

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autor/a:

Tutor/a:

Curs:

Grau:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès:

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1 OBJETIVOS GENERALES	4
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	5
2.1.1 Definición de Planificación Estratégica	5
2.1.2 Orígenes del <i>account planning</i>	7
2.2 CONTEXTO DE LA PUBLICIDAD DIGITAL	10
2.2.1 ¿Qué es la <i>digital disruption</i> ?	10
2.2.2 Situación del sector de la publicidad <i>online</i>	15
2.3 EL <i>DIGITAL PLANNER</i>	23
2.3.1 El departamento de Planificación Estratégica en las agencias	23
2.3.2 El planificador digital en publicidad	26
3. METODOLOGÍA	30
3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	30
4. RESULTADOS	33
4.1 TABLA DE FRECUENCIAS COMPARATIVA	35
4.2 RESULTADOS DE LA FIGURA DEL <i>PLANNER</i> DIGITAL	40
4.3 RESULTADOS DE LAS METODOLOGÍAS DE TRABAJO	47
4.4 RESULTADOS DE LOS CLIENTES DIGITALES	51
5. CONCLUSIONES	59
5.1 LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	62
6. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	63
7. ANEXOS	67

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Perspectiva general de la publicidad digital en Europa por formato.....	18
TABLA2: Las seis etapas del sistema de trabajo de la agencia.....	25

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Países con mayor inversión publicitaria digital.....	20
GRÁFICO 2: Top países con mayor crecimiento de la inversión en 2016.....	20
GRÁFICO 3: Países con mayor peso de la inversión digital sobre el total de la inversión publicitaria.....	21
GRÁFICO 4: Inversión publicitaria en medios digitales en España por dispositivo.....	22

1. INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en un momento de transformación digital. Las empresas han tenido que adaptarse, tanto tecnológicamente como en su cultura empresarial, para no quedarse atrás respecto de las demás empresas del sector. Estos cambios digitales también están bien presentes en el mundo de la publicidad. Los medios digitales han ido cobrando más importancia hasta llegar a ser Internet el segundo medio con mayor inversión después de la televisión.

Para entender mejor esta transformación, podemos recurrir a la definición sobre la comunicación *online* que proporciona la AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación):

“La comunicación *online* es aquella que utiliza los medios digitales para su propósito. Internet ha cambiado por completo el ecosistema mediático, que ha evolucionado muy rápidamente y es ahora mucho más dinámico. En sus inicios, la Web 1.0 era una plataforma habilitada para leer. La Web 2.0, también llamada Web social, es una extensión que permite a los usuarios leer, escribir y participar de forma activa. Incluye una amplia variedad de servicios y herramientas, como redes sociales, blogs, podcast, wikis y servicios multimedia interconectados, cuyo propósito es el intercambio ágil de información entre los usuarios y la colaboración en la producción de contenidos.”

(AIMC, 2014: 10)

La comunicación *online* se ha abierto camino en todos los departamentos de las agencias de publicidad. En el trabajo se estudiará cómo ha influido esta transformación digital en un departamento concreto, el de Planificación Estratégica. Los *planners*, las personas que trabajan en este departamento en las agencias, ya no sólo diseñan estrategias para medios tradicionales, como la televisión o la prensa, sino que ahora deben ser capaces de construir estrategias 360. Es decir, que han de saber crear estrategias holísticas con acciones *offline* y *online*. La creación de campañas digitales ha provocado como consecuencia el surgimiento de un nuevo perfil especializado: el *planner* digital.

Para poder explicar la llegada del también llamado *digital planner* en inglés, se hará un recorrido por la planificación estratégica, su definición y sus orígenes, así como del contexto de la publicidad digital. Es muy importante saber qué está ocurriendo o qué ha ocurrido hasta llegar a la situación actual para entender dónde nos encontramos ahora y las implicaciones que comporta esta situación.

Como parte del trabajo de campo se recurrirá a la metodología de la entrevista en profundidad a *planners* digitales para conocer su punto de vista sobre la planificación estratégica en medios digitales e investigar su metodología de trabajo cuando planifican campañas *online*.

