *market share*] de 0,92% (AC Nielsen)”⁴¹⁰ (promedio en Brasil, México, Argentina, Colombia y Venezuela, considerando los primeros 4 meses del lanzamiento en cada lugar); logrando

408. APG Argentina; *Planning Argentino 2009, Premio APG al Planeamiento Creativo*; 1º edición; diciembre del 2009; Página nº37

409. APG Argentina; *Planning Argentino 2009, Premio APG al Planeamiento Creativo*; 1º edición; diciembre del 2009; Página nº29

410. APG Argentina; *Planning Argentino 2009, Premio APG al Planeamiento Creativo*; 1º edición; diciembre del 2009; Página nº39

darle un fin al estancamiento de ventas en el que se encontraba Rexona *Teens*, y – en consecuencia – despertando el interés de otras regiones como Europa, Estados Unidos y Asia de exportar el proyecto para así, replicar su éxito.

En conclusión, **los resultados revisados confirmaron el rotundo éxito de la nueva estrategia propuesta por la agencia** – el emisor técnico – a Unilever – emisor interesado. El positivo efecto de la campaña “Bailate todo” ratificó que la nueva estrategia de innovación de Rexona *Teens* – donde cada nueva variedad es lanzada dentro de un territorio relevante para el *target* – resulta en propuestas de producto atractivas e impactantes, construyendo la eficacia de Rexona *Teens* desde una forma genuinamente original y – más importante todavía – genuinamente *teen*.

Conclusiones Finales

No hace mucho más de 40 años que el primer *planner* nació en ésta tierra. El *planning* es una disciplina tan nueva que, hoy en día, no es raro que en una agencia de publicidad tus mismos compañeros de trabajo te pregunten para qué sirve o qué es lo que hace el departamento de *planning*.

Y es que, claro, no es tan fácil saber acerca del *planning*, considerando que es una práctica que tan sólo incluye la decena de agencias de publicidad más grandes de la Argentina. Y es por ello también que, actualmente, el *planning* se aprende sobre la marcha. Las personas que incursionan en la disciplina del *planning* – sin experiencia previa – sabiendo y conociendo su proceso, pueden considerarse muy informadas y dichosas.

El problema es que, siendo una disciplina tan reciente, no hay información disponible al respecto. Si bien podemos encontrar diferentes libros y artículos, la mayoría están escritos en inglés – la lengua madre del *planning*. Tan sólo existe un libro escrito en castellano que – sin embargo – es sólo apto para entendidos sobre el tema. Es, más que nada, un libro escrito por *planners* para *planners*. La siguiente cita extraída del libro en cuestión nos ayudará en el punto que intentamos hacer: “*Para la mayoría de los lectores, las etapas básicas del planning en una agencia de publicidad son claras. Este libro sigue la secuencia básica de las tareas que un planner tiene a su cargo en el proceso de desarrollar y evaluar publicidad.*”⁴¹¹

Inclusive, si bien encontramos numerosos libros escritos sobre el *planning* en inglés, la problemática tratada parece ser mundial, ya que la misma surgió – en febrero de 2010 – en una mesa redonda donde los *planners* líderes de Londres se reunieron a discutir sobre el futuro del *planning*:

*“It feels like, now, it’s all practice and no theory. If we want to professionalise as an industry, we need to pay more attention to how communication actually works in this new world.”*⁴¹² – Rachel Hatton, Ogilvy Group Planning Director, UK

*“Pareciera que, ahora, es todo práctica y no teórica. Si queremos profesionalizarnos como industria, tenemos que prestar más atención a cómo la comunicación realmente funciona en este nuevo mundo.”*⁴¹³ – Rachel Hatton, Ogilvy Group Planning Director, UK

Por otro lado, tampoco existe una carrera ni licenciatura donde enseñen el *planning*, tan sólo existe un seminario brindado por la Escuela Superior de Creativos y un posgrado ofrecido por la Universidad de Belgrano – incorporados recientemente, en el año 2009 –. Conjuntamente, las carreras de Licenciatura en Publicidad no poseen materia alguna que trate la disciplina del *planning* – salvo algunas pocas excepciones –.

