

La incorporación del planificador estratégico a las estructuras publicitarias



M^a Luisa García Guardia

Contratado Doctor de la Facultad de CC. de la Información. UCM.

María Tejerina Arreal

Ayudante Contratado Doctor de la Facultad de Psicología. UM.

Resumen

La introducción de la figura del Planner en la agencia de publicidad ha supuesto un cambio en las estructuras publicitarias. Cada vez que se realiza la incorporación de una nueva figura a un departamento en el entramado tradicional de la empresa, representa un cambio per se. La aparición del Planner en España ha sido lenta y trabajosa. Dichos profesionales se han quejado de no tener un rol claro dentro de la estructura de la empresa nacional.

Si se intentan definir las competencias del Account Planning existen diferencias de matices en las opiniones de los profesionales: es el representante del consumidor, de la marca, o también, una cultura, un equipo cuyo trabajo se centra en una acción de comunicación persuasiva.

Existe un área de común acuerdo sobre cuales son las tareas principales del Planner: Es un negociador que transmite de forma clara y precisa cual es la imagen de la marca, concretando su labor en el cumplimiento de los objetivos de la comunicación persuasiva: relaciona ideas, integra conceptos, gestiona el conocimiento, aporta valor, estimula a los equipos y consigue que fluya un discurso entre la gente con pensamientos muy distintos con un objetivo común, en definitiva, también se le puede denominar coacher, aunque a ellos les guste denominarse Planificadores Estratégicos.

Palabras clave

Planner – Estructuras – Publicitarias - Recursos Humanos - Agencias hoy en día - Futuro agencias.

Abstract

The introduction of the figure of the Planner at the advertising agency has meant a change in the advertising agency structure. Every time a new figure comes into play in the traditional web of a company, it is a change by itself. The appearance of the Planner in Spain has been slow and laborious. These professionals have complained of not having a clear role within the structure of the national company.

If one tries to define the responsibilities of the Account Planning, certain subtle differences appear when professionals are asked: the account planning is the representative of the consumer, the brand, or even a culture, a team whose work focuses on the persuasive communication action.

There is an area of common agreement about which are the main tasks of the Planner: A negotiator who communicates clearly and precisely what the image of the brand is by fulfilling the goals of persuasive communication: the account planner relates ideas, integrates concepts, manages knowledge, adds value, and finally, he encourages teams and gets the information flowing between people with very different thoughts, but with a common goal. They may be called ultimately coacher, although they like to be called Strategic Planners .

Key Words

*Planner - Advertising Structures - Human Resources - Advertising agencies nowadays -
agency future*

Presentación

La incorporación del Planificador Estratégico a las empresas publicitarias ha producido cambios en las interrelaciones entre los sujetos. Al compás de los cambios que se han desarrollado en las últimas décadas en el ámbito de la publicidad, y más concretamente, el uso de las TIC's y la crisis en el mercado de la comunicación persuasiva, la figura del Planner es un elemento enriquecedor, que aborda una visión entre la creatividad y la investigación que puede optimizar la creación del mensaje publicitario.

Objetivos y metodología

Tras la revisión teórica de la figura del *Planner*, y el análisis de fuentes previas y estado de la cuestión, se plantearon cuestiones de interés que se incluyeron en esta investigación, entre las que destacamos la siguiente:

- En el caso concreto de España, ¿está suficientemente implantado el Planificador Estratégico en las empresas?.

Se seleccionaron los siguientes objetivos en el trabajo de investigación:

1. Estudiar las relaciones del Planificador Estratégico en la empresa, tanto intra como extra-departamental.
2. Investigar la percepción de la figura *Planner* como ayuda ante los públicos, o por el contrario, conocer si dificulta el trabajo, y más concretamente en el departamento creativo de la empresa publicitaria.

3. Estudiar las competencias del *Planner* con el fin de que el conocimiento de éstas puedan ayudar a mejorar las relaciones de los sujetos, y en consecuencia la calidad del trabajo de los anunciantes y publicitarios.

La hipótesis de partida era la siguiente: la incorporación del Planificador Estratégico en las estructuras de las empresas publicitarias contribuye a la eficacia de los resultados empresariales.

Objetivo: Analizar los cambios producidos por la incorporación del Planificador Estratégico en las estructuras publicitarias.

El concepto y evolución de la agencia de publicidad

Tradicionalmente la idea de actividad publicitaria se ha asociado a la Agencia de Publicidad. Su origen, tal como hoy la entendemos, se encuentra en Estados Unidos a mediados del siglo XIX, momento en el que la publicidad funcionaba con comisionistas de los medios locales, los cuales vendían espacios a los anunciantes de otras zonas. Actualmente las agencias de publicidad son el “agente” más especializado en comunicación publicitaria al servicio del anunciante.

El antecedente es la figura del “agente publicitario”, el cual era el encargado de redactar anuncios y gestionar su inserción en prensa, por lo que percibía una comisión (Castellblanque, 2001:59). Esta figura tenía un antecesor en el llamado “agente de prensa”, el cual tramitaba las órdenes de inserción y cobraba una comisión del periódico. Se considera que el primer agente publicitario fue el norteamericano Volney B. Palmer en 1840.

En España, el nacimiento de las Agencias de Publicidad fue similar al acontecido en otros países.

Diversificación de la estructura, funciones y procesos

En los años 20 se produce un cambio importante en las estructuras de las agencias de publicidad, motivado por la llegada de las empresas multinacionales al sector, concretamente el anunciante General Motors, se estableció en España en 1927, y se trajo con él a la agencia de publicidad J. W. Thomson. Este fue el primer caso pionero de empresa multinacional americana que se instaló en España.

También es conveniente destacar las asociaciones entre agencias españolas y multinacionales, que iniciaron un proceso de cambio paulatino en la actividad publicitaria hacia un mayor desarrollo interno de las funciones.

Según Castellblanque (2001: 60-65), las primeras Agencias de Publicidad eran de exclusivas. Con el tiempo, las agencias comenzaron a desarrollar tareas de creación¹, además de la gestión de los espacios publicitarios como comisionistas. Este tipo de empresa se va consolidando hasta 1925.

Las primeras agencias importantes datan de 1857, Roldós en Barcelona, y Los Tiroleses en Madrid en 1891. Castellblanque apunta: En 1968 A .Arce & Ponti, una de las primeras agencias creativas de España, se une a FCB. En 1966 reaparece J.W.Thomson. En 1974 Danis se une a Benton & Bowles y Tiempo hace lo mismo con BBDO un año

¹ La tarea principal era la de redactar textos, ilustrarlos o dar ideas a los artistas.

después. En 1976 Luis Bassat se asoció a Ogilvy. En 1975 TBWA se afinca en España (2001:63).

