

Planificación estratégica

Joan Vila Vinós

PID_00240411

Tiempo mínimo previsto de lectura y comprensión: **2 horas**



Índice

Introducción.....	5
Objetivos.....	6
1. La planificación estratégica y el <i>planner</i>.....	7
1.1. El punto de vista de Stephen King: modificar el proceso	7
1.2. El punto de vista de Stanley Pollit: actuar a través de una figura	8
1.3. ¿Para qué sirve la estrategia?	8
1.4. La función estratégica de las relaciones públicas	9
1.5. El modelo estratégico en las relaciones públicas	10
2. El <i>consumer insight</i>: el pilar de la planificación estratégica..	12
2.1. ¿Cómo generar e identificar <i>consumer insights</i> ?	12
3. Conceptos de la planificación estratégica.....	16
Bibliografía.....	19

Introducción

Este primer módulo de la asignatura *Comunicación estratégica y creativa en las organizaciones* nos servirá para entender en qué consiste la planificación estratégica y cuáles son sus conceptos clave desde una doble vertiente: el enfoque de la publicidad y el enfoque propio de las relaciones públicas.

A través de las dos lecturas obligatorias indicadas en la bibliografía, veremos una evolución de esta disciplina con sus diferentes enfoques históricos y teóricos, entraremos en contacto con los conceptos fundamentales de la planificación estratégica y abordaremos uno de sus pilares: el *consumer insight*.

Debemos entender esta guía de estudio como un resumen de conceptos e ideas clave de las lecturas obligatorias de este módulo. De esta manera, recomendamos empezar el aprendizaje con la lectura de esta guía de estudio para pasar, a continuación, a las dos lecturas obligatorias.

Orientaciones para el estudio

La lectura de los capítulos indicados en la bibliografía es fundamental para el seguimiento de la asignatura, siendo recomendable empezar con la lectura de esta guía y proseguir con las lecturas obligatorias.

Objetivos

Competencias del módulo:

1. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
2. Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.
3. Planificación estratégica, liderazgo e implementación de planes de comunicación corporativa.

Para asumir estas competencias, se marcan los siguientes **objetivos**:

1. Entender qué es la planificación estratégica desde diferentes modelos teóricos.
2. Aprender la terminología básica de la planificación estratégica, así como las fases básicas de la misma.
3. Saber identificar y utilizar correctamente un *consumer insight*.

1. La planificación estratégica y el *planner*

La planificación estratégica, según Kathy Matilla, es una función básica de la dirección de la comunicación entre las organizaciones y sus públicos y la opinión pública. Se trata, pues, de un proceso racional y lógico que conlleva realizar estudios, cuestionar, definir diagnósticos, establecer objetivos, tomar decisiones... De esta forma, el proceso de planificación ayudará a aumentar la eficacia en las actividades de comunicación, proporcionará más posibilidades de alcanzar la misión de la organización y, a la vez, ayudará a la racionalización de los recursos existentes, y permitirá la validación de los resultados conseguidos. Citando a Robert N. Anthony:

«Una estrategia es un conjunto de objetivos de intenciones o fines, y de políticas y planes elegidos de manera que se defina lo que son o serán las actividades de la empresa en cuestión».

Tal como vemos en el capítulo 1 («La aparición del *planner*: una nueva forma de enfocar la estrategia») de la lectura obligatoria *Planificación estratégica y creatividad*, el *strategic planning* o *account planning* se implementa en Inglaterra a finales de la década de 1960 y surge con el objetivo de interpretar y utilizar mejor los datos obtenidos a partir de la investigación social. De esta forma, se pretende conseguir una plataforma estratégica más directa y, por lo tanto, campañas más eficaces.

Autores como King y Pollit partieron de la idea de que no se estaba sacando suficiente rendimiento a los datos obtenidos a partir de la investigación social (que tuvo un notable auge en la década de 1960 con el desarrollo de la investigación cualitativa basada en *focus groups*). Las agencias no sabían sacar el suficiente partido a la profundidad de análisis sobre el consumidor y, en muchos casos, los resultados de estos *focus groups* eran simplemente utilizados para aprobar o rechazar líneas creativas. Aunque estos autores buscaran un mismo objetivo, siguieron dos caminos muy distintos.