Respondiendo a tal problemática, la presente tesina fue un primer intento a incursionar en el desarrollo teórico fundamental del *planning*. Al ser el primer documento existente que ofrece un amplio desarrollo del *planning* – incluyendo su estrecha relación con la economía, el *marketing* y la publicidad –, la tesina le será de gran utilidad a:

- Estudiantes de la comunicación y la publicidad interesados en aprender e incursionar en el *planning*;
- Profesionales de la comunicación y la publicidad que se interesen por incursionar en la práctica del *planning* o, también, que deseen aprender sobre uno de los pasos fundamentales en el desarrollo de la publicidad con el que probablemente se encuentren trabajando y cooperando;
- Organismos y empresas interactuantes con las agencias de publicidad, incluyendo Centrales y *Brokers* de Medios, especialistas y profesionales en medios de comunicación;

411. The Account Planning Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006; Página nº12

412. ADMAP MAGAZINE (online): The Future of Planning. Gran Bretaña, Londres: Febrero de 2010 (13 de febrero de 2010) Disponible en la Web: http://www.warc.com/Tracking/ArticleLink.asp?ID=91160&M=Admap_Feb10

413. ADMAP MAGAZINE (online): The Future of Planning. Gran Bretaña, Londres: Febrero de 2010 (13 de febrero de 2010) Disponible en la Web: http://www.warc.com/Tracking/ArticleLink.asp?ID=91160&M=Admap_Feb10

- Y finalmente, estudiantes y profesionales de las carreras Administración, *Marketing*, Comercialización y otras afines.

Este documento, entonces, proveerá de primordial información a saber sobre el *planning*, transformándose en una herramienta fundamental para cualquier persona interesada en incursionar o aprender sobre la práctica del *planning*.

Podemos decir que hemos cumplido el objetivo de la tesina; instruyendo al lector – desde los conocimientos más básicos – sobre cada paso en el proceso del *planning* y habiendo ejemplificado su accionar en un caso concreto y real. Luego de leer la presente tesina, el lector podrá afirmar que conoce el *planning* y sus fundamentos en la economía, el *marketing* y la publicidad -“de la A a la Z”-, y que posee una base teórica suficiente para incursionar en su práctica, si así lo desea.

El futuro del *planning*

Como posibles rutas a tomar para contribuir con los esfuerzos de la presente tesina en solucionar la problemática planteada, se proponen las siguientes acciones:

1. En primer lugar, la inclusión de materias acerca del *planning* en las carreras y los institutos terciarios afines a la publicidad, de manera que los estudiantes puedan conocer sobre la nueva área publicitaria antes de ingresar a su ambiente laboral.
2. Un paso mayor en la dirección correcta, sería el desarrollo de una licenciatura o curso terciario específico sobre la práctica del *planning*. La misma – al igual que como sucede actualmente con las áreas de creatividad y cuentas – formaría a profesionales específicos en la disciplina del *planning*.

Dijimos previamente que el documento desarrollado les será de gran utilidad a los estudiantes de las carreras de publicidad y afines, interesados en aprender sobre el *planning*.

En cuanto a próximos pasos a tomar desde la presente tesina, recomendamos – en una instancia más avanzada – reescribir el presente documento con un nuevo estilo discursivo: llevándolo desde lo informativo hasta lo persuasivo. Con un discurso menos informativo y mas persuasivo, la tesina justificaría y demostraría porque el *planning* es indispensable para el negocio de las empresas anunciantes y cuales son los beneficios de contratar a una agencia con *planning* por sobre otra sin *planning*. De tal forma, el documento funcionaría como una especie de “argumentación” y “venta” – si se quiere – sobre la disciplina del *planning*; informando y persuadiendo a los organismos y empresas interactuantes con las agencias de publicidad (especialmente empresas anunciantes y su personal) de los beneficios y la importancia del *planning* en la agencia.