Esta sucesión de acontecimientos en cascada demuestra el interés que suscita el mercado español entre las grandes multinacionales, las cuales desembarcan de forma contundente, en la mayor parte de los casos mediante fusiones, compras, y otras fórmulas variadas.

Según Sánchez Revilla, la historia reciente de la Agencia de Publicidad comienza a partir de 1976, y para algunos teóricos es la denominada etapa de “crecimiento de la transición”. Es una época de grandes crecimientos, tanto a nivel económico, como publicitario. También en estos años comienzan a llegar a España las multinacionales, algunas ejercieron su actividad desde cero o comprando compañías españolas ya consolidadas (1998).

Los años setenta fueron el comienzo de la crisis económica. El resultado fue la reducción de los presupuestos publicitarios, además de incrementar las exigencias sobre los servicios que debían percibir de las agencias.

Se consideran los años 80 como la década dorada de la publicidad. Los elementos que ayudaron a este desarrollo fueron (M. A. Pérez Ruiz en J. S. Más, 2005:156-166):

- La prosperidad internacional, tanto a nivel europeo como español.
- La fuerza del grupo de agencias nacionales, especialmente norteamericanas, que introdujeron en España su filosofía de trabajo.
- La influencia de las casas matrices de las multinacionales en la adjudicación o retirada de cuentas a las agencias.
- Escaso conocimiento de lo que se llamó “el problema del anunciante”, tales como identidad del producto, segmento del mercado al que va dirigido, distribución,

estudio de la competencia directa e indirecta y de las marcas concretas que son realmente su competencia.

- El resultado fue el desarrollo de dos líneas de estudio:
- La investigación profesional. Destacó el “Estudio de Agencias”, realizado por Vacchiano Ballester, de carácter bienal. Los objetivos fueron analizar lo que sucedía, utilizando los mismos instrumentos que se usaron en estudios parecidos en Francia y, establecer una comparación entre los dos países. También se realizó otro estudio sobre la “Estructura y Situación de la Publicidad en las mayores empresas Españolas”
- Las revistas profesionales, incorporando artículos sobre: las encuestas a profesionales destacados, programar mesas redondas con técnicos de las agencias y jefes de publicidad y publicación de las conferencias pronunciadas en jornadas y simposios.
- La evolución del mercado iría convirtiendo a la Agencia en una mera proveedora de servicios. A la vez, el propio anunciante estaba evolucionando internamente en sus planeamientos de marketing, tomando bajo su tutela competencias que antes eran de la agencia. La evolución del mercado se reflejó en los siguientes aspectos:
- Calidad y selección de propuestas. Los anunciantes comenzaron a incorporar especialistas, que tomaban decisiones con respecto a las inversiones publicitarias de las compañías. Entre sus tareas estaba la selección de la agencia, la elección de la campaña, el presupuesto a invertir. La agencia pasó a tratar con los jefes de productos y jefes de marketing, habiendo en ocasiones una falta de entendimiento.
- Selección de agencias. Gracias a la evolución del mercado, la relación con la agencia pasó de estar basada en la amistad, la relación personal o la experiencia sobre el sector, a primar la profesionalidad y todas sus variables, tales como

creatividad, conocimiento de producto y su mercado , versus experiencia en el sector, buena relación entre coste y servicio y desarrollar una cierta pro-actividad.

- Cambio de agencia. Los dos factores que más influyen a la hora de decidir el cambio de agencia son la creatividad y el servicio. En 1988 se realizó un estudio por parte de V&B, en que se reflejaba cuales eran las razones principales por las que se perdía una cuenta, de más a menos, estos fueron los resultados:
 - Insatisfacción del servicio.
 - Escasa adaptación a las necesidades de la cuenta.
 - Dificultades en la relación personal y de diálogo entre el anunciante y la agencia.
 - Escasa respuesta de las ventas a las inversiones publicitarias.
 - Recobrar un mayor interés por el producto.
 - Cambio de empleados de la agencia.
 - Razones económicas.
- Pérdida de medios. Hasta los años 70, las agencias realizaban todas las tareas propias de la empresa internamente, no se subcontractaba nada. A partir de los años 80 se fue perdiendo la gestión de los medios, la cual fue tramitada por las Centrales de Compras o Centrales de Medios.
- Subcontratación de servicios. Los departamentos de medios comenzaron a subcontractar servicios externos no vinculados a las agencias. Un claro ejemplo fue la investigación de motivaciones, *postest* y *pretest*, diseño gráfico, relaciones públicas, *merchandising*,...
- Remuneración de campañas. El cambio hacia nuevas fórmulas. Con respecto a la cuantía, las agencias pequeñas admitían una remuneración de entre un 11% y un 15% de la inversión en medios. Las agencias tradicionales junto con las grandes

agencias solían cobrar un 17,65% sobre el neto. La Administración del Estado imponía el 10%, haciéndolo requisito imprescindible en la manera habitual de adjudicar el concurso. La remuneración podía ser de varios tipos: La Administración del Estado tenía como fórmula el pago según honorarios, especialmente si el volumen de facturación era por debajo de 60 millones. Entre la agencias había bastantes que admitían el pago por comisión y honorarios.

- Deudas. Había anunciantes que no pagaban alguna de las facturas pendientes. Llegó a haber una lista de anunciantes morosos, con la finalidad de exigir a cualquier anunciante que cambiara de agencia estar al día en el pago con la empresa anterior.
- Las agencias en esta década insistían en desarrollar actividades relacionadas con la creación de campañas, estrategias creativas, y planificación de medios. Los anunciantes reclamaban nuevos servicios, tales como comunicación corporativa e investigación sobre nuevos productos, entre otros.
- Con la pérdida de la planificación y compra de medios por parte de la agencia, también se fueron perdiendo la contratación de otro tipo de servicios. Algunas empresas fuertes fueron comprando diferentes tipos de empresas publicitarias, que desarrollaban tareas en las que ellas no estaban especializadas.
- La crisis de los años 90 fue probablemente una de las etapas más duras por lo que supuso en cambios para las agencias de publicidad. El inicio comenzó con la Guerra del Golfo. Hubo una serie de acontecimientos que colaboraron al cambio, tales como el nacimiento de las televisiones privadas, la segmentación de la audiencia, el retraimiento de la inversión por culpa de la Guerra. Todos estos acontecimientos obligaron a replantear el negocio publicitario. Se pueden destacar dos hechos decisivos (M. A. Pérez Ruiz en J. S. Más, 2005:172-177): La

irregularidad de las inversiones publicitarias, con un bache importante a partir de 1993, comenzando los anunciantes a invertir en los medios no convencionales. Las agencias, en consecuencia, reorientaron sus servicios. Por otra parte, la preocupación por obtener la mayor eficacia posible, en el contexto de una superabundancia de anuncios, manipulación de tarifas con rebaja de precios constante, lo que hacía sospechar de la credibilidad de los medios.

