

Profesora de Introducción a la Publicidad y Proyectos Publicitarios. Universidad de Navarra. Facultad de Comunicación. 31080 Pamplona.

Génesis de la Planificación de cuentas: cómo gestionar el conocimiento del consumidor en las agencias de publicidad

The origin of Account Planning: the consumer knowledge management in advertising agencies

Recibido: 12 de marzo de 2009
Aceptado: 2 de abril de 2009

RESUMEN: La Planificación de cuentas es la disciplina que defiende la integración del conocimiento profundo del consumidor en todo el desarrollo publicitario. En este artículo se hace un recorrido histórico para descubrir cuáles fueron las causas que motivaron su nacimiento en las agencias de publicidad en 1968, quiénes fueron los protagonistas y cómo se gestó este cambio, que ha sido revolucionario en el ámbito publicitario. Conocer a los consumidores es el eje para conseguir la eficacia publicitaria. Hoy en día, cuando el consumidor cada vez adquiere más protagonismo es necesario remontarse en la historia para ver qué importancia se le ha dado y comprender cómo estas posturas, que fueron tan relevantes, han trascendido en los años.

Palabras clave: Planificación de cuentas, agencias de publicidad, consumidor, investigación publicitaria.

ABSTRACT: *Account Planning is the discipline that works to integrate the consumer research in the whole advertising process. The aim of this article is to review the main historic events in order to find out the causes of the discipline's origin in the advertising agencies in 1968, the persons who promoted this change that has been a revolution in advertising. It is necessary to know in depth the consumers to achieve the advertising efficacy. Today it is important to study the past to understand the relevance of these ideas and its repercussion on the current agencies.*

Key words: *Account Planning, advertising agencies, consumer, advertising research.*

1. Introducción

Hoy en día y cada vez más el consumidor adquiere protagonismo y para las marcas es una exigencia conocerle en profundidad para desarrollar una comunicación eficaz, conseguir mantener una relación y lealtad con la marca. En este sentido, a través de este artículo voy a exponer por qué, cómo y

a partir de quién nació la única disciplina que ha sistematizado y profesionalizado la gestión del conocimiento del consumidor en publicidad y que ha demostrado que enfocarse hacia el consumidor conlleva una comunicación eficaz: la Planificación de cuentas.

Es interesante volver a los comienzos, remontarse cuarenta años para comprender cómo dos publicitarios londinenses concluyeron que era necesario poner al consumidor en el centro del proceso publicitario, aspecto que no se puede olvidar en la actualidad cuando el consumidor llega incluso a ser *potencioso*. Por eso, el objetivo de este artículo es acudir a los orígenes de la Planificación de cuentas para obtener luces sobre cómo se debe trabajar con el consumidor para que la comunicación esté en consonancia a él. Para ello, he revisado de forma exhaustiva la bibliografía sobre el tema. Así, he acudido a las fuentes originales que consisten, sobre todo, en artículos escritos por los primeros profesionales, actas de los seminarios, congresos y encuentros y aportaciones en *journals* y monografías.

El planificador de cuentas es un nuevo investigador que trabaja junto a los ejecutivos de cuentas como si fuera su propia “conciencia”, representa al consumidor dentro de la agencia de publicidad como un vínculo eficaz entre la investigación y el desarrollo creativo. Por tanto, se encarga de desarrollar la estrategia publicitaria mediante el manejo de los datos que provienen de su investigación acerca del consumidor, el mercado y la marca de una manera holística. Y, además, los transforma en conocimiento útil para el departamento creativo como descubridor de *insights*. De esta manera, con el planificador de cuentas se ha descrito un método, un sistema disciplinado que engloba un proceso de pensamiento analítico y estratégico, pero también creativo, cuya finalidad es aumentar la calidad de la publicidad consiguiendo distinción y relevancia.

La idea de fondo de la Planificación de cuentas ya se daba en los pioneros de la publicidad moderna (Bernbach, Ogilvy, Burnett, etc.) que siempre trabajaban poniéndose en el lugar del consumidor para hacer una buena campaña. Sin embargo, a mediados del siglo XX dos profesionales de la publicidad asentados en Londres e influidos por el contexto publicitario de la época, consiguen convertir esa filosofía en una realidad práctica e institucionalizarla con cuerpo y con la misma entidad que los demás departamentos de la agencia.

¹ POLLIT, Stanley, “How I started Account Planning in agencies”, en POLLIT, Stanley, *Pollitt on planning. Three papers by Stanley Pollitt*, Admap Publications, London, 2001, p. 4.

La Planificación de cuentas nació, por tanto, en 1968 como una disciplina que sistematizaba el estudio profundo del consumidor. Se trataba de devolver al consumidor su posición central en la campaña de publicidad ya que hacía falta establecer de un modo definitivo esa práctica para conseguir que la publicidad fuera más eficaz.

2. Contexto del origen de la Planificación de cuentas

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

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

La Planificación de cuentas era una respuesta efectiva a tres hechos clave de aquel período. En primer lugar, las agencias necesitaban un mecanismo para utilizar en sus propuestas publicitarias de manera efectiva la cantidad de información sobre cómo compraban y usaban las marcas los consumidores. En segundo lugar, los clientes llegaron a ser más profesionales en el marketing. Los departamentos de marketing se expandieron durante ese período y, como resultado, el consejo generalizado y la experiencia de marketing de las agencias empezó a ser menos valorada por los clientes. En tercer lugar, las agencias estaban presionadas por parte de los clientes para que demostraran la relevancia de su trabajo creativo².

Por tanto, este autor me permite centrar las causas del origen que abordaré en este apartado:

Aumento considerable de la información sobre el consumidor.

Profesionalización de los departamentos de *marketing* en las empresas anunciantes.

Muestra de la creatividad de las agencias de publicidad.

Sin embargo, el análisis certero de Doyle se completa con una cuarta causa: el descontento por el uso que se hacía en aquella época de la investiga-

² DOYLE, Peter, "Broadening the concept of account planning", *Admap*, March, 1986, p. 164. [Traducción propia].

ción y la necesidad de desarrollar una nueva forma de investigar. Este autor no la refleja, pero sí lo hacen otros, como Lisa Fortini Campbell. Esta académica y profesional resume los motivos que intuye en el nacimiento de la disciplina: el cambio en las necesidades de los clientes, la sofisticación del *marketing*, el cambio de funciones en las agencias donde los creativos tenían que demostrar la calidad de su trabajo y, por último, el descontento en el uso de la investigación³.

2.1. Aumento de la información acerca del consumidor

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

Tras la Segunda Guerra Mundial se produjeron varios cambios sociales⁴ importantes: la mujer se incorporó al mundo laboral y comenzó a demandar productos y servicios que le ayudaran a desarrollar con eficacia todas sus funciones dentro y fuera del hogar; el movimiento por los Derechos Humanos; y el desarrollo de la tecnología⁵, entre otros. Todo esto tuvo gran influencia en la publicidad y en el consumo, de tal forma que el consumidor empezó a preocuparse menos de los productos como simples compras y se fijaba más en las decisiones que podía adoptar. Era fruto del *consumer movement*⁶, que provocó una reacción en los publicitarios porque veían necesario ocuparse de los hábitos y de las opiniones de los consumidores. Era crucial encontrar vías pa-

³ Cfr. FORTINI-CAMPBELL, Lisa, *Hitting the sweet spot: how consumer insights can inspire better marketing and advertising*, The Copy Workshop, Chicago, 2001, p. 169. [Traducción propia].

⁴ "Effective birth control, a new moral climate, the acceptance of divorce and subsequently unmarried partnerships, increasing numbers of working mothers, indeed the necessity for her to work to pay for the mortgage, the holidays, and all the goodies advertised as essential to twentieth century happiness, inflation, high levels of unemployment as manufacturing industries closed. These were just some of the factors contributing to the transformation of our lives and values". MITCHELL, Dawn, "Market research: forty years on", *Admap*, March, 1995, p. 39.

⁵ La tecnología ayudó a que la investigación se sofisticara. Con la entrada de los ordenadores, la información se manipulaba de una manera mucho más sencilla y más rápida, por lo que benefició a la calidad del trabajo investigador. Cfr. MITCHELL, Dawn, *op. cit.*, p. 37.

⁶ Cfr. MCDONOUGH, John y EGOLF, Karen, "Consumer Movement", *The Advertising Age Encyclopedia of Advertising*, vol. I, (A-E), Taylor and Francis Group, NY and London, 2003, p. 383.

ra relacionarse de manera individualizada con cada consumidor⁷, quien empezó a comprar muchos productos, como nunca antes lo había hecho⁸.

Junto a esto resultó decisivo el éxito en Reino Unido de la televisión. La BBC había nacido en 1936, pero se canceló el servicio en 1939 debido al conflicto bélico y se volvió a reanudar en 1946. El aumento de los aparatos de televisión fue constante. Por otro lado, en 1955 nació el primer canal comercial o privado, la Independent Television (ITV), que provocó el descenso de audiencias de la BBC (quien volvió a recuperar el liderazgo en 1957), así como un aumento de la venta de televisores. El origen de la ITV lo encontramos en que los comerciantes deseaban una televisión más comercial para poder publicitar sus productos, y en las presiones de algunos políticos, que abogaban por la competencia en el mercado audiovisual que acabara con el monopolio de la BBC. Estas circunstancias facilitaron el desarrollo de la comunicación masiva ya que este medio supuso un cambio en la manera de comunicar⁹.

Además, los últimos años de la década de los 50 disfrutaron de un bajo índice de inflación que no se daba desde los años 30, y de un favorable balance del comercio, datos muy positivos que potenciaron el consumo¹⁰.

Con todas estas circunstancias, el *marketing* en el entorno inglés cambió, como se suele decir, del empuje del producto al tirón del consumidor. En este contexto¹¹, las agencias de publicidad debían adaptarse al consumidor ya que no era lo mismo informar para que se comprara un producto que apelar

⁷ RAPHAEL, Murray, "Super marketing yesterday, today and tomorrow", *Direct Marketing*, July, 1994, pp. 18-20.

⁸ Cfr. SYLVESTER, Alice, MCQUEEN, Josh, D. y MOORE, Scott, "Brand growth and 'Phase 4 marketing'", *Admap*, September, 1994, p. 34.