Bibliografía Citada

- The Account *Planning* Group (APG); *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*; Thomson Ediciones; 2006.
- Calviño, Pablo; *Imagen educativa. Plan para el rediseño de la imagen de ITM*, Tesina Universidad de Belgrano; 2002.
- Pickton, David y Broderick, Amanda, *Integrated Marketing Communications*, Pearson Education, August 2000.
- Seminario de “Principles of *Marketing*”, Westminster University, 2007.
- Pride William M.; Hughes, Robert J.; Kapoor, Jack R., *Business 12th Edition*, South-Western CENGAGE Learning, 2008.
- Ávila José y Lugo, *Introducción a la Economía*, Editorial Plaza y Valdéz, 2004.
- Schettino, Macario, *Introducción a la Economía para no economistas*, 2002, Editorial Prentice Hall.
- Munguía, Enrique G. Alonso y Melgoza, Vicente Ocegueda, *Teoría de las Organizaciones*, Editorial Umbral, 2006.
- Porter, Michael, *Estrategia Competitiva*, Editorial Rei, 1991.
- Diccionario de la Real Academia Española, Disponible en la Web: <http://buscon.rae.es/drae/>
- Peter F. Drucker, *La Sociedad Poscapitalista*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1993.
- Da Silva, Reinaldo O., *Teorías de La Administración*, Cengage Learning Editores, 2002
- Armstrong, Gary, Kotler, Philip, *Principles of Marketing*; Prentice Hall, 1996.
- Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control 8th Edition*, New Jersey, Prentice Hall, 1994.
- Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Ediciones, 2000.

- Solomon, Michael R. y Stuart, Elnora W., *Marketing: personas reales, decisiones reales 2da Edición*, Pearson Education.
- Schultz, Don E.; Tannenbaum, Stanley L.; Lauterborn, Robert; *Comunicaciones de Marketing Integradas*, Ediciones Granica, 1993.
- Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control; Ninth Edition*, Prentice Hall Editorial; 1997.
- Thomas C. Kinnear, Kenneth L. Bernhardt, Kathleen A. Krentler, *Principles of Marketing 4th Edition*, HarperCollins Publishers, 1995.
- Drucker, P., *La Gerencia*, Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 2001.
- Kotler, Philip; *El Marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados*; Editorial Paidós, 1999.
- Blythe, J.; *Principles and practice of marketing*; Cengage Learning EMEA, 2006.
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary; *Principles of marketing*; Pearson Education, 2004.
- Bateman, Thomas S.; Snell, Scott A.; *Administración: una ventaja competitiva*; McGraw Hill Cuarta Edición.
- Porter, Michael, *Estrategia Competitiva*, Editorial Rei, 1991.
- Cheverton, Peter; *Key marketing skills: strategies, tools, and techniques for marketing success*; Kogan Page Publishers; 2004.
- Jobber, David, *Principles and Practice of Marketing*, McGraw Hill Education, 2004.
- Porter, Michael E., *Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, REI Editoriales.
- Borello, Antonio; *El plan de negocios*; Ediciones Díaz de Santos; 1994.
- Czinkota, Michael R.; Masaaki, Kotabe; *Administración de la mercadotecnia*; Cengage Learning Editores, 2001.
- Lamb, Charles W., Hair, Jr. Joseph F.; *Fundamentos de marketing*; Cengage Learning Editores, 2006.
- Levy, Alberto R.; *Mayonesa, La esencia del marketing*.
- Soriano, Claudio; *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*; Ediciones Díaz de Santos; 1990.
- Schultz, Don E.; Tannenbaum, Stanley I.; Lauterborn, Robert F.; *Integrated marketing communications*; McGraw-Hill Professional; 1993.
- Baker, Michael John; *The Marketing Book*; Butterworth-Heinemann; 2003.
- Needham, Dave; Dransfield, Rob; Coles, Martin; Harris, Rod; Rawlinson, Maureen; *Business for Higher Awards*; Heinemann Ediciones; 1999.
- Zyman, Sergio; Brott, Armin A.; *The end of advertising as we know it*; John Wiley and Sons Editions; 2002.
- Billorou, Oscar Pedro; *Introducción a la Publicidad*; Editorial El Ateneo; 2002.
- Smith, Paul; Berry, Chris y Pulford, Alan; *Strategic Marketing Communications*; Kogan Page Editions, 2000.
- Petley, Julian; *Advertising*; Black Rabbit Books; 2003.
- About.com: Advertising; Disponible en la Web: <http://advertising.about.com/>
- Kumar, N.; *Advertising Management*, Anmol Publications.
- Fleming, Paul, Alberdi, María José y Van, Joost; *Hablemos de marketing interactivo: Reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico*, Editorial ESIC, 2000.
- *American Marketing Association Dictionary* ; Disponible en la Web: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B
- Butterfield, Leslie, the Institute of Practitioners in Advertising & the Chartered Institute of Marketing; *Excellence in Advertising*; Butterworth Heinemann Editions.
- Thomson, John Walter; *Planning Guide*; London, 1974.
- USEFUL QUOTES, En: *Plannersphere*; Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/useful+quotes>
- Wikipedia; Disponible en la Web: <http://en.wikipedia.org/>
- Sallenave, Eduardo. *Bienvenida e Introducción: ¿Qué es el planning?* En: APG Training Network 2008 (10 de septiembre de 2008).
- Basnight, Emanuel; *What in the hell do planners do?*; En: *Plannersphere*; Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/What+is+Planning>
- Steel, Jon; *Truth, Lies, and Advertising: The Art of Account Planning*; Wiley, John & Sons, Incorporated Editions; 1998.