- Los anunciantes reaccionaron, como se comentó con anterioridad, contratando un porcentaje mayor de medios no convencionales, exigiendo mayor calidad y servicio por parte de la agencia por el mismo precio o reclamando especialistas en medios, marketing,...
- La agencia comenzó a trabajar más estrechamente con el anunciante, desarrollando por aquél entonces la denominada *comunicación integral*. El hecho de que el anunciante derivara sus inversiones hacia otras empresas no convencionales les obligó a diversificar sus servicios, especialmente en el caso de las empresas medias y pequeñas. Algunos ejemplos de servicios nuevos son: marketing relacional, producción gráfica, audiovisual,...
- Las grandes crisis han coincidido con las dos guerras del Golfo: 1991 y 2003, teniendo como principal consecuencia la pérdida de personal en las empresas publicitarias.
- Miguel A. Pérez Ruíz(sic) destaca, entre los cambios más importantes que afectaron a los dos sujetos:
- Inicio de la relación. La forma más habitual era por concurso, incorporando el concepto de equipo como elemento que decidía la elección.

- Prestación de servicios. Tiene protagonismo la producción audiovisual y gráfica, así como el marketing relacional y promocional. En cuanto a la compra y planificación de medios, se pierde definitivamente el liderazgo. En el área de identidad corporativa y medios interactivos, la agencia parece que está recuperando terreno.
- Retribución. Gran parte de los anunciantes son partidarios de un fijo y una comisión por ventas o sobre comunicación. Esta última fórmula no es del agrado de muchas agencias, porque genera mucha inestabilidad con respecto a la continuidad del trabajo.
- Reestructuración. La gran mayoría de las agencias se han visto obligadas a reestructurarse. Se han eliminado mandos intermedios, especialmente en el área de las cuentas, creatividad y medios. Probablemente las empresas que han sufrido los cambios de manera más intensa han sido las de tipo medio y pequeño, hasta el punto de que los empleados han terminado desempeñando tareas muy variadas para subsistir.

Estructura de la agencia de publicidad

La estructura de una Agencia de Publicidad está basada en una serie de áreas tradicionalmente destacadas, que funcionan de manera sincrónica entre ellas:

- Cuentas
- Creatividad
- Medios

La estructura se corresponde con los servicios que la agencia ofrece a los anunciantes como servicio, y que se materializan en los contratos que firman entre ellos².

Se enumera la relación suscrita por la Asociación Española de Anunciantes (AEA) y la Asociación Española de Agencias de Publicidad (AEAP), el cual es una guía para regular las relaciones agencia-anunciante. Es interesante destacar las ideas de exclusividad, ó y propiedad industrial e intelectual. Por otro lado, ha quedado fuera de la relación los servicios de marketing directo, servicios interactivos, asesoramiento de imagen corporativa, relaciones públicas, entre otras (El Publicista, mayo de 2001):

1. Colaboración con el anunciante en la elaboración e investigaciones de mercado, del producto o servicio, y recomendación de los institutos idóneos para realizar dichas investigaciones.
2. Colaboración en el desarrollo de estrategias de marketing.
3. Elaboración y desarrollo de la estrategia creativa.
4. Creación del concepto y expresión publicitaria, que recogerá en una propuesta que será discutida por el anunciante.
5. Supervisión de la realización del distinto material publicitario, siguiendo las instrucciones del anunciante.
6. Análisis del mercado y de la competencia.
7. Realizar y proponer al anunciante una planificación estratégica de medios.
8. Negociación y compra de espacios y tiempos en los medios, ya sea directamente o a través de una central de planificación y compra de medios.

² No siempre las agencias tienen la posibilidad de firmar contratos con los anunciantes, siendo los de tipo medio o pequeños los más reacios a este tipo de compromiso. Habitualmente son las agencias medias o pequeñas las que soportan esta situación de indefensión profesional.

9. Plan de medios de la campaña publicitaria y su correspondiente presupuesto para la aceptación por parte del anunciante.
10. Verificación de las inserciones y emisiones.

Cada agencia desarrolla su propia estructura, en función a sus necesidades, las de sus clientes, y las exigencias del mercado. Depende del tipo de anunciante con el que trabaja en un momento determinado.

Dentro de la estructura empresarial, ya que no hay que olvidar que la Agencia de Publicidad es una empresa, al fin y al cabo, la Presidencia, Dirección o Gerencia es la tarea de máxima responsabilidad. El buen funcionamiento de la compañía depende de la filosofía empresarial que impregna la gestión en una relación desde el más alto nivel, al empleado que podría estar en la base de la pirámide.

El máximo responsable es el presidente, asume las funciones representativas de alto nivel y de relaciones. En ocasiones, se distribuyen las responsabilidades del consejo de accionistas en la empresa entre otros miembros, tal es el caso del consejero delegado.

El presidente o el consejero delegado aportan liderazgo a la empresa, siendo sus competencias las siguientes: planificación estratégica, relaciones, imagen y control de la organización. Las funciones ejecutivas suelen ser responsabilidad del gerente y la dirección general.

El tamaño de la agencia es decisivo para organizar la gestión empresarial. Depende de factores tales como el número de empleados y la facturación. El director general suele ser la figura que habitualmente se encuentra en una agencia de tamaño medio y pequeño, llegando a compartir tareas ejecutivas con algunos departamentos de la agencia.