1.1. El punto de vista de Stephen King: modificar el proceso

King se centró en la actuación sobre la estructura de trabajo, replanteando los departamentos de la agencia. Como responsable de J. Walter Thompson (JWT) Inglaterra, fusionó el departamento de marketing (cuentas), el de planificación de medios y el de investigación en un gran departamento que pasó a denominarse departamento de planificación de cuentas. El objetivo de esta remodelación era que la relación entre investigadores, responsables de cuentas y especialistas en medios fuera directa, consiguiendo que los datos obtenidos a través de la investigación estuvieran presentes desde el minuto cero. Cabe

decir que este modelo resultó un notable fracaso, debido a los dispares ritmos de trabajo y capacidad de diálogo de estos perfiles. El resultado: grandes retrasos en los trabajos y falta de consenso en la toma de decisiones.

1.2. El punto de vista de Stanley Pollit: actuar a través de una figura

Pollit apostó por la creación de una nueva figura: el *planner*. Incorporó este perfil en su propia agencia desde su creación en 1968 (BMP –Boase Massini Pollit–, actualmente absorbida por DDB Inglaterra) y tenía la responsabilidad de realizar la investigación (anteriormente responsabilidad del departamento de cuentas) y de velar por que la campaña incorporara todos los conocimientos adquiridos. Otro gran cambio que propició venía en la elaboración del *briefing*. Si antes era también el departamento de cuentas el encargado de su redacción, ahora sería responsabilidad del *planner*. El motivo: por falta de tiempo, el responsable de cuentas veía el *briefing* como un mero trámite y, en muchas ocasiones, solo contenía las indicaciones del cliente. Con la labor del *planner*, el *briefing* incorporaría todos los conocimientos obtenidos de la investigación previa, junto con una estrategia de comunicación clara que diera a la campaña el enfoque más recomendable.

Así, el *planner* se establecía como un nexo entre el departamento de cuentas y el departamento creativo, tal como lo conocemos hoy en día. Jerárquicamente, también se aseguró que el *planner* tuviera el mismo rango que el director de cuentas y el director creativo, asignándole un mismo equipo de cuentas y su presencia estable en todas las acciones de comunicación que la agencia realizara para un mismo cliente. De esta manera, se aseguraba que esta figura fuera un eje estable que tuviera un conocimiento detallado del cliente y guiara toda la estrategia de comunicación de una misma cuenta.

Hoy en día, vemos que ha sido el enfoque de Pollit el que ha triunfado, ya que supone un trabajo más preciso centrar en una sola persona todas las nuevas tareas en vez de entrar en complicadas reestructuraciones departamentales.

1.3. ¿Para qué sirve la estrategia?

En un entorno extremadamente competitivo y con la saturación de los mercados, vender más es cada vez más complicado, y es en este punto donde la estrategia cobra vital importancia. Cabe decir que el concepto de estrategia es muy antiguo (se remonta a «el arte de la guerra» de Sun Tzu, en el año 500 a. C. Posteriormente, con la *theory of games and economic behaviour* de Von Neumann y Morgenstern (1944), se ofreció una base matemática y lógica para la aplicación de la estrategia que ha sido aplicada en múltiples disciplinas científicas. Y ya con la imposición de la dirección por objetivos (Peter Drucker, 1964), las ideas estratégicas en general pasaron a la gestión de empresas y el marketing.

La estrategia nos permite diferenciarnos y conseguir nuestros objetivos, incluso disponiendo de menores recursos que la competencia. La evolución de los mercados, de los productos, de las campañas de publicidad... coloca al *planner* en la posición central para conseguir sacar el máximo partido a los recursos de comunicación del anunciante.

La rapidez del cambio social es otra de las claves para la utilización de la estrategia y de la figura del *planner*. Esta figura debe conocer y conectar con las nuevas tendencias prácticamente cuando se están originando o con los cambios en los gustos del consumidor valiéndose de las técnicas de investigación cualitativas existentes hoy en día.

1.4. La función estratégica de las relaciones públicas

Kathy Matilla nos habla de la dimensión estratégica de las relaciones públicas a través de la autora Larissa A. Grunig. Así, para que un programa de relaciones públicas pueda ser considerado como excelente, debe reunir los siguientes requisitos:

- 1) Debe ser gestionado estratégicamente, con la consiguiente importancia de los conceptos de previsión y proactividad.
- 2) Debe existir una dependencia directa de la alta dirección, con acceso directo para el asesoramiento en la toma de decisiones comunicativas.
- 3) Debe existir un único departamento para el desarrollo de la función.
- 4) El modelo basado en la simetría bidireccional es el único referente idóneo.
- 5) Los responsables de las relaciones públicas deben jugar un papel estratégico en la organización.
- 6) La función de las relaciones públicas debe reposar en conocimientos multidisciplinares, basados en la teoría y en la práctica.
- 7) La concepción interna de las relaciones públicas debe ser simétrica, basada en una orientación estratégica y nunca meramente instrumental.
- 8) El desarrollo directivo debe disponer de igualdad de oportunidades, ya sea por motivos de diferencia de sexo, raza, religión...
- 9) La función debe contar con el pleno soporte de la dirección de la organización.