⁹ "Television was so powerful and do effective compared to other promotional alternatives that marketing people actually began to create products simple because television could sell them. In one product area after another, television success stories began to appear. It didn't take too much wisdom or strategy for television-oriented marketing people and their agencies to see that television was a super-salesperson to the masses". JAKACKI, Bernard, *IMC: An Integrated Marketing Communication Exercise*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH, 1998, p. 2.

¹⁰ Cfr. SPECK, William Arthur, *Historia de Gran Bretaña*, Cambridge University Press, Cambridge, 1996, p. 254.

¹¹ "The advertising business is becoming more complex; clients' organisations and needs are changing; public attitudes to advertising and profits may change; people's needs in their working environment are changing; sheer growth in agencies will bring problems. All this is likely to mean a much more searching and systematic look at the structure of agencies. In the end the only constant thing may be the need for change". KING, Stephen, "Inter-media decisions", *Admap*, October, 1969, p. 425. [Traducción propia].

a la razón o a los sentimientos. Las agencias, según Stanley Pollitt, uno de los precursores de la Planificación de cuentas, no se hacían cargo de las transformaciones que sufría el mercado. Desarrollaban la publicidad sin comprender estas nuevas circunstancias ni su influencia en los consumidores. Los investigadores debían salir de sus reductos donde trabajaban más preocupados de contentar al cliente¹² con investigación numérica, que de contactar con el consumidor de manera efectiva.

En definitiva, las agencias de publicidad tenían que reflexionar para controlar los cambios del mercado y, en particular, del nuevo consumidor. Si se analizaban los diferentes departamentos que formaban la agencia se podía ver que ninguno centraba su trabajo en el consumidor y, además, el reparto de funciones se tambaleó debido a acontecimientos que fueron consecuencia del consumidor emergente. Por otro lado, según Langmaid, los creativos y los ejecutivos de cuentas estaban muy divididos: los encargados de cuentas mostraban recelo ante el trabajo de los creativos y estos evitaban cualquier contacto que les comprometiera. Se debía a que cada uno hablaba su propio idioma y las agencias tenían una necesidad interna de una nueva faceta que facilitara la comunicación interna entre los departamentos¹³.

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

2.2. Profesionalización de los departamentos de marketing de los anunciantes

Las agencias de publicidad se encargaban de las tareas de *marketing* para las empresas a principios de los años 50. A esto se refiere Merry Baskin cuando afirma: “Desde los 50, el *marketing* y la planificación del *marketing* los ejecutaba la agencia. Las agencias de publicidad fueron las pioneras en la investigación de mercados, JWT empezó el British Market Research Bureau”¹⁴.

¹² Cfr. BARRY, Thomas E., PETERSON, Ron L. y TOOD, W., Bradford, “The role of account planning in the future of advertising agency research”, *Journal of Advertising Research*, February-March, 1987, p. 16.

¹³ Cfr. LANGMAID, Roy, “A psycho-dynamic perspective on the rise of account planning”, *Admap*, April, 1985, p. 236.

¹⁴ BASKIN, Merry, “What is account planning and what do account planners do exactly?”, <http://www.apg.org.uk/about-us/what-is-planning.cfm>, consultado 15-01-06.

Sin embargo, este hecho dio un giro en la década siguiente. Las empresas anunciantes se reestructuraron preocupadas por los cambios del mercado y del consumidor e introdujeron en sus nuevos departamentos de *marketing* la investigación de mercados¹⁵. Por tanto, la experiencia de *marketing* de las agencias dejó de ser valorada por los anunciantes. Fortini-Campbell explica la situación de esta manera: “Como los mercados estaban madurando y el abastecimiento excedía la demanda, las organizaciones empezaron a ser conscientes de que mantener las relaciones con los consumidores a largo plazo debía ser el fin más importante de la empresa”¹⁶.

En esa época, por otro lado, los anunciantes se empezaron a servir de empresas dedicadas a la investigación de mercados que vendían la información analizada, entre otros, a las agencias de publicidad¹⁷. Las cinco compañías más importantes de investigación de Inglaterra en esos momentos eran British Market Research Bureau, RSL, Social Surveys, Mass Observation y Nielsen, que vieron cómo sus negocios prosperaban ya que las empresas anunciantes querían comprender al consumidor de la posguerra y establecer estrategias sobre los nuevos lanzamientos de productos en campos como el hogar, el ocio, etc.¹⁸. Sin embargo, el problema de estos centros externos residía en que el tipo de investigación que llevaban a cabo era bastante superficial y no estaba dirigida de forma específica a una marca o a un mercado¹⁹.

Con estas circunstancias las agencias debían proporcionar a los anunciantes un valor añadido y en este caso se concretó en lo publicitario: el desarrollo estratégico de la comunicación comercial, que era la demanda de los anunciantes, y una buena creatividad²⁰. Los anunciantes buscaban en la

¹⁵ Incluyo como aspectos esenciales en la investigación del mercado: definición del grupo objetivo y de las marcas que existen en el mercado; análisis de los factores de estacionalidad, de las actividades de la competencia, del papel que tiene la publicidad y de los objetivos concretos; realización de tests de mercado y de las curvas de respuesta. STEAD, Tony, “Do account planners have a media role-and if so, what is it?”, *Account Planning: an organisational breakthrough or disruptive empire building*. Documento de trabajo de *Campaign/Admap Seminar*, London, 26th September 1985, p. 3.

¹⁶ Cfr. FORTINI-CAMPBELL, Lisa, “Connecting with consumers”, en CAYWOOD, Clarke L., *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, Mc Graw Hill, New York, 1997, p. 147. [Traducción propia].

¹⁷ Cfr. MCDONOUGH, John y EGOLF, Karen, “Account Planning”, *The Advertising Age Encyclopedia of Advertising*, vol. I, (A-E), Taylor and Francis Group, NY and London, 2003, p. 6.

¹⁸ Cfr. MITCHELL, Dawn, *op. cit.*, pp. 35-37.

¹⁹ Cfr. O'BARR, William, “Interview with Stephen King”, *Advertising & Society Review*, vol. IV, n^o 3, 2003, http://muse.jhu.edu/journals/advertising_and_society_review/v004/4.3obarr.html, consultado 19-05-06.

²⁰ “As far as participating in their client’s decision process as ‘marketing partners’ most agencies were asked to assist on just the basics of writing and placing ads”. JAKACKI, Bernard, *op. cit.*, p. 4.

agencia especialistas en investigación que les aconsejaban en estas materias publicitarias²¹.

Para desarrollar estas tareas de la mejor manera, las agencias tenían que organizarse de nuevo porque el reparto y el desempeño de las funciones en los diferentes departamentos existentes no se realizaban con tanta eficacia como se esperaba. Por tanto, se veía necesario modificar varios aspectos en la agencia. El personal de cuentas tenía que trabajar con procesos de datos cada vez más analíticos, pero no estaba preparado para ello. Por eso, “un planificador de publicidad podía complementar las habilidades más extrovertidas por lo general de los ejecutivos de cuentas, sin duplicarles”²².

En estas funciones jugaba un papel principal la investigación. Pero al disminuir las tareas que los anunciantes les demandaban, las agencias tuvieron que reducir el personal empleado en esta materia y se centraron en la parte estratégica del proceso y en la investigación que pudiera depender de ella. Stephen King, el otro precursor de la disciplina decía: “Los clientes empezaron a desarrollar de manera gradual sus departamentos de *marketing*, que escribían sus propios planes. Nosotros intentamos influir en la parte estratégica de esos planes. De manera creciente nos concentramos en nuestra propia experiencia, la estrategia publicitaria”²³.

En un entorno nuevo condicionado por el aumento de los medios y el desarrollo de la comunicación de *marketing* se vio la necesidad de contar con agencias de comunicación especializadas en publicidad²⁴. Las agencias perdieron ese papel de consultores globales de *marketing* y se centraron en el desarrollo de la estrategia publicitaria como base para mejorar dicho proceso. Se debía reorganizar el departamento de investigación porque, al parecer, no se hacía bien. De este modo, el principal objetivo de los anunciantes era obtener de las agencias una creatividad excelente que aportara resultados y fuera eficaz²⁵. Y para ello, tenían que cambiar sus hábitos investigadores.

²¹ Cfr. POLLIT, Stanley, “How I started...”, *op. cit.*, p. 2.

²² JONES, R.W., “Are media departments out of date?”, *Admap*, September, 1968, p. 375. [Traducción propia].

²³ KING, Stephen, “The anatomy of account planning”, *Admap*, November, 1989, pp. 36-37. [Traducción propia].

²⁴ BASKIN, Merry y PICKTON, David, “Account planning: from genesis to revelation”, *Marketing Intelligence and Planning*, vol. XXI, nº 7, 2003, p. 417.

²⁵ “The primary means for an agency to obtain a competitive advantage became showing that its solutions were not only creative but worked in achieving growth and share for the brand in the marketplace. The development of the account planning function was the response; its task was to bring measures of customer reaction as the ultimate test of and guiding principle for developing advertising”. DOYLE, Peter, *op. cit.*, pp. 164-165.

2.3. Necesidad de una nueva forma de investigar

Las agencias de publicidad tenían que mejorar su aspecto más genuino, la creatividad, y eso sólo era posible si la investigación cambiaba. El paso de las agencias hacia su papel exclusivo en la investigación publicitaria provocó que el rol del investigador, tan importante en los años 50, quedara en tierra de nadie, y ocupó una frontera difusa entre el cliente y la agencia²⁶. Con todo esto, fue el departamento que más varió porque se veía que era la base para mejorar la publicidad. Estos desajustes los reflejaba Paul Feldwick, quien trabajó con Stanley Pollitt, y resumía así sus ideas: “El enfado de Stanley con unas técnicas que obstaculizaban en vez de ayudar expresaba no un rechazo a la investigación sino un deseo de mostrar que aquellas técnicas eran huecas y sus reclamaciones de ser un método ‘científico’ y objetivo eran a menudo falsas”²⁷.