Según el estudio realizado por Cristina Blanco, hay una alta participación de *planners* que ocupan puestos directivos, que son el 59,6% frente al resto de los *planners*, que representa el 40,3%. Al mencionar directores englobamos a: los Directores de Planificación Estratégica, de Estrategia, de Consultoría, de Proyectos, Responsable de Marketing del Anunciante, y a otros *planners* con diferentes denominaciones que al ser de agencias pequeñas, en ocasiones son socios y por lo tanto ejercen funciones de dirección... el 91,9% da cuentas a la Dirección General, por lo que se intuye que es un departamento con responsabilidad y con relación directa con la dirección de la empresa. (http://www.aeap.es/publicaciones/docs/SPE_España3.pdf)

El Departamento de cuentas sirve de puente entre el anunciante y la agencia. La gestión incluye además del mantenimiento día a día del servicio al cliente, la continúa captación de nuevos anunciantes. Las agencias grandes cuentan con varios grupos de cuentas para atender a sus clientes. El equipo básico está formado por:

1. Director de Cuentas. Es el responsable de mayor rango en la relación agencia-cliente. No sólo se encarga de que dicha relación sea lo más fluida posible, sino que debe de tener información sobre la situación del mercado para llevar a cabo la captación de clientes nuevos para la agencia. Esta tarea también puede ser desarrollada también por el responsable de nuevos negocios.
2. Supervisor de Cuentas (*account managers*). Es un mando intermedio entre el Director y el ejecutivo, que sólo aparece en las agencias grandes.
3. Ejecutivo de Cuentas. Tiene la responsabilidad del trabajo cotidiano. La supervisión día a día de que el trabajo está siendo realizado según el plan de trabajo aprobado. Realiza labores de control, que junto al resto del equipo eran antes realizadas por el Departamento de Tráfico.

El Departamento de cuentas establece una colaboración constante con el ejecutivo del cliente, jefe de publicidad, *Product Manager*, jefe de marketing o figura similar.

Mención especial merecen los *Trainers*, estudiantes en prácticas, que además de aprender la profesión, desarrollan en ocasiones labores de pequeñas responsabilidades, pero de singular importancia.

Cabe destacar que el *Planner* suele estar ubicado en este departamento, y su labor abarca por lo general la gestión de varias cuentas a la vez: 62,9% (http://www.aeap.es/publicaciones/docs/SPE_España3.pdf)

El Departamento de Creación o Departamento Creativo es aquel encargado de dar la forma externa creativa al mensaje publicitario, y es la manifestación en muchos casos de la personalidad singular de la empresa.

Las funciones a desarrollar por el departamento se corresponden con las competencias que ejercen cada uno de sus componentes. Las tareas fundamentales son la dirección artística y creativa, y la redacción de textos (*copies*). Este trabajo se materializa en la realización de bocetos y artes finales, que se presentan sucesivamente a los clientes, como plasmación física de los trabajos que se realizan.

El buen funcionamiento del Departamento creativo depende de su buena relación con otros departamentos. El *Planner*, figura emergente en las agencias en la actualidad, realiza indicaciones valiosas al departamento, para que se cumplan los objetivos de comunicación de las campañas, *potenciando el salto creativo.*, según se destaca en el estudio realizado por Sánchez Blanco (http://www.aeap.es/publicaciones/docs/SPE_España3.pdf) El Departamento de

Producción, tanto gráfica como audiovisual, son los encargados de materializar la creatividad en productos terminados³. Los componentes de un Departamento creativo son:

- Director creativo, es el que desarrolla la idea creativa, la idea esencial de la campaña. En ocasiones, si la importancia del anunciante o la campaña lo requiere, asiste a la defensa de la presentación de dicha campaña.
- Director de arte, es el encargado de desarrollar imágenes y sonidos para el anuncio. Se puede considerar que es el encargado de materializar la idea. Suele trabajar en equipo, y relación muy estrecha con el *copy*, hasta el punto de formar un dúo que siempre se desplazan de una empresa a otra de manera conjunta. Esta sincronización es lógica, ya que texto e imagen son uno e indivisible, no se puede entender el mensaje del uno sin el acoplamiento con el otro.
- Copy, redacta los textos o *copies*. Su labor, al igual que el director de arte, se desarrolla tanto en los medios impresos, como audiovisuales. Actualmente también desarrolla su trabajo en los medios digitales.
- Maquetador. Es el encargado de realizar los artes finales, aquellos que están listos para ser llevados a las empresas proveedoras, encargadas de la producción final. Desde que se instalaron los ordenadores en las agencias de publicidad, las diferencias entre bocetos y artes finales casi han desaparecido⁴ desde el punto de vista visual.

³ Una figura importante es el *producer*, encargado de la relación con las distintas empresas de producción, tales como la imprenta, fotomecánica, fotógrafos, productoras audiovisuales, entre otras.

⁴ Se puede considerar que el boceto, por norma general, está realizado con textos ficticios, principalmente debido a que el cliente no tiene perfilado el contenido detallado de manera definitiva. Cuando esta variable está clara desde el inicio, se puede considerar que se realiza boceto y arte final casi en paralelo.

En las agencias con una facturación importante, se suele tener varios equipos creativos (director creativo, de arte y *copy*), a los que se les asignan grupos de cuentas.

De nuevo, el contrato tipo es el que establece las tareas del Departamento de Creación. Lo encontramos reflejado en *El Publicista*:

- En cuanto a la exclusividad del trabajo creativo realizado por la agencia, en el contrato tipo ésta se compromete a no realizar ninguna de las tareas publicitarias objeto del contrato vigente, en relación a productos o servicios directamente competidores, y el anunciante no va a contratar con ninguna otra agencia de servicios publicitarios con respecto a ese producto o servicio. Los derechos de propiedad intelectual se pueden contemplar desde los dos puntos de vista: desde el punto de vista del anunciante, la agencia cede con carácter ilimitado temporal y espacialmente los derechos de explotación del material publicitario por ella creado; desde el punto de vista de la agencia, se añade que la publicidad difundida fuera de España, durante la vigencia del contrato, o la difundida en España y fuera de ella en fechas sucesivas a la resolución del contrato, le dará derecho a la agencia a una retribución en ningún caso inferior a un tercio del valor de los honorarios. Así mismo, los derechos de obras preexistentes protegidas por la Propiedad Intelectual, se negociarán expresamente en cada caso, informando previamente al anunciante de su importe económico y condiciones. En el supuesto de que la agencia encargue a un tercero la creación o realización del material publicitario, la agencia procederá a la contratación de este tercero, siguiendo las instrucciones del anunciante y obtendrá necesariamente la cesión de los derechos de propiedad intelectual (*El Publicista*, 2001d:20).