10) La función debe inscribirse en un contexto organizacional con, por ejemplo, un estilo participativo que ayude a su desarrollo y se convierta en eje de la cultura corporativa.

Siguiendo con la explicación del profesor J. Xifra y a través de las aportaciones de Long y Hazleton Jr., se concibe la función de las relaciones públicas como un modelo que opera en un sistema abierto complejo, compuesto por un entorno pluridimensional (legal-político; social; económico; tecnológico; y competitivo) y tres subsistemas (organización; comunicación –función de las relaciones públicas–; y público objetivo) que interactúan entre sí produciendo una transformación con respecto a la resolución de problemas del **modelo de planificación estratégica** de Marston (y recogido por Cutlip y Center) basado en las cuatro etapas clásicas: **investigación, acción, comunicación y evaluación**. Posteriormente, estos mismos autores modificarán estas cuatro etapas de la siguiente manera:

- 1) Definir el problema
- 2) Planificar y programar
- 3) Actuar y comunicar
- 4) Evaluar el programa

También es necesario destacar la aportación de Long y Hazleton Jr., tal como indica Matilla, apostando por un modelo para el proceso de toma de decisiones de la función de relaciones públicas y que se basa en tres etapas:

- 1) Identificación del problema
- 2) Investigación y análisis (supervisión permanente del entorno y de las condiciones de la organización)
- 3) Identificación de la solución

1.5. El modelo estratégico en las relaciones públicas

Como veíamos antes, el concepto estrategia, en sus orígenes, está directamente vinculado al ámbito militar y a la función directiva, ya que lo entendemos como el orden a seguir para alcanzar un objetivo prefijado. Por lo tanto, la estrategia no puede existir sin un objetivo, a la vez que tampoco tendría razón de ser sin una táctica. Así, como indica Matilla, cada una de las estrategias de comunicación deberá tener un *qué* y un *para qué*, al mismo tiempo que deberán colgar de la política general de comunicación establecida. Este conjunto

de estrategias de comunicación internas y externas formarán el plan o programa de comunicación, y para poder aplicar dicho programa, se deberán tener definidos los siguientes elementos:

- 1) La información
- 2) Las políticas de comunicación
- 3) Los objetivos de comunicación
- 4) Las estrategias de comunicación

Así, las estrategias de comunicación derivarán, pues, de las políticas y se construyen a partir de la información y de los objetivos a alcanzar.

A modo de resumen final, la planificación estratégica en relaciones públicas, tal como indica Jordi Xifra, se estructura como cualquier otro proceso de estrategia empresarial: empezando por la investigación, para pasar posteriormente al diagnóstico de la situación y para seguir con las etapas de planificación, comunicación y evaluación.

2. El *consumer insight*: el pilar de la planificación estratégica

El origen del concepto *insight*, tal como indica Raquel Espantaleón, tiene su origen en las teorías psicológicas de la Gestalt. Podríamos definirlo como la «comprensión física global e inmediata de un evento». Espantaleón propone cuatro características que nos ayudan a definir cómo disponemos de un *insight*:

- 1) Tener una clara o profunda percepción de una situación.
- 2) Comprender la naturaleza interna de las cosas intuitivamente.
- 3) Poseer un claro entendimiento de una situación compleja.
- 4) El acto o resultado del aprendizaje de la verdadera naturaleza de las cosas, de forma intuitiva.

No hay unanimidad en la definición de este concepto y la autora nos aporta las propias de grandes anunciantes, tales como:

«Consumer insight keep the consumer at the center of the decision-making process. To be the voice of the consumer». (El *consumer insight* mantiene al consumidor en el centro del proceso de toma de decisiones, constituye la voz del consumidor).

Kraft

«A consumer insight is a new creative opportunity derived for a profound understanding of the consumer. It describes how we might add new value to consumer through brands». (Un *consumer insight* es una nueva oportunidad creativa que facilita un conocimiento profundo del consumidor. Nos describe cómo podemos incorporar en las marcas nuevos valores añadidos para el consumidor).