Para comprender el cambio que traería consigo el surgimiento de la Planificación de cuentas, voy a desarrollar cuatro características de la investigación en aquella época:

1. *Posición periférica en la agencia.* La función investigadora no era un departamento que se relacionaba de forma directa con el resultado creativo final, sino que era adyacente a la agencia y los investigadores quedaban cada vez más desvinculados de la agencia²⁸. De esta manera, este departamento no era muy bien considerado por el resto de la agencia. Sargent sostiene que los investigadores se encontraban en un anexo en la propia agencia de publicidad, hecho que impedía el contacto, la comunicación fluida y la opción de involucrarse²⁹, por lo que se creaba cierta rigidez dentro de la agencia. Esta situación la resume Bartle cuando comenta que ellos [los investigadores] eran cada vez más periféricos al proceso de desarrollo publicitario interno de la agencia. El investigador de la agencia aparecía en la escena sólo intermitentemente y en una etapa demasiado tarde, cuando las ejecuciones necesitaban *pretest*, aplicaba una técnica mágica, con muchas normas y puntuaciones pe-

²⁶ Cfr. BARTLE, John, “Account planning: what does it mean and how does it affect the way in agency works?”, *Admap*, April, 1980, p. 154.

²⁷ FELDWICK, Paul, “Introduction”, en POLLITT, Stanley, *Pollitt on planning. Three papers by Stanley Pollitt*, Admap Publications, London, 2000, p. xiii. [Traducción propia].

²⁸ No era lo que Butterfield denomina “production line function”, parte de la producción publicitaria sino que era una función más de la agencia. Cfr. BUTTERFIELD, Leslie, “Account planning and the client relationship”, *Admap*, November, 1985, p. 566.

²⁹ SARGENT, Mike, “Clients need planners as much as agencies do”, *Admap*, January, 1986, p. 19. [Traducción propia].

ro sin ningún sentido, simplificaba lo complejo, y se preocupaba más de testar en vez de desarrollar la publicidad³⁰.

2. *Trabajo independiente de la producción de publicidad: evaluaba el resultado pero no enriquecía el proceso.* En lugar de transmitir información interesante al departamento creativo, los investigadores no actuaban hasta la evaluación de los anuncios, cuando ya era demasiado tarde. Ejercían un tipo de investigación que sólo tenía en cuenta las etapas anterior y posterior al desarrollo creativo y, por tanto, evaluaba el resultado, pero no enriquecía el proceso. Había datos en abundancia, pero rara vez facilitaban el trabajo de los creativos. Incluso, en ocasiones, sólo se pedía el trabajo del investigador si había presupuestado³¹. Con respecto a esta idea –la falta de presupuesto–, en palabras de Sargent, “para trabajar con propiedad, los investigadores necesitan un grado de autonomía y flexibilidad; esa clase de acuerdos presupuestarios es una de las cosas que podrá privarles de ello”³².

La figura del planificador remediaba, en parte, este problema porque de acuerdo con Steel:

Una de las ventajas que Stanley Pollitt vio en el sistema de la Planificación de cuentas era que, a diferencia de lo que ocurría con los investigadores de agencia tradicionales, a quienes se acudía en el momento en que eran necesarios para responder a preguntas concretas sobre la actividad de uno o más clientes, los planificadores de cuentas trabajan en la agencia en régimen de dedicación completa y, con el tiempo, acumulan abundantes conocimientos que pueden aplicar a nuevos problemas³³.

Uno de los aspectos cruciales del planificador de cuentas es que está inmerso en cada cuenta³⁴.

3. *Resultados numéricos basados en una ciencia mensurable que no aportaban valor a la agencia ni al anunciante.* La investigación bien empleada es importante en la agencia, aunque resulta peligroso considerarla sólo como una ciencia mensurable³⁵. Este tipo, que Steel denomina mecanicista, se caracte-

³⁰ BARTLE, John, *op. cit.*, p. 154.

³¹ FORTINI-CAMPBELL, Lisa, “Hitting the...”, *op. cit.*, pp. 165-167.

³² SARGENT, Mike, *op. cit.*, p. 19.

³³ STEEL, Jon, *Verdades, mentiras y publicidad. El arte de la Planificación de Cuentas*, Eresma & Celeste, Madrid, 2000, p. 65.

³⁴ Cfr. SCHOFIELD, Albert, “Planning for the future”, *Precision Marketing*, October 1989, p. 29.

³⁵ “A total measurable system of sticking numbers on unfortunate advertisements to cover every stage from their conception to their grave. We certainly saw more varied research activities questing for numbers than ever before [...]. To most of us largely with the benefit of hindsight they now look distinctly odd”. POLLITT, Stanley, “Learning from research in the sixties”, *Admap*, December, 1969, pp. 504-506.

riza porque “lejos de implicar a los consumidores lo único que logran es distanciarles y hasta excluirlos”³⁶.

Los resultados de este método científico³⁷, simples datos numéricos, pocas veces eran significativos o útiles para los anunciantes, quienes más bien necesitaban información relevante analizada y organizada de manera clara e inteligible³⁸.

4. *No conectaba con el consumidor y la publicidad se limitaba a repetir la misma idea, no era una investigación publicitaria*³⁹. Pollitt se dio cuenta, a través de su experiencia personal, de que la investigación era errónea⁴⁰ ya que llevaba a repetir la misma idea en los anuncios sin relacionarse con el consumidor y estaba más pendiente de qué decía que de cómo lo decía. Sin duda, su ideario coincidía con el de Bernbach ya que la eficacia de la publicidad no está en redundar en lo mismo, sino que es necesario buscar con creatividad lo que quiere el consumidor. Hay que darse cuenta de que el consumidor es parte activa y es esencial desarrollar la publicidad que necesita.

Por un lado, Pollitt pensó que hacía falta un experto que comprendiera la investigación como medio para conocer al consumidor y no como se desarrollaba en esos momentos. Además de activos, los consumidores son personas y por ello la publicidad debe tratarles en cuanto tal.

En este sentido, luchó para crear una manera de trabajar donde el propósito principal fuera comprender al consumidor, para servir a una estrategia in-

³⁶ STEEL, Jon, *op. cit.*, p. 34.

³⁷ “This I feel goes back to the 1960s when the desire was to be ‘scientific’, rigorous processes were developed, all would be well if things could be measured, man would triumph over nature”. MCKIE, Alex, “The role of research”, *Admap*, April 1995, p. 20.

³⁸ Cfr. SARGENT, Mike, *op. cit.*, p. 19.

³⁹ Entiendo por investigación publicitaria la que se centra en el producto creativo, englobando todo el proceso de creación publicitaria y que trabaja para incorporar al consumidor en el desarrollo de la campaña. Por el contrario, la investigación de mercado trabaja únicamente en las etapas anterior y posterior al nacimiento del anuncio, como medida de su eficacia. Esta segunda está más relacionada con métodos más cuantitativos, mientras que la primera se basa en la búsqueda de la mejora de la creatividad, a partir de un tipo de investigación cualitativa, más centrada en el producto publicitario.

⁴⁰ “Stanley found five major faults in consumer research: firstly researching all the potential users of a brand was wasteful -one should research its loyalists and users only. Secondly, the ability to get people to ‘parrot your slogans’ has no connection with advertising effectiveness. Thirdly, people do not perceive a brand in parts, but as a whole. Pollitt described brand personality as ‘a complex mix of past product experience and the moods, symbols and impressions’ of all the brand’s activities. Fourthly, people screen out messages which challenge existing behaviour. And lastly, you cannot divorce what you say from how you say it. There is no point in testing propositions or strategies in isolation; you must test executions of these strategies”. TWIVY, Paul, “1968-1993: the 50 most important people in advertising”, *Campaign*, September 17 1993, p. 21.

teligente y a una creatividad original⁴¹. La pregunta que se hacía era: ¿cómo investigar para crear, para persuadir mejor? La respuesta la encontró en el trabajo del planificador de cuentas.

Por otro lado, los anunciantes estaban acostumbrados a la investigación cuantitativa, que era la que desarrollaban los investigadores de las agencias. Sin embargo, se vio que, de ese modo, no se podían llevar a cabo relaciones efectivas con el consumidor. Por lo tanto, los anunciantes, como consecuencia de que el proceso publicitario, el mercado y el consumidor se iban sofisticando, empezaron a reclamar una investigación cualitativa para interpretar los datos correctamente, como matizan Zambardino y Goodfellow, quienes destacan que los anunciantes esperaban de su agencia que fuera capaz de iniciar e interpretar varios tipos de investigación, de manera particular las populares técnicas cualitativas que estaban creciendo y de las que los planificadores de cuentas eran pioneros. Ellos querían un acercamiento disciplinado al desarrollo creativo y querían que sus agencias fueran más responsables de la eficacia del trabajo que habían creado. Los planificadores eran las personas que lideraban estas áreas⁴².

Las agencias se dieron cuenta de que era necesario tener personas volcadas en el manejo de la información acerca del consumidor. La idea no era prescindir de la investigación al uso sino centrar este trabajo en unas personas concretas que pudieran influir con sus conclusiones en la mejora de la eficacia publicitaria, desde una posición que ayudara a construir una estrategia que sirviera a los creativos. La agencia tenía que centrarse en la investigación publicitaria, que no sólo debe tener en cuenta la relación con la marca representada⁴³, sino también la del consumidor con la publicidad.

Se necesitaba, así, un nuevo perfil profesional, cuyo lugar se tuviera en cuenta⁴⁴: el planificador de cuentas. En este sentido “la Planificación de cuentas nació como una necesidad de concentrar la investigación del cliente, que en los años 60 estaba un poco diluida a través del *marketing*, la publicidad, y los departamentos de investigación de los medios”⁴⁵, con la finalidad principal de comprender el porqué en el comportamiento del hombre, en vez

⁴¹ Cfr. FELDWICK, Paul, “Introduction”, *op. cit.*, p. xiii.

⁴² ZAMBARDINO, Adrian y GOODFELLOW, John, “Account planning in the new marketing and communications environment (has the Stephen King challenge been met?)”, *Marketing Intelligence and Planning*, vol. XXI, n° 7, 2003, p. 427.

⁴³ RAINEY, Mary Teresa, “The planning context”, en COOPER, Alan, *How to plan advertising*, Casell-APG, London, 1997, p. 10.

⁴⁴ Cfr. SARGENT, Mike, *op. cit.*, p. 19.

⁴⁵ MCDONOUGH, John y EGOLF, Karen, “Account...”, *op. cit.*, p. 6.

del cómo o el qué. Hacía falta “un nuevo modelo de publicidad basado en el reconocimiento de que los consumidores son personas”⁴⁶.