- En relación a la confidencialidad y la custodia del material y documentación, la agencia se compromete a mantener en secreto todos los datos concernientes a la publicidad: también se compromete a no utilizar para fines distintos de los expresamente pactados cualquier información que el anunciante le haya podido facilitar. El deber de confidencialidad desaparece en el caso de que la información en cuestión haya devenido de dominio público. Por parte del anunciante, se da el compromiso de considerar como documentación confidencial todos aquellos materiales que reflejan las propuestas de ideas, creaciones y planes de campañas publicitarias que le presente la agencia y que éste rechace. Igualmente, la agencia se hará cargo de los materiales que el anunciante le confíe; una vez finalizada la vigencia del contrato, procederá a la devolución del material y documentación en relación con ese contrato. La agencia hará entrega también al anunciante de los contratos que hubiera firmado con terceros directa o indirectamente relacionados con el contrato vigente (El Publicista, 2001d: 22)

La ubicación del Planificador Estratégico está directamente relacionada con las tareas que realiza en las empresas publicitarias, y cuál es la percepción que estos profesionales tienen de su labor profesional. El trabajo en general de los *Planners* se acerca más a la escuela estratégica en la que se basó King. Esta idea se demuestra porque el 62,9% dice que *Hoy en día tiene más sentido que los Planners trabajemos más en la parte estratégica*". El porcentaje, si nos referimos únicamente a los directores, alcanza el 67,6%. En lo que respecta a los *Planners* sin responsabilidad el porcentaje está más repartido: el 56% opina que el trabajo se refiere más a participar en la parte estratégica y el 44% piensa que en la parte más creativa (http://www.aeap.es/publicaciones/docs/SPE_España3.pdf).

El Departamento de Producción se encarga de que todos los trabajos aprobados por el cliente se materialicen. Dichos trabajos pueden ser gráficos, audiovisuales, etc. Lo importante es que se cumplan en los tiempos pactados con el anunciante y en los precios adecuados. De todas estas tareas se encargará el departamento, cuya magnitud dependerá de las características de la agencia, pudiendo tener una persona hasta varias, en función al volumen de trabajo gestionado.

Habitualmente, el departamento recibe los *finales*, aunque en ocasiones también participa en la producción intermedia del proceso. Tiene una función muy importante en la fabricación en serie de los elementos publicitarios, siendo capaz de gestionar su desarrollo de manera eficaz.

En los años ochenta se produce un cambio paulatino en los departamentos de medios de las Agencias de Publicidad. Las empresas comienzan a subcontratar el servicio en empresas especializadas, que desarrollan la planificación y compra de medios. Especialmente esta última actividad permite la obtención de descuentos mayores por parte de las agencias, al concentrar la compra en una serie de Centrales de Medios o Centrales de Compras.

Existen varias figuras esenciales en el departamento:

- Director de medios. Responsable del departamento, su labor es el de la organización general y de los recursos. Suele encargarse de la relación con los medios o las centrales, y lidera la negociación de tarifas y descuentos.
- El planificador. Investiga los medios para establecer las estrategias más adecuadas para cada campaña.
- Responsable de compras. Negocia con los medios la compra de los espacios, así como el control de las inserciones.

El mantenimiento de este departamento en las agencias, pese a los cambios acontecidos en las últimas décadas, se basa en la necesidad de controlar la coordinación de la contratación de los medios, aportar creatividad al proceso y mejorar el servicio al cliente.

Según aseguran los *Planner* a cerca de las funciones que realizan en el departamento de medios, estos no tienen mucha responsabilidad en lo que a la planificación de medios se refiere (http://www.aeap.es/publicaciones/docs/SPE_España3.pdf.)

El Departamento de Investigación es un elemento esencial en el control de la eficacia publicitaria. El proceso de investigación consta de cinco etapas:

- Establecer cuál es la información necesaria
- Diseñar la investigación
- Conseguir la información
- Analizar los datos obtenidos
- Interpretar los resultados

Las agencias de publicidad habitualmente determinan cuál es la información que se necesita, e interpretan los resultados. Especialmente el último paso requiere de un conocimiento de comprensión de las técnicas estadísticas de análisis de datos (Tellis y Redondo, 2001:87):

- Definir la información requerida determina el contenido y el enfoque de la investigación, así como la probabilidad de solucionar adecuadamente los problemas del anunciante (“un problema bien planteado es un problema medio resuelto”).

- Interpretar los resultados consiste en convertir los hallazgos técnicos en información útil para el anunciante; discernir lo relevante de lo accesorio.

M^a Ángeles Lobo plantea la cuestión de quién debe de realizar la investigación. Para ella, las empresas externas a la agencia carecen de una información crucial, conocer los antecedentes y la información base de los anuncios. No saben realmente cuales son los objetivos que persigue la campaña, desconocen la continuidad y coherencia de dicha campaña.

Para A. Lobo, sobre todo la agencia conoce los objetivos específicos del anuncio, y la empresa publicitaria se encuentra perfectamente capacitada para realizar la investigación: “Antes de que los anuncios vean la luz es preciso que se realice un *pretest*, para que, al presentar al cliente el anuncio, junto con él, se le esté presentando la prueba de que las personas a las que va dirigido entienden en él y se sienten hacia él lo que se pretende que entiendan y sientan (1998:122).

Según Lezama (2000), la investigación debe de constar de la siguiente información:

- Consumidor, posicionamiento y motivos de compra del producto.
- Producto, usos actuales y posibles, distribución, puntos de venta, etc.
- Anunciante, imagen de la empresa y de la competencia, campañas o acciones publicitarias hasta el momento: objetivos, medios, efectos, etc.
- Campaña, *pretest* y *postest* sobre creatividad y eficacia.

El 64,5% de los Planificadores Estratégicos comenta que participa activamente en lo que respecta a qué se investiga en la agencia. El porcentaje aumenta más cuando son sólo los directores que es el 73% de ellos frente al 52% de los *Planners*. Con respecto a cuáles son las áreas sobre las que investiga con mayor intensidad, cabe destacar todo lo

que está relacionado con el consumidor, independientemente de que sea la agencia la que realice la acción o sea subcontratada con empresas de investigación. Actualmente se emplean las fuentes o herramientas de investigación, tales como los foros en Internet, las páginas *web*, las redes sociales, etc. También se realizan con frecuencia *focus groups*, entrevistas en profundidad y encuestas.

El Departamento de Tráfico es el encargado de dar apoyo a la realización del proceso publicitario. Se encarga de aplicar un método de trabajo que facilite la ejecución de las campañas desde un punto de vista logístico, con el objetivo de optimizar al máximo los recursos.

El control de los procesos es importante cuando la agencia tiene una estructura compleja. La coordinación incluye el control de procesos internos y externos. El responsable se llama *Process Controller*.