La planificación estratégica digital en las agencias de publicidad es un tema poco explorado, motivo por el cual la idoneidad de este trabajo de investigación. Actualmente existen trabajos sobre la planificación estratégica tradicional y sobre la figura del *planner*, pero nunca con enfoque en los medios digitales, por lo cual es evidente la necesidad de investigar qué lugar ocupa la planificación de la publicidad *online* en la actualidad.

1.1 OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos que se pretenden conseguir en este trabajo son:

- ➔ Conocer cuál es la situación actual de la planificación estratégica digital.
- ➔ Investigar cómo ha influido la transformación digital en los departamentos de planificación estratégica.
- ➔ Analizar y estudiar la perspectiva de los profesionales del sector sobre la planificación estratégica digital y sus metodologías de trabajo.

En este trabajo es importante estudiar los cambios que se han generado a raíz de la transformación digital para comprender cuál es la situación actual de la planificación estratégica digital en las agencias.

También, cabe destacar la importancia de conocer las opiniones de *planners* digitales sobre estos cambios y sobre el futuro de la planificación *online*.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1 Definición de Planificación Estratégica

Existen diversas definiciones sobre qué es la planificación. Las agencias *above-the-line* son normalmente fuertes en planificación de marca o planificación del consumidor, pero no tienen la habilidad de ver a través de una idea para ejecutarla en el espacio digital. Las campañas son mucho más complejas. La planificación estratégica está volviéndose siempre más importante. Una campaña publicitaria puede ejecutarse en distintos soportes y diferentes canales, aunque lo que cuenta es cuando lo pones todo junto (Woods, 2008). Es decir, la suma de cada una de las diferentes acciones tácticas y la coordinación entre éstas es lo que provocará que la estrategia sea efectiva en su ejecución. Cada acción por separado no tiene tanto impacto como la actuación de todas ellas juntas.

Cuesta (2012) explica que la planificación estratégica (o *strategic planning*, *account planning* o *planning* en inglés) surgió para poder hacer un mejor análisis de los datos obtenidos en las investigaciones y para utilizarlos de forma que se pudiese conseguir unas campañas más eficaces. Otra definición la proporciona Steel (2000: 45), el cual describe que “la planificación estratégica es la disciplina que introduce al consumidor dentro del proceso de desarrollo de la publicidad y, posteriormente, en la ejecución de la campaña”.

Soler (1993) define que en *account planning*, a partir de la investigación (cualitativa-cuantitativa; comportamiento del consumidor, y el marketing del producto) se elabora la estrategia de comunicación, en la cual se refleja un gran conocimiento del consumidor. Además, la planificación estratégica es la encargada de representar al consumidor en la agencia. Asimismo, su objetivo es la dirección del esfuerzo creativo.

Jay Chiat (citado por Steel, 1998), por su parte, afirmó que la filosofía de la planificación implica inculcar en toda la agencia una ética de eficacia publicitaria

basada en los *insights* del consumidor. Vista como ética, la planificación es más que una técnica creativa. Es percibida como una forma poderosa de diferenciar las agencias y generar nuevos negocios.

O'Malley (1999: 42) incide en que “la invención de la planificación estratégica supuso un intento deliberado de las agencias de publicidad por ayudar a los creativos en la difícil tarea de identificar *consumer insights* lo suficientemente potentes. La aplicación de esta disciplina responde a la estrategia organizativa de sustituir genialidad por cultura y de crear equipos con unos valores comunes respecto a lo que constituye la buena publicidad y con unas prácticas comunes sobre la forma de hacer buenos anuncios”.

Otra definición, la facilitan Percy *et al* (2001), los cuales conciben el *planning* como una actividad de marketing diseñada para organizar las marcas y que haya una buena armonía entre sus objetivos, su posicionamiento y su segmentación. Para ellos la planificación es una actividad derivada de la investigación de mercados y del consumidor.