En síntesis, la Planificación de cuentas se confirma como una sistematización de la labor que casi siempre había existido en las agencias, pero con el objetivo prioritario de incorporar el conocimiento del consumidor a todas las etapas del proceso creativo.

Una vez comprendidas las circunstancias del mercado y de la publicidad inglesa que supusieron un cambio en la estructura de las agencias y en las preferencias de los anunciantes se puede entender la necesidad de una nueva disciplina que pusiera orden en esta situación. Voy a analizar quiénes fueron los principales impulsores y los diferentes enfoques que propusieron.

3. Origen de la Planificación de cuentas en el Reino Unido

3.1. Una meta común y dos planteamientos distintos

En el origen se reconocen dos escuelas⁴⁷, dos visiones de la misma realidad, lideradas por Stephen King y Stanley Pollitt. Con trayectorias profesionales diferentes (King trabajó en la agencia J. Walter Thompson y Pollitt en Pritchard Wood Partners), compartían un interés común: lograr un profundo conocimiento del consumidor y volcarlo en la elaboración de anuncios para mejorar la eficacia de la publicidad.

De ellos comentaba Staveley: “Ambos han cosechado grandes éxitos y han tenido una profunda influencia en la práctica publicitaria posterior [...]. Ninguno de los dos, King o Pollitt, veía al otro como rival o plagiarlo”⁴⁸. A pesar de los comentarios, Stephen King y Stanley Pollitt revolucionaron el mundo de la publicidad. Feldwick reconoce: “Es [la Planificación de cuentas] lo más innovador que ha surgido en las agencias desde que Bernbach juntó a los directores de arte con los *copy*s en la década de los 50”⁴⁹.

⁴⁶ STEEL, Jon, *op. cit.*, p. 36.

⁴⁷ Cfr. O'MALLEY, Damian, “Account Planning: an American perspective”, en PHILIP JONES, John, *The advertising business: operations, creativity, media planning and integrated communications*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 1999, p. 43. [Traducción propia].

⁴⁸ STAVELEY, Nicholas, “Account planning. A British perspective”, en PHILIP JONES, John, *op. cit.*, p. 37.

⁴⁹ FELDWICK, Paul, “Introduction”, *op. cit.*, p. ix. [Traducción propia].

3.2. Escuela de Stephen King

3.2.1. Una acercamiento desde el marketing

El departamento de *marketing* de J. Walter Thompson (JWT)⁵⁰, que nació en 1899, llegó a ser uno de los más importantes en la compañía y sus funciones principales consistían en el análisis de mercados, el tratamiento de los datos sobre las ventas y la interpretación de resultados. Con frecuencia también realizaba borradores sobre posibles estrategias de *marketing* para el anunciante⁵¹.

John Treasure, que formaba parte de los directivos de la agencia en Londres en esa época, explica que en el departamento había cuatro grupos, liderados por personas experimentadas⁵², con 20 ejecutivos, número que para 1962 se había duplicado. Treasure resalta que en ese departamento ya se daba importancia a planificar: “Uno de los trabajos más importantes que hacían los ejecutivos de marketing era la planificación. Creaban planes de publicidad para la marca que definían objetivos y estrategias y sugerían maneras de medir la efectividad. Eso se entendía que era el trabajo”⁵³. Y según King su función era esencial: “Parte de la filosofía de JWT ha sido siempre la creencia en la importancia vital de una planificación apropiada”⁵⁴. Hay que cuidar la corelación temporal

Stephen King comenzó a trabajar en esta sección en 1957 para ocuparse de la investigación de mercados, ámbito que todavía era responsabilidad de la agencia de publicidad, pero que estaba en proceso de cambio. El modo de trabajo que se desarrollaba no satisfacía a los anunciantes por lo que King quiso rediseñar el proceso. Veía varias razones fundamentales para llevar a cabo un gran cambio:

1. Los prejuicios de la investigación mecanicista que se llevaba a cabo, basada en datos cuantificables que buscaban demostrar las respuestas que se dan en la mente del consumidor. Esto le hacía dudar sobre las proposiciones del público objetivo⁵⁵ y se daba cuenta de que, de esta manera, era imposible desarrollar una estrategia eficaz.

⁵⁰ En adelante usaré las iniciales JWT para referirme a la agencia J. Walter Thompson.

⁵¹ Cfr. BOASE, Martin, BULLMORE, Jeremy y NEWMAN, Jane, “Planning 30 years on”, *Campaign*, July 10 1998, p. 25.

⁵² Ewen Nicolson, Peter Neville, Bernard Wratten y Mark Rubin.

⁵³ TREASURE, John, “The origins of account planning”, *Admap*, March 1985, p. 169. [Traducción propia].

⁵⁴ KING, Stephen, “Inter-media...”, *op. cit.*, p. 414.

⁵⁵ Cfr. BOASE, Martin, BULLMORE, Jeremy y NEWMAN, Jane, *op. cit.*, p. 25.

2. Insatisfacción con el proceso de desarrollo publicitario porque los departamentos de medios y de *marketing* no cumplían con las expectativas de los anunciantes. Los creativos tampoco estaban motivados porque los departamentos, al no estar unidos, no recibían la información adecuada que les ayudara a realizar la creatividad.

3. Los anunciantes se merecían un trabajo mejor. En este sentido, Treasure afirma que fue la experiencia en el trato con los anunciantes lo que les llevó a diseñar una nueva forma de trabajar, el *Target Plan*, fruto también de la sofisticación que adquiría la función de planificación dentro del departamento de *marketing*⁵⁶.

4. Las agencias perdían autonomía en las labores de *marketing*, por lo que era necesario dedicarse a lo propio de la publicidad y por ello se desarrolló un nuevo proceso de trabajo.

King consideró que hacía falta un sistema para servir mejor al anunciante en el que una persona preparada de manera especial investigara sobre el consumidor y trabajara de igual a igual con el ejecutivo de cuentas. Pensaba que este último no tenía la suficiente distancia subjetiva con el cliente para poder ver y gestionar la estrategia de marca, por lo que las personas dedicadas a la planificación se encargarían de esto en equipo con las personas de cuentas. De esta manera se mejoraría el desarrollo publicitario. Esto se concretó como primera medida en el *Target Plan*, que desembocará en la Planificación de cuentas.

3.2.2. El *Target Plan* (T-Plan)

De acuerdo con West⁵⁷, el *T-Plan* nació a partir del *T-Square*, que Stanley Resor, uno de los primeros publicitarios americanos que reparó en la importancia de la investigación de mercado y de la planificación en la agencia, había desarrollado en 1912 en una oficina de JWT en Estados Unidos. El *T-Square* se basaba en la respuesta a cinco preguntas: ¿qué estamos vendiendo?, ¿a quién se lo vendemos?, ¿dónde lo vendemos?, ¿cuándo lo vamos a vender? y ¿cómo lo estamos vendiendo? Su objetivo era conseguir que el proceso de producción de la publicidad fuera más metodológico. JWT fue la primera agencia en incorporar un departamento de *Market Research* en la oficina de

⁵⁶ Cfr. TREASURE, John, *op. cit.*, p. 169.

⁵⁷ WEST, Douglas, "From T-Square to T-Plan: the London office of the J. Walter Thompson advertising agency", *Business History*, 2, 1987, pp. 199-217.

Nueva York en 1916 y ya en 1919 funcionaba un departamento de *Planning and Statistical Investigation Department*.

El *T-Square* lo adoptó también la oficina de Londres y en ella se desarrolló uno de los primeros departamentos del Reino Unido en investigación de mercados a finales de los años 20. En 1933 se estableció el *British Market Research Bureau* (BMRB). Sin embargo, la evolución en el Reino Unido fue más allá. Desde 1964, un equipo liderado por Stephen King trabajaba en el departamento de *marketing*, que habían adaptado después de que las empresas obtuvieran parte de las funciones, y se encargaban de recopilar información acerca de las percepciones de los consumidores ante la publicidad. Buscaban verificar cómo funcionaba la publicidad y para ello, como señala Wood, decidieron fijarse en las respuestas que generaba y en vez de preguntar qué se debe decir a la gente a través de la publicidad, King empezó a cuestionarse qué hacía la gente al recibir publicidad⁵⁸. King, gran investigador, se dio cuenta de que el contenido de los anuncios era menos importante que la percepción que tenían los consumidores sobre la publicidad. Por tanto, para desarrollar esta hipótesis se creó el *Target Plan*. A partir de esta tabla se aprecian las diferencias entre el *T-Square* y el *T-Plan*, que se analizará a continuación:

Tabla 1. Diferencias entre el T-Plan y el T-Square

	T-PLAN	T-SQUARE
ORIGEN	JWT Londres, Stephen King, 1964.	JWT Estados Unidos, Stanley Resor, 1912.
DEFINICIÓN	Sistema de planificación de la estrategia orientado al consumidor para ofrecer mayor eficacia a los anunciantes. Es una alianza entre medios, <i>marketing</i> y creatividad.	Método para sistematizar el proceso de producción publicitario a través de la investigación de mercados. Destinado a servir a los anunciantes.
¿CÓMO ENTIENDEN LA PUBLICIDAD?	Estímulo que provoca una respuesta. La investigación de mercado debe identificar la respuesta deseada de las personas.	Evaluar la propuesta publicitaria.

⁵⁸ Cfr. WOOD, J., "Planning-the myth exploded", *Campaign*, November 20, 1987, p. 57.

Tabla 1. Diferencias entre el T-Plan y el T-Square (continuación)

	T-PLAN	T-SQUARE
OBJETIVO	Provocar a los creativos y hacerles pensar más en publicidad a partir del conocimiento del consumidor.	Obtener información del mercado sobre una marca.

Fuente: Elaboración propia.

King buscaba conocer el funcionamiento de la publicidad a través de la respuesta que genera en los consumidores: qué queremos que la gente sepa, haga y sienta. En este sentido, el *T-Plan* es un sistema de planificación de la estrategia orientado al consumidor. Basado en las respuestas esperadas de los consumidores como resultado de la publicidad⁵⁹, esta forma de trabajar ponía el énfasis en mejorar la definición de los grupos objetivos para conocer más a fondo al consumidor. Así, se podría planificar mejor la estrategia al apoyarse en información sobre el consumidor y poder ofrecer a los anunciantes más eficacia y una creatividad mejor.