Las tareas más importantes son:

- Consecución de plazos
- Coordinación de profesionales
- Máximo rendimiento de los recursos de la empresa

En la actualidad, este control utiliza una metodología basada en gran parte en las herramientas informáticas, con el fin de tener un conocimiento detallado de la situación y evolución de los procesos de ejecución.

El Departamento de documentación desarrolla sus tareas tanto en el interior como en el exterior de la agencia. Probablemente la información más utilizada sea la que procede de la investigación de mercado, incluyendo los históricos de campañas por cliente.

La agencia de publicidad es una empresa cuyo fin es el beneficio empresarial. La gestión administrativa está ubicada en el Departamento de Administración y Financiero, el cual suele estar en manos de profesionales administrativos que realizan su trabajo dentro y fuera de la empresa. Es habitual la subcontratación con empresas, denominadas Asesorías Fiscales, que cubren aquellas acciones que no se pueden realizar en la totalidad en la agencia.

Es importante tener una planificación administrativa y financiera de la empresa de cara al futuro. Sin la planificación de los recursos financieros, una empresa puede terminar cerrando, aunque tenga clientes y facturación.

Algunos aspectos a destacar en este departamento es la financiación, cobros, pagos, cuenta de resultados y balance a una determinada fecha, relaciones con los bancos, petición de préstamos, immobilizados, entre otros. No se puede olvidar que la empresa tiene un objetivo: la obtención de beneficios.

La importancia del Departamento de Informática ha ido en aumento en las últimas décadas. Realmente, uno de los cambios más importantes que ha sufrido la publicidad ha sido la incorporación de la informática en prácticamente todas las áreas de la agencia.

Es importante el tamaño de la empresa para valorar la conveniencia de optar por este departamento. La agencia medias y pequeñas si no tienen presupuesto suficiente suelen contar con un proveedor externo para solventar todas sus necesidades informáticas.

Las tareas generales más utilizadas son las de gestión, rapidez y calidad. Más concretamente se optimizan las bases de datos, el envío de originales a la fotomecánica, imprenta, uso de las redes, programación especializada, etc.

5. El Departamento de Planificación Estratégica.

Y por último, el Departamento de Planificación Estratégica ha ido tomando una posición relevante en la actividad publicitaria con el devenir de los tiempos. El concepto “planificación estratégica” es cada vez más relevante en la estructura de las agencias. De hecho, se considera un elemento clave en el campo de la comunicación publicitaria.

La figura del “planificador estratégico” o *Planner* es necesaria para llevar a cabo una publicidad eficaz y diferente. Debido principalmente a:

- La evolución y sofisticación del mercado.
- La profesionalización de los anunciantes que desarrollan cada vez más la participación en las agencias en el área del conocimiento y el marketing.

La tendencia actual, tanto de los anunciantes como de las agencias, es reafirmarse en el hecho de que “pensamiento estratégico” y “creatividad” deben de ir de la mano: la visión estratégica tiene que ir acompañada de una perspectiva estratégica muy anterior a la concreción de las piezas finales. Estas habilidades serán cada vez más importantes. Es necesario responder a la demanda del mercado.

Según el citado estudio de Sánchez Blanco, *el 80,6% de los planificadores manifiesta que, en sus empresas, existe actualmente un departamento en concreto de esta disciplina, cuyo nombre, en la mitad de ellos, es de Planificación Estratégica, por lo que vemos que, según las agencias representadas, sí es un departamento instalado en nuestro país* (http://www.aeap.es/publicaciones/docs/SPE_España3.pdf).

Metodología científica.

Se buscó la correlación entre las valoraciones de las respuestas. El resultado fue un análisis descriptivo funcional de las tareas desarrolladas por los profesionales de la Planificación Estratégica.

Se propuso a los encuestados un cuestionario compuesto de preguntas cerradas y algunas abiertas⁵, categóricas ordinales, las cuales se realizaron sobre cinco tipos de sujetos: anunciantes, agencias, medios, estudiantes de publicidad e investigadores en el área publicitaria, con el fin de que realizaran una valoración por parte de los mismos sobre la figura del *Planner*, buscando posteriormente la existencia de una correlación entre los datos de las respuestas obtenidas.

El proceso se realizó de la siguiente manera:

- Listado de las agencias de publicidad más importantes, que figuren en el informe Infoadex.
- Carta a los responsables de la agencia, tanto al director como al departamento de coordinación para su distribución en la que se informa del estudio y tiempo que tienen para responderla.
- Seguimiento de la misma a través de llamadas de teléfono.

La encuesta poseía una clave dada previamente para que se pudiera comprobar que había sido contestada por la persona que se había previsto.

⁵ La mayor parte de las preguntas son cerradas , aunque también se propusieron preguntas abiertas, con el fin de obtener datos más “ricos” de los encuestados.

El cuestionario con el que se realizó la investigación aparecía hospedado en la siguiente dirección de Internet: <http://www.e-ki.com/planner>, lo que facilitó la contestación de dicho cuestionario a la muestra elegida; éste tenía una base de datos asociada, que permitía recogerlos, y de esta manera facilitar la elaboración estadística de los resultados obtenidos.

La encuesta se realizó en castellano e inglés, y fue contestada por un total de 126 sujetos.

Ficha Muestral

Tipo de muestreo

No probabilística, voluntaria y estratégica.

Tamaño de la muestra

126 sujetos.

Error muestral

Sin posibilidad de cálculo, Una muestra no probabilística no se rige por reglas matemáticas de la probabilidad, mientras en las muestras probabilísticas es posible calcular el tamaño de error muestral, no es factible hacerlo en el caso de muestras no probabilísticas, siendo esta característica diferenciadora entre ambos tipos de muestras (Wimmer R., Dominick J., 1996:68).

Nivel de significación

Más allá de la T de Student, se ha tenido presente las siguientes condiciones:

- Dado que se ha elegido un número alto de profesionales.
- Importancia de sus empresas.
- Diversidad con alto nivel de significación.

Mecanismo de seguimiento y control de la información

Llamadas telefónicas y base de datos asociada al cuestionario en Internet.

Criterios de selección.

La selección de la muestra dependió de un conjunto de condicionantes que se presentan a continuación:

- Los sujetos de la investigación elegidos corresponden a la variedad de individuos que habitualmente intervienen en las estructuras organizativas publicitarias, y que además estaban dispuestos a contestar el cuestionario.
- Las cuestiones planteadas tenían como objetivo profundizar en los siguientes temas:
 - Características de la figura del *Planner*.
 - Relaciones inter y extra departamentales.
 - Tareas específicas.
 - Proyección de futuro.