Por otra parte, desde la Account Planning Group (APG de ahora en adelante) con sede en el Reino Unido, también aportaron dos definiciones sobre el tema. En 1986, D'Souza describió la planificación como “la disciplina para desarrollar la estrategia publicitaria y producir un trabajo creativo que sea efectivo en el mercado”. Y en el año 2001, dados los cambios que estaba sufriendo el entorno publicitario, Baskin redefinió que “la planificación estratégica es la aplicación de un pensamiento disciplinado, perspicaz y estratégico a partir de los *insights* del público objetivo que tiene un impacto significativo y demostrable en la calidad y efectividad de la comunicación de marketing de una marca.”

Aunque la transformación digital lleva sucediendo desde los últimos años, también ha influido en la planificación estratégica, ya que también se debe realizar una planificación en el medio *online* y no sólo *offline*. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2014) la planificación estratégica en medios digitales incluye:

- Campañas a corto plazo para un objetivo concreto: como el lanzamiento de un nuevo producto, promover una venta o animar a los consumidores a que vayan a un evento.

- Campañas a largo plazo permanentes o continuas: como la revisión del mejor *mix* de comunicaciones para generar visitas en un sitio y lograr los mejores resultados para éste, ventas de productos (para un minorista), generación de clientes potenciales (para una empresa de *B2B*), participación con una marca o suscripciones o ingresos por publicidad (para un editor en línea o una marca de gran consumo).

Haciendo un resumen de las diferentes definiciones y extrayendo conclusiones se puede observar que los principios básicos de la planificación estratégica son los siguientes (Jordana, 2008):

- Incorporación del consumidor al proceso publicitario a través de los *consumer insights*.
- Desarrollo de la estrategia creativa.
- Apoyo al equipo creativo en la ideación de las campañas publicitarias.
- Evaluación de los resultados obtenidos por la publicidad a través de diferentes metodologías de investigación, anteriores y posteriores a la difusión de las campañas en los medios de comunicación.
- Introducción de unos valores y prácticas destinados a conseguir una publicidad más eficaz.

2.1.2 Orígenes del *account planning*

No siempre ha habido planificadores en las agencias, lo que no quiere decir que no se haya planificado. La estructura tradicional de los equipos creativos y de cuentas permanecieron hasta los años 80 (APG, 2015).

Stephen King de JWT y Stanley Pollitt de BMP son los antepasados indiscutibles de la Planificación Estratégica. En agencias separadas, pero casi al mismo tiempo, comenzaron una revolución en el mundo de la publicidad que se extendió desde el Reino Unido a los Estados Unidos y de agencias de publicidad a consultorías de gestión, marketing directo, relaciones públicas, diseño y departamentos de investigación de clientes (Baskin, 2001).

Los planificadores de estos departamentos estaban descontentos con la forma en que los departamentos de marketing de los clientes y los directores de cuentas de las agencia estaban interactuando. Éste es el momento en que se originó la definición tradicional del planificador como la "voz del consumidor", alguien que emplearía la investigación de mercados y del consumidor para aportar información a los equipos creativos de manera más efectiva. Aunque el papel del planificador ha cambiado mucho desde entonces (APG, 2015).

Merry Baskin, en su artículo *What is Account Planning? (and what do Account Planners do exactly?)* (2001), explica que “en 1964, Stephen King, insatisfecho con el funcionamiento de los medios de comunicación y el departamento de marketing de su agencia, desarrolló un nuevo sistema de trabajo (el T-Plan o Target Plan) que consistía en combinar investigación del consumidor e *insights* para crear publicidad más efectiva y creativa. Stanley Pollitt en 1968, estaba preocupado por la enormidad de la discreción otorgada a la administración de las cuentas a la hora de redactar el *brief* creativo, y sentía que estaban usando los datos de manera incompetente o incorrecta. Él quería que una persona de investigación trabajase con los de cuentas. Para Stanley, la voz del consumidor era de suma importancia, y el uso de la investigación del consumidor para aclarar los problemas y enriquecer el proceso de desarrollo publicitario era un componente esencial. Cuando se formó BMP, cada una de sus tres cuentas fue administrada por un director de cuentas y un planificador de cuentas”.