Bajo este proceso subsiste la teoría del *planning cycle*, iniciado también por King, que buscaba guiar a la marca a través de las etapas de planificación, escritura, exposición y evaluación de la campaña de publicidad y responder a varias preguntas: ¿dónde estamos?, ¿por qué estamos ahí?, ¿dónde podríamos estar?, ¿cómo podríamos llegar allí?, ¿estamos llegando allí?⁶⁰. El estudio de este ciclo también destacaba la investigación sobre el proceso creativo⁶¹ para diseñar una forma para evaluar la campaña.

En el desarrollo del *T-Plan*, basado en un ciclo continuo y con el objetivo de obtener un *feedback*⁶², el equipo de cuentas se encargaba de identificar las respuestas del consumidor que beneficiaban a la marca para así realizar una estrategia creativa en el mismo sentido de esas respuestas⁶³. Lo relevante en publicidad es el efecto que ésta causa y no lo que dice, y este modelo fue uno de los primeros que lo reconoció⁶⁴.

⁵⁹ Cfr. KING, Stephen, "The anatomy...", *op. cit.*, p. 38.

⁶⁰ Cfr. KING, Stephen, "Improving advertising decisions", *Admap*, April 1977, p. 165.

⁶¹ Cfr. PHILIP JONES, John, "Strategy in Advertising", en PHILIP JONES, John, *op. cit.*, p. 153.

⁶² Cfr. JWT, *Planning guide*, London, March, 1974, p. 16.

⁶³ Cfr. BOASE, Martin, BULLMORE, Jeremy y NEWMAN, Jane, *op. cit.*, p. 25.

⁶⁴ Cfr. STAVELEY, *op. cit.*, p. 38.

Mientras que el *T-Square* era un método para evaluar la propuesta publicitaria, el *T-Plan* veía la publicidad como un estímulo que provocaba una respuesta. En lugar de usar la investigación de mercado para escribir la publicidad, King defendía que estos datos y análisis debían identificar la respuesta deseada de las personas y los anuncios debían provocar esas respuestas en concreto, que podían ser: sentimentales, racionales y emocionales, esto es, las creencias y actitudes que se quería evocar en la gente sobre una marca en concreto. El *T-Plan* describía a los grupos objetivos y señalaba cómo la marca podía relacionarse con ellos. Por tanto, este planteamiento necesitaba investigar bien para comprender en profundidad a las personas. El papel del planificador de cuentas se creó más tarde para supervisar este proceso⁶⁵.

En este sentido, este sistema buscaba responder a tres preguntas: dónde estamos, por qué y dónde queremos estar, a través del análisis de la naturaleza del cliente, de la marca, del mercado y del papel de la publicidad, el público objetivo y la respuesta deseada. Era un avance del *T-Square*, porque éste trataba de obtener la información del mercado sobre una marca y el *T-Plan*, según Treasure, tenía éxito porque consistía en estimular a los creativos y hacerles pensar más en la publicidad. El *T-Plan* influyó en el proceso publicitario desde el departamento de medios hasta que nació la Planificación de cuentas.

Por tanto, dentro de JWT las tareas de planificación eran responsabilidad del departamento de *marketing*, que se desarrolló tanto con el *T-Plan* que se vio necesario estructurar una disciplina para asegurar que estos hallazgos se iban a llevar a cabo. Por ello, cuatro años después, formado por miembros de las secciones de medios y de *marketing*, el departamento de Planificación de cuentas de JWT nació, con King a la cabeza⁶⁶. El objetivo era hacer un trabajo mejor para los clientes, basado en un conocimiento profundo de los consumidores, gracias a un tipo de investigación más profesional y efectivo.

3.2.3. *Implantación de la disciplina en J. Walter Thompson (JWT)*

Como sintetiza Treasure, hubo un momento concreto de origen de la Planificación de cuentas en JWT. Las propuestas sobre el nuevo departamento se empezaron a discutir el 8 de abril de 1968 pero el nacimiento se dio en una reunión que tuvo lugar el 15 de julio en el Londonderry House Hotel⁶⁷ de

⁶⁵ Cfr. ZAJAC, Jan, "Consuming passion", *Marketing*, July 13, 1989, p. 22.

⁶⁶ Cfr. BOASE, Martin, BULLMORE, Jeremy y NEWMAN, Jane, *op. cit.*, p. 25.

⁶⁷ Cfr. TREASURE, John, *op. cit.*, p. 170.

Londres. El nombre de la disciplina, *Account Planning*, se debe a Tony Stead⁶⁸, que durante ese encuentro explicó que era fruto de combinar “media planner” y “account person”, cuyas funciones, en mayor o menor medida, iba a adquirir. De alguna forma, Stead trató de poner un nombre propio a “la planificación y gestión en el corto, medio y largo plazo de la estrategia de marcas que se basaba en los datos relevantes de los consumidores clave”⁶⁹.

El 1 de noviembre de 1968 se estableció el departamento de Planificación de cuentas, que fue más una reorganización y un “renombramiento” que un cambio radical⁷⁰. Muchas personas que trabajaban en el departamento de *marketing* y de medios pasaron al recién creado departamento de Planificación de cuentas, que reemplazó al de *marketing*⁷¹. De hecho, muchos de los planificadores *senior* de medios analizaban los mismos datos en la misma forma que las personas del departamento de *marketing*, por lo que tenía sentido juntarlos⁷².

King estructuró el departamento en tres grupos según el tipo de habilidad: ejecutivos de cuentas, creativos y planificadores de cuentas. En concreto, el planificador de cuentas representaba las habilidades técnicas en el desarrollo de la campaña, y las tareas de investigar, evaluar y planificar los medios. En este sentido, estas funciones (las que realizaba antes el departamento de *marketing* y medios y las del nuevo de planificación) se unieron porque, en la opinión de King, “la planificación de la campaña y la planificación de medios básica eran el mismo trabajo. Estaban unidos por la manera en que establecemos los objetivos publicitarios”⁷³.

En definitiva, la Planificación de cuentas en JWT nació como un desarrollo natural de los acontecimientos, que colocaron al consumidor en el centro de la campaña publicitaria. También influyeron la tradición planificadora que siempre había existido en JWT y las circunstancias concretas de la publicidad inglesa en los años 60. Channon comparte estas ideas porque expresa que para JWT adoptar la Planificación de cuentas era una salida lógica a su forma de pensamiento publicitario que ya estaba establecida en la agencia. El cambio estructural sólo aclaró y llevó una filosofía que existía a su conclusión lógica⁷⁴.

⁶⁸ Stead llevaba trabajando en el departamento de medios de JWT desde 1961.

⁶⁹ HERNÁNDEZ, Mariana, “Planificación Estratégica: el lado más humano de la publicidad”, 2003, <http://www.masterdisseny.com/master-net/publicidad/0002.php3>, consultado 13-01-06.

⁷⁰ KING, Stephen, “The anatomy...”, *op. cit.*, p. 37.

⁷¹ STAVELEY, Nicholas, *op. cit.*, p. 39.

⁷² KING, Stephen, “The anatomy...”, *op. cit.*, p. 37.

⁷³ KING, Stephen, “Inter-media...”, *op. cit.*, p. 418.

⁷⁴ Cfr. CHANNON, Charles, “Agency thinking and agencies as brands”, *Admap*, March 1981, p. 119. [Traducción propia].

El objetivo del cambio era ofrecer un mejor servicio a los anunciantes a través de una investigación exhaustiva acerca del consumidor y del mercado que les llevara a conseguir una publicidad más efectiva. El enfoque de Stephen King estaba más basado en la estrategia de *marketing*. Por otro lado, la segunda escuela, liderada por Stanley Pollitt, daba más importancia a la investigación creativa. Aunque era un aspecto que King también consideraba, como se ha visto en los primeros años del T-Plan, este prisma buscaba un proceso más completo que debía cubrir todos los aspectos del *marketing* que debían estar enfocados hacia el consumidor.

3.3. Escuela de Stanley Pollitt

El pensamiento y el hacer profesional de Pollitt estuvieron siempre marcados por Bernbach. Además, a Pollitt le ayudó mucho que Bernbach diera importancia a las ideas con fuerza creativa y al propio departamento de creatividad al unir al director de arte con el *copy*⁷⁵, y, como aclara Feldwick, del mismo modo, él unió a los ejecutivos de cuentas con los planificadores de cuentas⁷⁶. Estas nociones supusieron un cambio de planteamiento y, gracias a las circunstancias publicitarias que Pollitt experimentó, contribuyeron al nacimiento de la Planificación de cuentas. Desde este punto de vista, Feldwick, que trabajó con Pollitt en Boase Massimi Pollitt (BMP⁷⁷), comentaba:

No querría pretender que Bill [Bernbach] y Stanley [Pollitt] estuvieran de acuerdo en todo, pero no se encontraban muy lejos en la convicción de que la buena publicidad se basaba en que personas se comunican con personas y en maneras que desafiaban el análisis y utilizaban tanto el arte como la psicología. No podría pensar en dos individuos mejores para representar mis creencias sobre la buena publicidad⁷⁸.

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

⁷⁵ MORRISON, Margaret, "William Bernbach", *The Advertising Age Encyclopedia of Advertising* 1 (A-E), Taylor & Francis Group, NY and London, 2003, p. 166.

⁷⁶ Cfr. FELDWICK, Paul, "Will losing the BMP name hurt the UK agency's positioning?", *Campaign*, 42, 2003, p. 15.

⁷⁷ En adelante utilizaré BMP para referirme a la agencia Boase Massimi Pollitt.

⁷⁸ FELDWICK, Paul, "Will losing the...", *op. cit.*, p. 15.

3.3.1. Pritchard Wood Partners y su preocupación por el consumidor

Pollitt, al incorporarse a PWP, comenzó en el departamento de control. Luego lo trasladaron a medios, para pasar unos meses al departamento creativo como *copy* y llegar a cuentas.