Unidades de análisis.

La unidad de análisis principal es el *Planner* o *Planificador Estratégico*, además de cuáles tales como cuáles son sus funciones en la construcción de la Planificación Estratégica de la Comunicación dentro del marco de referencia concreto de mejora en la organización de las Estructuras Publicitarias.

Categorías de análisis y variables.

Se determinaron 28 categorías de análisis diferentes, que se materializaron en las 28 preguntas del cuestionario, siendo la variable dependiente el papel que desempeña el *Planner* en la Planificación de la Estrategia de la Comunicación persuasiva, entendiéndose que son de interés las características diversas pendientes de ser observadas, y todas ellas pueden aportar información de diverso índole.

Análisis de los resultados

Los resultados obtenidos en el estudio en el que se sustenta este artículo han permitido un análisis de las diferentes habilidades, recursos y ocupaciones desarrolladas por los profesionales de la Planificación Estratégica. A partir de un tratamiento estadístico de los datos resultantes de la investigación, presentados gráficamente, se ha desarrollado una interpretación de los mismos, lo que ha ofrecido información relevante sobre:

- a. La valoración de los profesionales con respecto a una serie de temas claves.
- b. La correlación entre variables propuestas en el trabajo de investigación.

La investigación completa, ha permitido varios e interesantes datos sobre el objeto de estudio, pero la extensión del estudio, nos ha obligado a focalizar este artículo en algunos de los resultados, concretamente, en los relativos a la importancia que los encuestados han percibido sobre la contribución de determinados recursos o habilidades en la consecución de la eficiente actividad del *Planner*.

La valoración sobre el grado de determinación que tienen ciertos recursos y algunas habilidades en el desarrollo de una actividad de planificación estratégica eficaz, perfila

algunos de los aspectos más importantes que debe tener en cuenta un *Planner* en el desarrollo de sus funciones, así como las cualidades personales que debe poseer para ser un buen profesional en tal materia.

(Figuras 1-7)

La figura del *Planner* responde a un perfil humano con una serie de habilidades y con una capacidad para explotar eficientemente un conjunto de recursos que contribuyen a obtener el éxito en sus labores de planificación estratégica. El grado de importancia con el que son percibidos tales recursos y habilidades varía según el recurso o la habilidad de que se trate; no obstante, todos ellos son considerados por los encuestados, como positivos o favorables, lo que significa que consideran su contribución a la eficiencia de la actividad del *Planner*.

Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Los encuestados perciben, de forma general, que las TICS son un recurso que contribuye a la eficiencia de la actividad del *Planner*.

El 45% de los encuestados consideran que las TICS contribuyen mucho en la eficiente actividad del *Planner*, y hasta un 28% que lo hacen muchísimo. El 20% perciben una contribución suficiente, un 6% escasa y un 1% determinan que no existe contribución (Figuras 1). Los encuestados, consideran, con tal respuesta que el Planificador Estratégico logrará una mayor eficiencia profesional, recurriendo a las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Esta respuesta favorable, puede interpretarse en relación al incremento de conocimiento que permiten las TICS al *Planner*; el Planificador Estratégico, debe ser un conocedor experto del consumidor y las TICS le abren múltiples posibilidades para

aumentar su conocimiento al respecto, incluso le permite la interacción directa con el consumidor, facilitando un diálogo que puede resultarle muy útil para conseguir una planificación estratégica eficaz que confirme la contribución de las TICS a mejorar la eficiencia de su trabajo.

Amplitud de conocimiento y actualización constante.

Los encuestados consideran que los conocimientos del *Planner* contribuyen de forma determinante en la eficiencia de su actividad. Hasta el 54% de ellos opinan que la amplitud de conocimientos y su constante actualización, son factores claves para que el *Planner* pueda ejercer el desarrollo eficiente de sus funciones; un 30% de los encuestados, consideran que la importancia del conocimiento en la consecución de una actividad de planificación estratégica eficiente, es mucha y el 14% que es suficiente, mientras que sólo un 2% consideran que los conocimientos tienen poca importancia y un 0% que no tiene ninguna (Figuras 2). Esta respuesta positiva determina que los conocimientos del Planificador Estratégico contribuyen, decisivamente, en su eficiente labor.

La interpretación que podemos hacer de esta respuesta está vinculada a la faceta investigadora del *Planner*; un buen Planificador Estratégico, debe estar constantemente investigando sobre la realidad en la que desarrolla sus funciones, lo que le exigirá un alto grado de conocimientos y una dedicación constante a su actualización y ampliación.

Habilidades personales: intuición.

La muestra sometida al cuestionario opina globalmente, que la intuición del *Planner* es una habilidad muy importante que contribuye a la eficiencia de su actividad. El 43% de los encuestados consideran que la intuición del *Planner* favorece muchísimo a la consecución de una actividad eficiente, mientras un 43% piensa que lo hace mucho. Un 7% opinan que lo hace de forma suficiente, otro 7% que contribuye poco y ninguno de ellos considera que la intuición no contribuya en absoluto en la eficiencia de la planificación

estratégica (Figuras 3). Con dicha respuesta, los encuestados perciben que la intuición del Planificador Estratégico colabora para permitirle conseguir un eficiente desarrollo de sus funciones.

Esta respuesta afirmativa sobre la importancia que tienen la intuición del *Planner* en la consecución de una eficiente actividad de planificación estratégica, determina un perfil humano determinado; no todas las personas pueden ser un buen *Planner*, sólo las que posean ciertas habilidades innatas.

Habilidades personales: destreza en resolución de conflictos/liberar tensiones

La percepción de los encuestados sobre la importancia de la destreza del *Planner* en la resolución de conflictos, califica esta habilidad como muy contribuyente a la eficiencia de su actividad, pero no tan determinante como la intuición. Hasta un 38% considera que la importancia de esta habilidad personal para la consecución de una eficiente labor de planificación es mucha, mientras que un 27% cree que es muchísima; otro 27% de los encuestados, determina que es una habilidad suficientemente importante pero no determinante, un 6% que es poco importante y sólo un 2% que no tiene importancia (Figuras 4).

Esta respuesta positiva pero más comedida que la que obtuvo la intuición, permite interpretar que la destreza para la resolución de conflictos es una habilidad personal del *Planner* menos valorada en su relación con la consecución de una actividad eficiente, sin embargo, contribuye a consolidar la idea de que el Planificador Estratégico debe de poseer ciertas habilidades innatas, aunque algunas sean consideradas como más determinantes que otras.