Baskin (2001), afirmó que “tanto Stanley como Stephen compartían el deseo de reorganizar los departamentos de planificación de los medios, investigación de mercados y marketing. Stephen inicialmente por un proceso, y Stanley a través de una persona. Ambos fueron conducidos hacia la creación de un nuevo departamento y una nueva disciplina”.

Sin embargo, otros comentaristas sostienen que los principios de planificación son anteriores a todo eso. Los reconocidos publicitarios David Ogilvy y Bill Bernbach emplearon principios que son reconocibles posteriormente como esquemas de planificación estratégica. En su libro *Ogilvy & Publicidad* (1984), Ogilvy ofrece numerosos ejemplos para demostrar que lo que se debe hacer es comprender el producto y a los consumidores e integrar esta comprensión en el desarrollo creativo. En la

planificación esto es equiparable al uso de la investigación durante el desarrollo de la publicidad creativa en vez de utilizar la investigación para probar las ideas después de que las creatividades ya se hayan realizado.

En el Reino Unido, BMP DDB Needham en Londres, es considerada como la agencia que tiene la tradición de planificación estratégica más fuerte. En los primeros días de la planificación de cuentas, las agencias de los Estados Unidos (especialmente Chiat Day en Nueva York) tendían a contratar planificadores británicos (Hackley, 2003).

2.2 CONTEXTO DE LA PUBLICIDAD DIGITAL

En este apartado del trabajo se muestra cuál es el contexto de los cambios digitales que están sucediendo durante estos últimos años. También se estudia la situación de la publicidad *online* tanto a nivel europeo como nacional.

2.2.1 ¿Qué es la *digital disruption*?

Nos encontramos en un momento de cambio gracias a las nuevas tecnologías. Éstas han influido en el mundo digital, repercutiendo en las empresas y en su forma de hacer negocio. Este cambio es la llamada *digital disruption*.

Diferencias entre *digital disruption* y transformación digital

A menudo se utilizan indistintamente los conceptos “transformación digital” y “disrupción digital”, a pesar de que son conceptos diferentes. Antes de entrar en detalle con la *digital disruption*, se deben explicar las diferencias entre ambos conceptos para aclarar posibles confusiones.

La **disrupción digital** es un tipo de oferta digital que ofrece a los clientes una mejor manera de hacer las cosas, manera con la que las demás empresas no pueden competir (Tarling, 2017). Ésta ocurre cuando una empresa existente se enfrenta a un competidor que ofrece a los clientes un valor mucho mejor. Además, éste competidor sería una amenaza disruptiva y debe poseer una diferencia significativa en cuanto a su modelo de negocio (Rogers, 2016). También implica el uso de las nuevas tecnologías, tales como *big data*, *mobile* o la nube, para disrumpir las industrias y sus modelos de negocio. Algunos ejemplos de disrupción digital son Netflix e Instagram (Alf, 2016).

En cambio, la **transformación digital**, tal y como define Brian Solis, *principal analyst* en Altimeter Group, es “El realineamiento o la nueva inversión en tecnología y en modelos de negocio para atraer de manera más efectiva a los clientes digitales en cada punto de contacto en el ciclo de vida de la experiencia del cliente” (Tarling, 2017). Es decir, se trata de un cambio interno de la empresa y de cómo ésta se transforma (Alf, 2016).

En resumen, la transformación digital “es la reinención de una organización a través de la utilización de la tecnología digital para mejorar la forma en que ésta se desenvuelve y sirve a quienes la constituyen”, mientras que la disrupción digital “es el cambio que ocurre cuando las nuevas tecnologías digitales y los modelos de negocio afectan la propuesta de valor de bienes y servicios existentes” (Rouse, 2016, 2017).

Contexto de la *digital disruption*

El impacto de la *digital disruption* (disrupción digital) se puede entender mejor a través de la construcción de un vórtice. Un vórtice ejerce una fuerza de rotación que dibuja todo lo que lo rodea en su centro. El vórtice digital es el movimiento inevitable de industrias hacia un "centro digital" en el cual los modelos de negocio, las ofertas, y las cadenas de valor se digitalizan en la medida de lo posible (IMD, 2015). Una estrategia digital de gran alcance es una condición necesaria aunque no suficiente para el éxito en la era digital en la que nos encontramos. Ser digital de verdad también requiere la transformación de los modelos operativos corporativos en una serie de áreas específicas (McKinsey & Company, 2016).