Se vio forzado a desempeñar tareas en un puesto para el que no estaba preparado y tal como explica, “en 1965 me vi a mí mismo, un director de cuentas, adquiriendo poco a poco responsabilidad de investigación y de medios en la entonces agencia Pritchard Wood Partners. Y tenía libertad para intentar resolver esa paradoja. Y esa fue la manera como emergió la idea de la planificación de cuentas y de los planificadores”⁷⁹. Esto se dio en un momento en el que convergían ciertas circunstancias:

1. Incremento de la calidad y la cantidad de los datos relevantes para profesionalizar todo el desarrollo publicitario, como, por ejemplo, los datos estadísticos de la compañía, paneles de los consumidores y de los distribuidores, etc. Esto fue fruto de las circunstancias publicitarias del momento que se han explicado anteriormente.

2. Las posibilidades del tratamiento de estos datos se habían perfeccionado y eran más baratas.

3. Los departamentos de investigación de las agencias habían visto disminuir su personal ya que las empresas habían adquirido parte de esas funciones, por lo que resultaba contraproducente que justo cuando empezaba a haber datos interesantes para planificar la investigación, el personal cualificado abandonaba las agencias⁸⁰. Además, no se investigaba con éxito ya que las personas preparadas para tratar ese tipo de datos no formaban parte de la toma de decisiones publicitarias.

4. Los ejecutivos de cuentas no estaban preparados para decidir qué datos había que analizar o si era necesario investigar más. Como interlocutores de los anunciantes no podían actuar con objetividad y, por otro lado, no estaban preparados para tratar con los clientes acerca de los aspectos de planificación, por lo que estos cada vez se sentían más insatisfechos con la calidad del trabajo de la agencia⁸¹.

La propuesta de Pollitt se concretó en una persona. El planificador de cuentas sería un investigador que, con el mismo estatus que el ejecutivo de

⁷⁹ POLLITT, Stanley, “How I started...”, *op. cit.*, p. 3.

⁸⁰ *Ibidem*.

⁸¹ Cfr. DAVIS, Tim, “Introducing Account Planning, the practical issues”, *Admap*, November, 1985, p. 570.

cuentas y que el creativo dentro de la agencia, trabajaría para conocer en profundidad al consumidor y servir mejor al creativo. Dio un paso más en la revolución creativa que introdujo Bernbach ya que el planificador facilita el trabajo del creativo al proporcionarle los datos relevantes sobre el consumidor.

El perfil óptimo del planificador no era ser sólo un investigador más preparado, sino que debía garantizar que toda la información necesaria para tomar las decisiones publicitarias clave fuese correctamente analizada, complementada con nuevas investigaciones y aplicada a los juicios sobre la estrategia creativa y a la evaluación de la campaña. Por ello, lo primero que pensó fue en los investigadores con los que ya contaba la agencia y que hasta entonces participaban en contadas ocasiones. En palabras de Pollitt, “me pareció que esos investigadores debían sacarse de sus reductos y convertirlos en una parte activa del grupo para que se involucraran en los aspectos centrales de la estrategia publicitaria. Ellos eran los nuevos planificadores”⁸².

Para adentrarse en la mente del consumidor los planificadores tenían que trabajar al lado del departamento de cuentas, ya que éste recogía los datos del cliente. Pollitt enfocó la agencia de manera que tuvieran como principal objetivo el desarrollo de los anuncios orientados al consumidor.

Esta primera etapa tenía, por tanto, el objetivo de demostrar que la investigación era una parte central del proceso que se debía seguir a la hora de tomar todas las decisiones importantes. Y los planificadores eran capaces de llevar a cabo ese papel: eran prácticos, responsables y más conscientes de resolver problemas que de vender técnicas⁸³.

El punto de vista de Pollitt de la Planificación de cuentas buscaba mejorar la publicidad en lugar de tratar de contentar al cliente. Esto era posible gracias a unos buenos creativos con los que se podía trabajar para lograr una publicidad mejor a la luz del consumidor. Por ello, Pollitt vio necesario institucionalizar estos objetivos en la persona del planificador de cuentas. Estaba tan convencido que esas ideas le llevaron a fundar una agencia donde ponerlas en práctica: Boase Massimi Pollitt (BMP).

3.3.2. *Un nuevo departamento en Boase Massimi Pollitt (BMP)*

Pollitt creó en 1968 la agencia BMP junto con Martin Boase y Gabe Massimi, quienes también trabajaban en PWP. Su sede estaba en Londres y allí instaló el primer departamento de Planificación de cuentas⁸⁴.

⁸² POLLITT, Stanley, “How I started...”, *op. cit.*, p. 5.

⁸³ *Ibidem.*

⁸⁴ Cfr. BOASE, Martin, BULLMORE, Jeremy y NEWMAN, Jane, *op. cit.*, p. 24.

A pesar de su entusiasmo, las primeras dificultades no tardaron en llegar: los investigadores más experimentados no querían abandonar la seguridad y la comodidad que tenían en sus puestos de trabajo tradicionales para involucrarse de lleno en la toma de decisiones de la agencia⁸⁵. Además, la idea de reconvertir a los investigadores en planificadores de cuentas resultó insuficiente porque esos nuevos profesionales necesitaban sensibilidad publicitaria y no sólo habilidades de investigación⁸⁶. Era necesario que realizaran su trabajo con una base investigadora, pero formados en publicidad, lo que les permitiría alcanzar un verdadero diálogo con los consumidores y con los creativos⁸⁷. En este sentido, se puede considerar a la Planificación de cuentas como un desarrollo de la publicidad y no de la investigación. Esta es la razón de que Pollitt decidiera al final invertir formando a los planificadores. King se expresa de este modo al pensar en las diferencias entre las dos escuelas:

Cuando Stanley Pollitt absorbió las funciones de investigación y de medios, hizo un cambio crucial al poner a un investigador junto con el director de la cuenta, en cada cuenta. Él se dio cuenta de que la mayoría de los investigadores estaban más preocupados de las técnicas que de interpretar los datos y eso le llevó a buscar y desarrollar planificadores especialistas en publicidad⁸⁸.

En cuanto a la manera de funcionar dentro de esta nueva agencia, hay que señalar que, desde los comienzos, se añadió una nueva dimensión al papel del planificador, que sería la más importante: estaban involucrados en el desarrollo de las ideas creativas⁸⁹ porque, como se entendía por aquella época, los investigadores tradicionales carecían de los conocimientos y habilidades necesarios para el trabajo creativo. En BMP todos los anuncios eran testados cualitativamente con el público objetivo correspondiente bien definido. Se trataba, en definitiva, de encontrar un equilibrio entre el anunciante y la agencia que aunara la intuición de los creativos con talento y la experiencia de gente buena de cuentas, además de anticiparse a la respuesta del consumidor, tarea del planificador de cuentas.

Stanley Pollitt adoptó el término *Account Planning*, que en 1968 habían acuñado en JWT. En la nueva agencia, la Planificación de cuentas era una lí-

⁸⁵ Cfr. WICKS, Anne, "Account Planning: How far have we come in twenty years?", *Admap*, November 1985, p. 563.

⁸⁶ Cfr. RAINEY, Mary Teresa, *op. cit.*, p. 6.

⁸⁷ Cfr. STAVELEY, Nicholas, *op. cit.*, p. 39.

⁸⁸ KING, Stephen, "The anatomy...", *op. cit.*, p. 37.

⁸⁹ POLLITT, Stanley, "How I started...", *op. cit.*, p. 6.

nea de integración completa con sus propias actividades y responsabilidades y con una relación directa con el anunciante. El planificador debía ser un miembro más del equipo y no una ayuda externa. Su objetivo consistía en llegar al centro del desarrollo publicitario e influir en la agencia, como un experto en la relación de los consumidores con las marcas y con la publicidad en general. BMP creía que los planificadores debían conducir sus propios grupos de discusión y otras formas de investigación cualitativa para tener habilidades interpretativas y poder tomar así decisiones publicitarias.

En definitiva, el trabajo iniciado por Pollitt se desarrolló de manera importante y, como explica Boase, veinte años después de su muerte

Él estaría encantado de ver cómo la planificación de cuentas es una disciplina central en Londres y cómo ha crecido su propia cultura y su organización en Account Planning Group y que haya llegado a asociarse con la vía de la publicidad efectiva de Institute of Practitioners of Advertising con sus premios de la efectividad publicitaria, Advertising Effective Awards⁹⁰.

Además, este profesional, comenta que Pollitt hubiera disfrutado al ver cómo los recién graduados que él empezó a formar se habían convertido en auténticos planificadores de reconocido prestigio en el mundo de la publicidad⁹¹. Boase concluía que Pollitt sería recordado por la pasión que puso en hacer buena publicidad y por la importancia que le concedió a lo cualitativo con el fin de entender la manera en que los consumidores reaccionan ante los anuncios.

Por tanto, el acercamiento de Pollitt a la Planificación de cuentas vino desde el departamento de cuentas, donde reparó en que era necesario reforzarlo con un investigador experto que desarrollara su trabajo con el fin de conseguir el conocimiento del consumidor y beneficiar así el trabajo de los creativos y la efectividad de la campaña.

Una vez analizadas las dos escuelas me centraré en estudiar las ideas comunes y diferentes que tienen según: el objetivo, la agencia donde nació, el enfoque, la estructura dentro de la agencia y el modo de trabajar.

⁹⁰ BOASE, Martin, BULLMORE, Jeremy y NEWMAN, Jane, *op. cit.*, p. 24.

⁹¹ Tal es el caso de Leslie Butterfield, Jon Steel o Jane Newman.

3.4. Similitudes y diferencias entre JWT y BMP

En primer lugar hay que destacar que las semejanzas más importantes entre las dos escuelas de la Planificación de cuentas se encuentran en lo esencial: el objetivo que perseguían. Como matiza Steel, BMP y JWT coinciden en la filosofía de fondo, en la idea de que los planificadores de cuentas deben ser los responsables de añadir la respuesta del consumidor a las opiniones y a la experiencia de los clientes así como a la intuición de los creativos para elaborar una publicidad más eficaz. Los planificadores intervienen en el desarrollo estratégico ya que investigan el mercado y al consumidor enfocando las ideas creativas⁹². Este es el núcleo de la Planificación de cuentas. Ambas captaron la necesidad que se veía patente en la industria publicitaria del momento: el sector de la publicidad debía sistematizar su conocimiento sobre el consumidor porque las agencias ya no cumplían todas las demandas de los clientes y el mundo del *marketing* evolucionaba para responder a los avances del consumidor cada vez más exigente y menos leal⁹³.