Reckitt Benckiser

A pesar de la disparidad de definiciones, todas coinciden en un mismo punto: el *consumer insight* es el conocimiento profundo del *target* al que se dirige la comunicación. De esta manera, siempre que queramos establecer una relación con el público objetivo, la identificación de un *insight* potente logrará afianzarla y fortalecerla.

2.1. ¿Cómo generar e identificar *consumer insights*?

Raquel Espantaleón se centra en la metodología desarrollada por Lisa Fortini-Campbell en su obra *Hitting the Sweet Spot*.

Partimos de la premisa de que el consumidor es el centro del negocio y, por ello, es vital identificar nuestro «*target* de valor» dentro del global de nuestros consumidores. En la mayoría de casos, las marcas se dirigen a un grupo amplio

de consumidores por miedo a perder público y el resultado es que no se acaba impactando a ningún segmento y, por lo tanto, no se logran los objetivos de negocio propuestos. Y es aquí donde cabe recordar que la definición del *target* de valor está basada en los comportamientos, más allá de las actitudes y los datos sociodemográficos. Así, los comportamientos son el nexo para unir los objetivos de negocio con los consumidores. Podemos resumirlo de la siguiente manera:

Los comportamientos definen lo que hace valioso al *target*.

Las actitudes y los estilos de vida describen al *target*.

Los datos demográficos localizan al *target*.

Una vez tenemos identificado nuestro *target* valor, podemos pasar ya a buscar el *consumer insight* que nos ayude a cumplir nuestros objetivos. Se tratará de buscar una verdad fundamental sobre emociones o comportamientos humanos que pueden influir en la construcción de una marca. Y aquí debemos entender no lo que hace (consumir cereales para adelgazar, por ejemplo) el consumidor, sino por qué lo hace (la gente consume cereales dietéticos para mejorar su autoestima, para verse más atractivos...).

A la hora de definir *consumer insights*, podemos encontrarnos con los siguientes problemas:

- 1) No enfocarnos al *target* valor y, por lo tanto, dirigimos a un *target* demasiado amplio.
- 2) Ver el *insight* desde una descripción sociodemográfica.
- 3) No observar los cambios que se producen en nuestro entorno.
- 4) No preguntarnos el porqué de las cosas, no hacer preguntas en profundidad.
- 5) Dejarnos influenciar por nuestros propios valores y nuestra posible resistencia al cambio.

Debemos tener en cuenta que un *consumer insight* deberá ser psicológico, empático y explicativo. Por el contrario, no será:

- 1) El comportamiento en sí mismo: no es lo que se hace, sino por qué se hace.
- 2) Una justificación de un beneficio del producto: están por encima de los productos, ya que nos ayudan a entender por qué nos comportamos de una determinada manera.

3) Una mera descripción: su finalidad es entender el porqué de un comportamiento, cuestionándonos en profundidad.

4) Una moda pasajera: no son provisionales. Como explican un comportamiento, tienen una duración en el tiempo.

5) Exclusivo de una marca: pero sí pueden ser utilizados por ellas. Pero ¿qué pasaría si todas las marcas utilizaran el mismo *insight*? No todas conseguirán los mismos resultados, ya que el éxito de la comunicación no solo reside en la identificación del *consumer insight*, sino en combinar una oferta de marca atractiva y una comunicación relevante y diferencial.

Cuando no se dispone de una investigación *ad hoc*, existen técnicas que el planificador puede utilizar para identificar *consumer insights*:

1) La observación:

a) **Personal:** analizándonos a nosotros mismos como consumidores.

b) **A terceros:** analizando a nuestros consumidores reales y potenciales a través de las redes sociales, por ejemplo.

2) El análisis de las grandes tendencias mundiales:

a) **Economizar:** la crisis económica ha obligado al consumidor a reducir su consumo y buscar mejores precios.

b) **Hogar, dulce hogar:** si bien el consumidor come menos fuera del hogar, se da más «caprichos» en alimentación cuando se queda en casa.

c) **Vidas más sencillas:** que contempla tres variantes:

- **Vidas estresantes:** la falta de tiempo propicia las soluciones móviles.
- **El tiempo es un lujo:** aumento de las soluciones que liberan tiempo al consumidor.
- **Indulgence:** el consumidor busca premiarse a sí mismo.

d) **La salud:** la búsqueda de soluciones saludables que encajen con el ritmo de vida actual.

e) **Lo verde:** la preocupación por el medio ambiente ha pasado de ser una moda a convertirse en un atributo exigible.

f) **El miedo o la ansiedad:** demanda creciente de seguridad a raíz del inestable contexto mundial (atentados, catástrofes naturales...).

g) **La búsqueda de la autenticidad:**

- Por un lado, con la vuelta a los orígenes, a las cosas tradicionales y a los sabores de siempre.
- Por otro lado, con la apuesta por lo exótico.