Cultura organizativa (Management y planificación)

La mayoría de los encuestados consideran que la cultura corporativa es muy importante para lograr una actividad de planificación estratégica eficiente. El 45% opinan que este factor tiene mucha importancia y hasta el 20% que es muchísima; un 26% consideran que se trata de un factor suficientemente importante pero no determinante, mientras que un 9% perciben que tal importancia es escasa y ninguno de ellos considera que no tenga ningún tipo de importancia (Figuras 6).

Esta respuesta positiva, se vincula a la propia lógica de las funciones del *Planner*, pues la cultura organizativa al estar directamente vinculada al *management* y a la planificación, interviene, de forma definitiva, en las estrategias desarrolladas por el Planificador Estratégico.

Estrategia y táctica (Diseño y métodos de trabajo)

De forma global, los encuestados perciben una marcada importancia de la estrategia y la táctica en la consecución de una actividad de planificación estratégica eficaz. Hasta el 44% consideran que esta importancia es mucha, el 27% consideran que es muchísima, siendo el 22% los que opinan que es suficiente, mientras que sólo el 7% piensan que es escasa y ninguno considera que mencionados factores no tengan importancia para las funciones del *Planner* (Figuras 7).

Esta respuesta positiva, aparece, como la anteriormente comentada, relacionada con las funciones del *Planner*, ya que a esta figura corresponde delinear la planificación estratégica que incidirá en el diseño del plan de trabajo y en la elección de los métodos que se van a emplear en su ejecución.

Financiación (facilidades financieras/recursos económicos)

De forma general, la muestra sometida al cuestionario piensa que la importancia de la financiación es suficiente pero no determinante en la contribución a la eficiente actividad

del *Planner*. Hasta el 47 % opinan que esta importancia es suficiente, pero sólo el 8% consideran que es muchísima, siendo el 23% los que perciben que es mucha, el 20% los que piensan que es poca y el 2% los que determinan que no tiene importancia (Figuras 5).

Esta respuesta favorable pero cauta, determina que las facilidades financieras y los recursos económicos, aunque relativamente importantes para que el *Planner* desarrolle una actividad eficiente, no son determinantes en la consecución de la misma. Por consiguiente, existen factores y habilidades personales más valorados que los recursos económicos.

Sintetizando los valores obtenidos en la investigación, se presenta el siguiente cuadro de porcentajes positivos respecto a la importancia con la que los siguientes recursos o habilidades contribuyen a la eficiencia de la actividad del *Planner*:

	Muc hísi mo	M u c h o	Sufi cien te
TICS	28 %	4 5 %	20 %
Conocimiento	54 %	3 0 %	14 %
Intuición	43 %	4 3 %	7 %
Destreza en resolución de conflictos y liberalización de tensiones	27 %	3 8 %	27 %
Cultura organizativa	29 %	4 5 %	26 %

Estrategia y táctica	27 %	4 4 %	22 %
Financiación	8 %	2 3 %	47 %

8. Conclusiones

En conclusión, según las agencias representadas, vemos cómo sí es una disciplina instalada en nuestro país en cuanto al número de departamentos en las agencias aunque todavía queda bastante por hacer para que esté establecida en el marco amplio de la actividad publicitaria. A pesar de ello, los anunciantes ven un valor añadido en su servicio.

La comunicación ha evolucionado y el planner con ella. Ahora hay que encontrar al consumidor de nuevas maneras y es importante adaptarse a un entorno integrado. De esta forma, la mayoría de ellos están de acuerdo con que la Planificación nació en un entorno dominado por medios convencionales, sobre todo la televisión, y es necesario que se adapte al entorno mediático integrado. En relación con esto, se ha ampliado el tipo de empresas en las que trabaja el planificador. Hoy se encuentran en departamentos de marketing de los anunciantes, en consultoras de marketing y de marca en agencias de medios y otras empresas publicitarias y de comunicación. Parece intuirse que la tendencia actual es que el *planner* cada vez más comience a trabajar en una variedad de disciplinas relacionadas con la estrategia de marca, aunque hay que resaltar que, en España, todavía la gran mayoría de los *planners* trabajan en agencias de publicidad convencional.

En este sentido, es indispensable que todos los participantes en la comunicación comercial tengan la misma información y trabajen poniendo el foco en el consumidor.

De esta manera, se han analizado cuestiones sobre la relación entre los diferentes actores en cuanto a: el trato que tienen los *planners* con los diferentes participantes del entorno (cuentas, creatividad, agencias de medios, investigación y otras agencias del grupo); a quién interesa más el conocimiento del *planner* sobre el consumidor; si los planificadores que trabajan en agencias de publicidad reciben y comparten información sobre el consumidor con otros actores (agencias de medios, institutos de investigación, anunciante); y si alguien hacía las funciones de *planner* antes de que hubiera departamento en tanto cual.

Es relevante la relación que tienen los *planners* con los diferentes participantes del entorno según una escala desde total colaboración a gran competitividad. Lo primero que llama la atención es que los *planners* manifiestan tener algo de competencia con las agencias de medios, con los institutos de mercado, con los anunciantes y con otras agencias del grupo. Por otro lado, la mayoría de los *planners* que pertenecen a agencias de publicidad destacan la total colaboración con Cuentas o Creatividad, con los anunciantes y con otras agencias del grupo.

Bibliografía

CASTELLBLANQUE, M. R. (2001), Estructura de la actividad publicitaria. La estructura publicitaria de la A a la Z. Barcelona, Paidós Papeles de Comunicación.

AAVV. (2001) "Documento íntegro del contrato tipo suscrito entre las asociaciones AEA y AEAP. El contrato anunciante-agencia" El Publicista, nº 45,18-22.

LOBO, M. A.(1998) Curso de Publicidad. Madrid,Editorial Eresma & Celeste Ediciones.

SÁNCHEZ BLANCO ,C (2008), Situación de la Planificación Estratégica en España, Estudio Empírico .Madrid, AEAP y APG

SÁNCHEZ REVILLA, M. A.,(2008) ¿Dónde está mi competencia?: Cómo utilizar y realizar de la forma más positiva el análisis de competencia en publicidad, Madrid, Infoadex

TELLIS, G.J. Y REDONDO, I., (2001) Madrid. Estrategias de Publicidad y Promoción. Addison Wesley.

VICTORIA MÁS, J.S.,(2005) Reestructuras del sistema publicitario. Madrid, Ariel Comunicación.

http://www.aeap.es/publicaciones/docs/SPE_España3.pdf