Sin embargo, cada escuela tuvo concreciones y aplicaciones diferentes. Estas peculiaridades se presentan sistematizadas en la siguiente tabla.

Tabla 2. Diferencias entre JWT y BMP

	JWT	BMP
AGENCIA	<ul style="list-style-type: none"> –Gran multinacional. –Desde finales siglo XIX. –EEUU. –Tradición de <i>marketing</i> y de planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> –Pequeña. –Nueva. –Londres. –Prestigio por su creatividad.
ENFOQUE	<ul style="list-style-type: none"> –Estratégico: primero desarrollaron el <i>Target Plan</i>. –Servir a los clientes con un proceso publicitario más riguroso. –Desarrollan el cambio a través de un proceso. –Desde el departamento de <i>marketing</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> –Creatividad publicitaria. –Abogado del consumidor. –Conciencia del director de cuentas. –Servir a los creativos con el conocimiento del consumidor. –Desarrollaron el cambio a través de una persona. –Desde el departamento de cuentas y de investigación.

⁹² STEEL, Jon, *op. cit.*, p. 48.

⁹³ Cfr. HERNÁNDEZ, Mariana, *op. cit.*

Tabla 2. Diferencias entre JWT y BMP (continuación)

	JWT	BMP
ESTRUCTURA AGENCIA	<ul style="list-style-type: none"> -Unión del departamento de medios y de <i>marketing</i> para formar el de Planificación de cuentas. -El director de la cuenta es el coordinador y responsable. -Un planificador por cuatro cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Reconversión de investigadores en nuevos planificadores para trabajar junto con el director de la cuenta. -Mismo estatus que el Departamento de Cuentas y de Creatividad. -Un planificador por cuenta.
MÉTODO DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> -Grandes estrategias. -Muchos proceden de ámbitos económicos. -Basado en el <i>planning cycle</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> -Colaboración entre planificadores y creativos. -Investigación de ideas creativas en bruto. -Investigadores cualitativos.

Fuente: Elaboración propia

3.4.1. Agencia

BMP era una pequeña agencia londinense que, sin embargo, llegó a tener mucho prestigio en el ámbito de la creatividad⁹⁴. Esto se debió en parte al trabajo de los planificadores de cuentas, lo cual atrajo, según O'Malley, a otras agencias ante la nueva disciplina ya que “el desarrollo de la planificación de cuentas en el Reino Unido se asoció al florecimiento de la creatividad en ese país. A finales de 1970 y en 1980, nadie cuestionaba que el Reino Unido era el líder mundial en creatividad publicitaria, porque combinaba estrategias inteligentes con una originalidad caprichosa”⁹⁵. Además, BMP gozaba de independencia, ya que permaneció muchos años sin alianzas internacionales hasta que se adhirió a Omnicom en 1989.

Por el contrario, JWT, con mucha presencia en el Reino Unido, formaba parte de una multinacional importante con oficinas en varios países. Quizá

⁹⁴ “It also became sharply creative –shortly acquiring a formidable creative reputation thanks to John Webster, a talent recruited from the London Ogilvy agency– and had a burning desire to show that its creativity was both accountable and effective”. STAVELEY, Nicholas, *op. cit.*, p. 39.

⁹⁵ O'MALLEY, Damian, *op. cit.*, p. 43.

por ello el tipo de Planificación de cuentas que desarrollaron hacía más hincapié en satisfacer las necesidades de los anunciantes y en dar más importancia al conocimiento del consumidor desde el *marketing*, demanda constante de los anunciantes.

3.4.2. Enfoque

El enfoque de Pollitt se basaba en investigar sobre el consumidor para facilitar la creatividad publicitaria, mientras que el de King era más estratégico y estaba pendiente de satisfacer al cliente.

Por un lado, “el método de BMP estaba enfocado en el papel del planificador de cuentas como un abogado del consumidor. JWT intentaba la mejor manera de servir a los clientes a través de un proceso publicitario riguroso”⁹⁶. Por tanto, en opinión de Steel, la Planificación de cuentas en BMP nació desde el departamento de investigación con el fin de ayudar a los creativos a través de un conocimiento profundo del consumidor porque el objeto de la mejor investigación publicitaria es integrar a los consumidores, entender mejor la forma en que piensan, sienten y se comportan y emplear esas observaciones y descubrimientos para estimular el proceso creativo e iniciar una relación con aquéllos por medio de la propia publicidad⁹⁷.

Pollitt, al igual que King, creía que el consumidor era el rey. Pero fue más allá. La perspectiva de mercado de JWT llevaba a sus profesionales a hacer anuncios que eran una expresión de los usuarios de la marca. Sin embargo, Pollitt se centraba en lo más genuino de la publicidad. Estaba interesado en realizar anuncios en sentido estricto, como ideas publicitarias, por lo que el trabajo del planificador de cuentas debía propiciar el salto creativo mediante el conocimiento del consumidor que se empleaba para “iluminar” a los creativos. En BMP se pasó del pensamiento estratégico de JWT al desarrollo de anuncios y la suya era, según Zajac, la aplicación más pura de esa filosofía de que el consumidor es el centro: sin él, la influencia de la Planificación de cuentas desaparecería⁹⁸.

A pesar de que los dos perseguían el mismo objetivo, Stanley Pollitt lo llevó a cabo mediante una persona y Stephen King mediante un proceso.

⁹⁶ BENTLEY, Clyde, “The Account Planning Rep as a business coach”, http://www.jcomm.uoregon.edu/~cbentley/business_coach.html, 1998, consultado 24-01-06. [Traducción propia].

⁹⁷ Cfr. STEEL, Jon, *op. cit.*, p. 95.

⁹⁸ Cfr. ZAJAC, Jan, *op. cit.*, p. 22.

Pollitt pensó que la mejor manera de alcanzar los fines que se proponía era organizar la agencia con un investigador experimentado (el planificador de cuentas) que, junto con el ejecutivo de cuentas y el creativo planificaría y evaluaría la campaña bajo la perspectiva del consumidor. Por su parte, King reorganizó los departamentos de *marketing* y medios que, de hecho, ya asumían tareas de planificación, y en opinión de Bartle “lo que la mayoría de la gente no sabe es que, inicialmente, este desarrollo derivó del *marketing* y los medios, en vez de salir de la publicidad y del trabajo creativo y desde entonces ese ha sido el foco principal de la actividad de la planificación de cuentas”⁹⁹.

3.4.3. Estructura dentro de la agencia

Al partir de enfoques diferentes resulta normal que la concreción dentro de la agencia también fuera diversa. Por un lado, Pollitt organizó el departamento de Planificación de cuentas con varios investigadores e hizo que el departamento de cuentas trabajara con el planificador. Por otro, King aunó a las personas que trabajaban en medios y *marketing*, suprimió esos departamentos y formó uno nuevo, el de Planificación de cuentas.

Stanley Pollitt decía siempre que el planificador de cuentas debía tener las mismas condiciones y el mismo estatus que cualquier otro miembro de la agencia ya fuera del departamento de cuentas o del de creatividad. King, por su parte, entendía que el representante de la cuenta era el coordinador de la planificación¹⁰⁰.

Además, la proporción entre el número de planificadores y ejecutivos de cuentas también era diferente. Mientras que en BMP había un planificador por cuenta, en JWT trabajaba uno para cada cuatro cuentas. Quizá en esto influya el hecho de que en BMP los planificadores estaban más orientados a realizar investigación cualitativa. Sin embargo, King creía que se perdía objetividad al implicarse, por lo que consideraba más adecuado contratar investigadores especializados. Para él los planificadores de JWT eran los usuarios de investigación y no los que debían llevarla a cabo de hecho.

Esta diferencia es relevante porque parece que King quería aportar el conocimiento del consumidor, a través del trabajo del planificador de cuentas, como un servicio más que ayuda a la agencia a trabajar y por otro lado para

⁹⁹ BARTLE, John, *op. cit.*, p. 631.

¹⁰⁰ Cfr. KING, Stephen, “Inter-media...”, *op. cit.*, p. 418.

servir a los clientes mejor. En este sentido, estaba más pendiente del anunciante y por eso, pensaba en la investigación cuantitativa, porque muchas veces los clientes querían datos y la agencia los encontraba a partir de ese tipo de investigación y en los medios. No le importaba subcontratar investigación cualitativa. Todas estas ideas se pueden explicar porque King se encontraba en una gran multinacional, con unas estructuras cerradas y, por lo tanto, era complejo modificar muchas formas de actuar. No tenía mucha capacidad de maniobra, no así Pollitt, que como se ha visto tenía más libertad para institucionalizar sus ideas, tanto es así que fundó una agencia para establecer la disciplina.

3.4.4. Método de trabajo

BMP se centró en el trabajo en equipo entre los planificadores y los creativos y en la labor de investigar ideas en bruto. Esto, como especifica Steel, “en otro tiempo se llamó con bastante mala intención ‘pellizcar creativos’ y se opone a los ‘grandes estrategias’ de JWT”¹⁰¹. De acuerdo con Solanas y Sabaté, “el artesano creativo frente a la fábrica de anuncios. El individuo frente a la organización. La intuición frente al método”¹⁰².

El mismo King define estas dos posturas en el origen de la Planificación de cuentas al asegurar que los estrategias son intelectuales que trabajan con perspectiva y que proceden en su mayoría del campo de la economía, mientras que los planificadores de la escuela de Pollitt son investigadores cualitativos con una visión publicitaria. King sintetiza que los planificadores de JWT son grandes estrategias y los de BMP se dedican más a ser detallistas en la ejecución¹⁰³ centrados en la creatividad publicitaria.

4. Conclusiones

Esta vuelta a los orígenes, remontarse unos años y estudiar el nacimiento y el desarrollo de una disciplina, ayuda a reparar en la importancia que cobra en la actualidad. Las dos escuelas consiguieron poner orden en el panorama de las agencias de publicidad de la época al dar relevancia a la investigación

¹⁰¹ STEEL, Jon, *op. cit.*, p. 48.