- Habberstad, Henrik; *The Anatomy of Account Planning*; En: *Plannersphere*; Disponible en la Web: <http://plannersphere.pbworks.com/What+is+Planning>
- Account Planning Group, London; *What is Account Planning? (and what do account planners do exactly?) A Revised Millennium Definition*; 2007; Disponible en la Web: <http://www.apg.org.uk/about-us/what-is-planning.cfm>
- The Oxford Pocket Dictionary of Current English; Disponible en la Web: <http://www.encyclopedia.com/doc/1O999-insight.html>
- Dictionary Reference.com; Disponible en la Web: <http://dictionary.reference.com/browse/insightful>
- Dvoskin, Roberto; *Fundamentos de marketing*; Ediciones Granica S.A.; 2004.
- Butterfield, Leslie; *Excellence in Advertising*; Elsevier Science and Technology Books Editorial; 1999.
- Baskin, Merry. *Introduction to Creative Briefing* En: APG Argentina: *Creative briefing and role reversal Course*; Buenos Aires, Argentina (agosto de 2006).
- Cabarcos, Fernando. *Módulo 5: Brief Creativo*; En: APG Training Network 2008 (08 de octubre de 2008).
- Barker, David; *How to write an inspiring creative brief*; Admap (World Advertising Research Center 2001) (July / August 2001)
- APG Argentina; *Planning Argentino 2009, Premio APG al Planeamiento Creativo*; 1º edición; diciembre del 2009.
- ADMAP MAGAZINE (online): *The Future of Planning*. Gran Bretaña, Londres: Febrero de 2010. Disponible en la Web: http://www.warc.com/Tracking/ArticleLink.asp?ID=91160&M=Admap_Feb10

Anexos

Anexo N°1: *Brief del Cliente Unilever*

brief para la agencia

proyecto de edición limitada

agenda

- ✓ objetivo del proyecto
 - ✓ objetivo de marketing
 - ✓ objetivo del proyecto
- ✓ porqué una edición limitada
 - ✓ la oportunidad

agenda



objetivo del proyecto

- ✓ objetivo de marketing
- ✓ objetivo del proyecto

✓ **porqué una edición limitada**

✓ **la oportunidad**

objetivo de marketing

Aumentar la penetración de la marca con una propuesta de producto fuerte, tentadora e impactante que fortalezca el vínculo de las teens con la marca.

objetivo del proyecto

Lanzamiento de una nueva variedad trayendo novedad al target y haciendo de la edición limitada el accesorio del momento para las teens.

agenda

✓ objetivo del proyecto

- ✓ objetivo de marketing
- ✓ objetivo del proyecto



porqué una edición limitada

- ✓ la oportunidad

porque una edición limitada?

muchas marcas targeteando a teens
están explotando las ediciones
limitadas, como una forma de reclutar
nuevos usuarios y traer new news.

desde celulares hasta zapatillas,
pasando por snacks y bebidas, hasta
electrónica, todas las marcas "cool"
profitan de las ediciones limitadas.



por qué funcionan??

Porque generan una sensación instantánea: "tengo que tenerlo"

Porque los consumidores saben que sólo estará disponible por un tiempo limitado, creando mas appetite to buy

Porque conquistan nuevos consumidores que generalmente se quedan en la marca

Porqué muchas veces hasta tienen un premium price que los consumidores están dispuestos a pagar porque lo asumen como parte de la exclusividad

Algunos consumidores hasta se vuelven coleccionistas!

agenda

✓ objetivo del proyecto

- ✓ objetivo de marketing
- ✓ objetivo del proyecto

✓ porqué una edición limitada

★ ✓ la oportunidad

la oportunidad

Lanzamiento de una nueva variedad aprovechando las características del target, es decir:

Profitando del entusiasmo alrededor de cosas nuevas y diferentes; logrando así una mayor conexión con ellas.