Cabe destacar que la industria que experimentará más esta disrupción digital entre 2015 y el 2020 es la de productos y servicios de tecnología. Los productos farmacéuticos es posible que sean los que menos experimenten esta alteración. Sin embargo, todas las industrias sufrirán las consecuencias de la digitalización a medida que las innovaciones vayan en aumento (IMD, 2015).

Por otro lado, se podría afirmar que los flujos digitales están transformando los tradicionales. Alrededor del 50% de los servicios comerciales del mundo ya están digitalizados y ese porcentaje está creciendo. Asimismo, alrededor del 12% del comercio mundial de bienes se realiza a través del comercio electrónico internacional (McKinsey & Company, 2016).

Así pues, se puede ver como la *digital disruption* está presente en muchos aspectos del día a día. Como por ejemplo, la compra por internet. Gracias a estos cambios ahora las empresas están presentes en plataformas *online*, lo que provoca que los productos

lleguen a muchas más personas y a un territorio más amplio. Esto no sería posible si sólo se comercializase en tiendas físicas.

Como se ha comentado, la *digital disruption* no es sólo un problema para las empresas en sectores relacionados con la tecnología, sino que el impacto de esta alteración digital se está haciendo notar en todas las industrias. Por ejemplo, un sector relativamente tradicional como el de la moda de gama alta ha sido interrumpido por marcas con conocimientos digitales como Burberry, así como por nuevas marcas como Net-A-Porter y Gilt (IMD, 2015).

Las **diferencias** entre la *digital disruption* y la dinámica competitiva tradicional se reducen a dos factores principales: la velocidad del cambio y las altas participaciones implicadas. Los disruptores digitales innovan rápidamente y luego usan esas innovaciones para ganar cuota de mercado y escalar mucho más rápido que los competidores que todavía se aferran a modelos de negocios más tradicionales. Un caso de éxito de *digital disruption* es el de WhatsApp, el cual que ha tenido un impacto en el mercado global de mensajería de texto de 100 mil millones de dólares (Ibíd).

WhatsApp también está probando un modelo de negocio que ayudaría a Facebook a desafiar el dominio de Google del mercado de la publicidad en *mobile* al cobrar a las empresas por poder contactar directamente con sus usuarios. Toda esta interrupción viene del hecho de ser una plataforma innovadora que tiene la función aparentemente simple de permitir a consumidores enviarse mensajes por el móvil “gratis” (Ibíd).

Las empresas pueden optar por transformarse o ser potencialmente desplazadas por un nuevo modelo de negocio. Esto no significa que deban dejar atrás todo aquello que las ha hecho exitosas o emular tácticas digitales de retroceso. Más bien, deben desafiar los supuestos que han hecho posible el éxito anterior, y poner a prueba las formas en que aportan valor a los clientes. Significa cambiar la propia organización, incluyendo sus operaciones, cultura, modelo de ingresos y más, de manera fundamental y duradera (Ibíd).

Un ejemplo de lo que la digitalización ha supuesto para las empresas es la analítica de Buzz¹. Según Fedewa, Lopez Velarde y O'Neill (2016), es una vía para obtener información sobre lo que piensan los usuarios. Este tipo de análisis lee las señales importantes que aparecen en las redes sociales y puede ayudar a las empresas de muchas industrias a identificar y priorizar las acciones a través de líneas de productos amplias. El análisis de Buzz capta la información de los consumidores a través del *data-mining* de conversaciones *online*, tales como comentarios sobre las características del producto en los sitios web de la empresa y plataformas externas como las redes sociales. A continuación, evalúa los sentimientos positivos y negativos que se muestran y los convierte en métricas significativas. Las empresas también pueden realizar estos análisis sobre las ofertas de sus competidores para comparar sus fortalezas y debilidades. Si bien no es rigurosamente científica, se trata de una forma rápida y rentable de reunir datos y probar hipótesis que pueden guiar las tácticas y estrategias de diseño de productos (McKinsey & Company, 2016).