¹⁰² SOLANAS, Isabel y SABATÉ, Joan, *Dirección de cuentas. Gestión y planificación de cuentas en publicidad*, Editorial UOC, Barcelona, 2008, p. 209.

¹⁰³ KING, Stephen, “The new breed for the brand”, *Campaign*, 16, September 1988, p. 48.

publicitaria que buscaba comprender en profundidad sobre el consumidor para alcanzar una publicidad más eficaz. Hoy en día, se puede decir que estos planteamientos tienen una gran relevancia puesto que, nunca como hasta ahora, ha sido tan importante gestionar el conocimiento del consumidor de una forma profesional.

De esta manera, comprender las particularidades de los dos profesionales destaca el amplio abanico de posibilidades de actuación que tiene el planificador de cuentas siempre con la inquietud de conocer a fondo al consumidor e integrar todo ese conocimiento dentro de la agencia y en el anunciante.

Después de haber analizado las diferencias, las dos escuelas se entrecruzan en el trabajo diario de un planificador, ya que en realidad, la mayoría de los planificadores, dependiendo del tipo de agencia y de las características de los anunciantes para los que trabajen, tienen que situarse entre las dos visiones¹⁰⁴ para dar un servicio completo con el objetivo de ofrecer una buena creatividad y una estrategia comunicativa eficaz.

La Planificación de cuentas se desarrolló en el Reino Unido y pronto se convirtió en una ayuda evidente al aumento de la creatividad, puesto que su preocupación esencial era la mejora del producto creativo, gracias a una información profunda del consumidor y del cliente. Esto hizo que, poco a poco, se expandiera internacionalmente y se implantara en otros países.

En la práctica, la escuela de Pollitt fue la que en primer lugar se exportó. La estructura que planteaba resultaba fácil de adaptar a las agencias pequeñas donde el trabajo gira en torno a una persona, el planificador, que se involucra y se integra en el trabajo de toda la agencia. Ejemplo de esto es la entrada en Estados Unidos en 1982 de la mano de Chiat/Day, una agencia con características similares a BMP, que se identificó con los principios sobre la importancia del conocimiento del consumidor y a la que resultó atractiva la buena creatividad que hacía BMP gracias al trabajo de los planificadores de cuentas.

Esta disciplina, que comenzó con las ideas de estos dos profesionales, ha revolucionado la profesión publicitaria y su perfil se encuentra hoy en día tanto en grandes como en pequeñas agencias en todo el mundo. Se ve que era indispensable que se desarrollara un método para gestionar el conocimiento del consumidor, para que la investigación estuviera presente en todo el proceso publicitario y cómo eso repercute en una comunicación mejor porque tiene como eje al consumidor.

¹⁰⁴ ZAMBARDINO, Adrian y GOODFELLOW, John, *op. cit.*, p. 426.

Bibliografía citada

- BARRY, Thomas E., PETERSON, Ron L. y TOOD, W. Bradford, "The role of account planning in the future of advertising agency research", *Journal of Advertising Research*, February-March, 1987, pp. 15-21.
- BARTLE, John, "Account planning: what does it mean and how does it affect the way in agency works?", *Admap*, April, 1980, pp. 153-157.
- BASKIN, Merry, "What is account planning and what do account planners do exactly?", <http://www.apg.org.uk/about-us/what-is-planning.cfm>, consultado 15-01-06.
- BASKIN, Merry y PICKTON, David, "Account planning: from genesis to revelation", *Marketing Intelligence and Planning*, vol. XXI, n° 7, 2003, pp. 416-424.
- BENTLEY, Clyde, "The Account Planning Rep as a business coach", http://www.jcomm.uo-regon.edu/~cbentley/business_coach.html, 1998, consultado 24-01-06.
- BOASE, Martin, BULLMORE, Jeremy y NEWMAN, Jane, "Planning 30 years on", *Campaign*, July 10 1998, pp. 24-25.
- BUTTERFIELD, Leslie, "Account planning and the client relationship", *Admap*, November, 1985, pp. 566-568.
- CHANNON, Charles, "Agency thinking and agencies as brands", *Admap*, March, 1981, pp. 116-120.
- DAVIS, Tim, "Introducing Account Planning, the practical issues", *Admap*, November, 1985, pp. 569-572.
- DOYLE, Peter, "Broadening the concept of account planning", *Admap*, March, 1986, pp. 164-168.
- FELDWICK, Paul, "Will losing the BMP name hurt the UK agency's positioning?", *Campaign*, 42, 2003, pp. 15-17.
- FELDWICK, Paul, "Introduction", en POLLITT, Stanley, *Pollitt on planning. Three papers by Stanley Pollitt*, Admap Publications, London, 2000.
- FORTINI-CAMPBELL, Lisa, "Connecting with consumers", en CAYWOOD, Clarke L., *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, Mc.Graw Hill, New York, 1997, pp. 139-149.
- FORTINI-CAMPBELL, Lisa, *Hitting the sweet spot: how consumer insights can inspire better marketing and advertising*, The Copy Workshop, Chicago, 2001.
- HERNÁNDEZ, Mariana, "Planificación Estratégica: el lado más humano de la publicidad", 2003, <http://www.masterdisseny.com/master-net/publicidad/0002.php3>, consultado 13-01-06.
- JAKACKI, Bernard, *IMC: An Integrated Marketing Communication Exercise*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH, 1998.
- JONES, R.W., "Are media departments out of date?" *Admap*, September, 1968, pp. 374-375.
- JWT, *Planning guide*, London, March, 1974.
- KING, Stephen, "Improving advertising decisions", *Admap*, April, 1977, pp. 165-168.
- KING, Stephen, "Inter-media decisions", *Admap*, October, 1969, pp. 425-426.
- KING, Stephen, "The anatomy of account planning", *Admap*, November, 1989, pp. 36-40.
- KING, Stephen, "The new breed for the brand", *Campaign*, 16, September, 1988, pp. 48-50

- LANGMAID, Roy, "A psycho-dynamic perspective on the rise of account planning", *Admap*, April, 1985, pp. 236-239.
- MCDONOUGH, John y EGOLF, Karen, "Account Planning", *The Advertising Age Encyclopedia of Advertising*, vol. I, (A-E), Taylor and Francis Group, NY and London, 2003, pp. 6-8.
- MCDONOUGH, John y EGOLF, Karen, "Consumer Movement", *The Advertising Age Encyclopedia of Advertising*, vol. I, (A-E), Taylor and Francis Group, NY and London, 2003, pp. 383-388.
- MCKIE, Alex, "The role of research", *Admap*, April, 1995, pp. 19-21.
- MITCHELL, Dawn, "Market research: forty years on", *Admap*, March, 1995, pp. 35-39.
- MORRISON, Margaret, "William Bernbach", *The Advertising Age Encyclopedia of Advertising*, vol. I, (A-E), Taylor & Francis Group, NY and London, 2003, pp. 165-167.
- O'BARR, William, "Interview with Stephen King", *Advertising & Society Review*, vol. IV, n° 3, 2003, http://muse.jhu.edu/journals/advertising_and_society_review/v004/4.3obarr.html, consultado 19-05-06.
- O'MALLEY Damian, "Account Planning: an American perspective", en PHILIP JONES, John, *The advertising business: operations, creativity, media planning and integrated communications*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 1999, pp. 41-49.
- PHILIP JONES, John, "Strategy in Advertising", en PHILIP JONES, John, *The Advertising business: operations, creativity, media planning and integrated communications*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 1999, pp. 153-164.
- POLLITT, Stanley, "Learning from research in the sixties", *Admap*, December, 1969, pp. 504-523.
- POLLIT, Stanley, "How I started Account Planning in agencies", en POLLIT, Stanley, *Pollitt on planning. Three papers by Stanley Pollitt*, Admap Publications, London, 2001, pp. 1-9.
- RAINEY, Mary Teresa, "The planning context", en COOPER, Alan, *How to plan advertising*, Casell-APG, London, 1997, pp. 1-14.
- RAPHAEL, Murray, "Super marketing yesterday, today and tomorrow", *Direct Marketing*, July, 1994, pp. 18-21.
- SARGENT, Mike, "Clients need planners as much as agencies do", *Admap*, January, 1986, pp. 18-21.
- SCHOFIELD, Albert, "Planning for the future", *Precision Marketing*, October, 1989, pp. 28-30.
- SOLANAS, Isabel, SABATÉ, Joan, *Dirección de cuentas. Gestión y planificación de cuentas en publicidad*, Editorial UOC, Barcelona, 2008.
- SPECK, William Arthur, *Historia de Gran Bretaña*, Cambridge University Press, Cambridge, 1996.
- STAVELEY, Nicholas, "Account planning. A British perspective", en PHILIP JONES, John, *The advertising business: operations, creativity, media planning and integrated communications*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 1999, pp. 35-40.
- STEAD, Tony, "Do account planners have a media role-and if so, what is it?", *Account Planning: an organisational breakthrough or disruptive empire building*. Documento de trabajo de Campaig/Admap Seminar, London, 26th September 1985, pp. 1-4.
- STEEL, Jon, *Verdades, mentiras y publicidad. El arte de la Planificación de Cuentas*, Ed. Eresma

& Celeste, Madrid, 2000.

SYLVESTER, Alice, MCQUEEN, Josh, D. y MOORE, Scott, "Brand growth and 'Phase 4 marketing'", *Admap*, September, 1994, pp. 34-36.

TREASURE, John, "The origins of account planning", *Admap*, March, 1985, pp. 168-171.

TWIVY, Paul, "1968-1993: the 50 most important people in advertising", *Campaign*, September 17 1993, pp. 4-5 y 20-21.

WEST, Douglas, "From T-Square to T-Plan: the London office of the J. Walter Thompson advertising agency", *Business History*, 2, 1987, pp. 199-217.

WICKS, Anne, "Account Planning: How far have we come in twenty years?", *Admap*, November, 1985, pp. 562-565.

WOOD, J., "Planning-the myth exploded", *Campaign*, November 20, 1987, pp. 57-59.

ZAJAC, Jan, "Consuming passion", *Marketing*, July 13, 1989, pp. 22-23.

ZAMBARDINO, Adrian y GOODFELLOW, John, "Account planning in the new marketing and communications environment (has the Stephen King challenge been met?)", *Marketing Intelligence and Planning*, vol. XXI, n° 7, 2003, pp. 425-434.