3) **La técnica del «por qué»:** si el *consumer insight* busca obtener un conocimiento profundo del consumidor, reconociendo patrones de comportamiento, preguntarse «por qué» ayuda a desgranar causa respecto a comportamiento.

4) **Técnicas para identificar *insights*:** con una investigación *ad hoc* que nos dará comportamientos y en que el *planner* deberá saber interpretar qué hay detrás de ellos. Dentro de la investigación cualitativa hay técnicas proyectivas que favorecen el descubrimiento de *insights*, tales como las analogías, los *collages* o el *storytelling*, entre otras.

Los *insights* deben ser capaces de inspirar al equipo creativo, convirtiéndose en una parte fundamental del *briefing* creativo. La identificación del consumidor con el *insight* seleccionado y tratado en la creatividad será, en la mayoría de los casos, lo que determine el éxito de la campaña.

3. Conceptos de la planificación estratégica

En este apartado nos centraremos en el capítulo 1, «La planificación estratégica», de la obra *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas* de Kathy Matilla. Especialmente útil es la descripción de conceptos de Rafael Alberto Pérez (pág. 55).

1) **Misión:** es uno de los pilares fundamentales de toda organización, su filosofía, el porqué y el para qué de su existencia. Surge de los valores de la organización y expectativas de los promotores de la institución. Esta visión es única para toda la organización.

2) **Metas:** para llegar a la misión, será necesario establecer unas metas, entendidas como un sendero a seguir para alcanzar la misión. Tanto metas como objetivos pueden ser diversos dentro de la organización.

3) **Objetivos:** son las partes que conformarán las metas y deben ser formalizados, cuantificados y periodificados. Por lo tanto, son cuantificaciones y periodificaciones de las metas.

4) **Políticas:** entendidas como el conjunto de reglas dentro de las cuales debe enmarcarse la acción.

5) **Estrategias:** conjunto de grandes decisiones y métodos adoptados para el logro del objetivo asignado.

6) **Políticas frente a estrategias:** las políticas generan pautas a modo de corriente de pensamiento o actuación, mientras que las estrategias actúan en la toma de decisiones, en entornos competitivos o comparativos.

7) **Tácticas:** conjunto de decisiones y medios aplicados en el corto plazo y derivados de la estrategia.

8) **Estrategias frente a tácticas:** A. Pena propone una serie de características para diferenciar estos dos conceptos. De modo general, podemos ver que la estrategia es el «todo», mientras que la táctica es una «parte» de ese todo. Otra de las grandes diferencias radica en que la estrategia juega a largo plazo, mientras que la táctica lo hace a corto.

9) **Técnicas frente a tácticas:** las técnicas definen el cómo, esto es, de qué forma el profesional de las relaciones públicas abordará el tema a tratar y gestionará la transmisión de los mensajes. En cambio, las tácticas corresponden

a las iniciativas puntuales con que las relaciones públicas gestionan las situaciones. Así, una técnica no siempre se utilizará tácticamente, pero una táctica siempre es una técnica.

10) Planes: descomposición del sistema estratégico en conjuntos de acciones a las que se atribuye prioridades de valor y de tiempo.

11) Programas: planes detallados con secuencias de las acciones a seguir, con sus tiempos, recursos y costes.

12) Acciones: tareas individuales mediante las cuales se implementa la estrategia.

13) Control del resultado: monitorización acción por acción.

14) Evaluación: verificación de los resultados de acuerdo con los objetivos y con la estrategia seguida.

Bibliografía

Cuesta, U. (coord.) (2012). «Capítulo 1: La aparición del *planner*: una nueva forma de enfocar la estrategia» y «Capítulo 2: El *consumer insight*». En: *Planificación estratégica y creatividad* (págs. 35-43 y 45-54). Madrid: ESIC Editorial.

Matilla, K. (2008). «Capítulo 1: La planificación estratégica y las Relaciones Públicas». En: *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas* (págs. 17-65). Barcelona: Editorial UOC.