La analítica de Buzz tiene muchos usos. Por ejemplo, las empresas pueden implementarlo para desarrollar ideas sobre las características del producto que podrían agregar valor e incrementar la cuota de mercado mediante una mejor fijación de precios o mejores opciones de marketing y merchandising. También puede ayudarles a determinar qué características son menos importantes para los consumidores y, por tanto, adecuadas para su eliminación o modificación para optimizar los costes (McKinsey & Company, 2016).

En resumen, actualmente las industrias deben adaptarse a los cambios digitales para no quedarse atrás respecto sus competidores. Las empresas que ya han actuado se ven en una posición ventajosa, ya que eso les proporciona un valor diferencial. Además, la digitalización no debe de ser percibida como una carga sino como una ayuda a la compañía para mejorar en muchos aspectos. No sólo en relación con la competencia, sino también internamente, ya sea reduciendo costes u obteniendo información sobre sus consumidores más fácilmente mediante la analítica de Buzz.

¹ Buzz o Buzz Marketing es la amplificación o alteración de los mensajes iniciales de marketing mediante la interacción de los consumidores y usuarios de un producto o servicio (Thomas, 2006).

La *digital disruption* está presente en muchos sectores distintos, como ya se ha explicado anteriormente. Los cambios están sucediendo tan rápidamente que las empresas no tienen otra opción que adaptarse. Las compañías que se suman al cambio tienen una capacidad de innovación muy alta y, gracias a estas innovaciones, son capaces de ganar cuota de mercado a los competidores con un modelo de negocio tradicional.

Nuevas profesiones de la era digital

Pero la digitalización no sólo ha tenido un impacto en los modelos de negocio de las empresas como instituciones, sino también en las personas como trabajadores. Como consecuencia han surgido nuevas profesiones digitales (ISDI, 2016). Tal y como explica el Instituto Superior para el Desarrollo de Internet (ISDI) en su documento “Mapa de profesionales digitales”, al ser un entorno nuevo surge la necesidad de obtener nuevos conocimientos. Aunque la implantación de estas nuevas profesiones dependerá de la organización de la empresa y del sector al que se dedica. Un ejemplo de las áreas de nuevos conocimientos que han surgido con la digitalización son las siguientes (ISDI, 2016: 9):

- *Big data*
- Marketing digital
- Tecnología
- Diseño de contenido y de experiencia del usuario (UX)
- *Social Media*
- Publicidad
- Posicionamiento en motores de búsqueda
- *Mobile*
- *E-commerce*
- Métricas
- E-CRM

Y se podría continuar la lista con nuevas áreas como la realidad aumentada, la realidad virtual, el digital signage o el real-time bidding (RTB).

Estas nuevas áreas de conocimiento también influyen a la hora de crear una estrategia digital. En este caso, las estrategias digitales tratan de trasladar el producto o servicio al terreno digital. Además, se debe de saber cómo realizar una migración digital de la empresa, saber sobre investigación de mercados, el entorno jurídico, y propuesta de valor y plan de negocio (ISDI, 2016).

En la creación de estrategias digitales han surgido unos perfiles profesionales especializados en ciertas áreas, como por ejemplo, el Chief Marketing *Officer* (CMO) tiene como función diseñar, implementar y gestionar la estrategia de marketing digital en la empresa para conseguir los objetivos marcados de branding, performance y/o fidelización (ISDI, 2016: 18).

Por otro lado, el Chief Data *Officer* (CDO), responsable de los datos empresariales de la compañía y de la estrategia de la información. Se encarga de diseñar, implantar y optimizar una estrategia a largo plazo sobre la forma de manejar la información en la empresa (ISDI, 2016: 15).

Con respecto al Chief Digital *Officer*, éste se encarga de transformar la organización centrándose en el negocio y el cliente. Se encarga de definir, desarrollar y liderar la transformación para garantizar un crecimiento sostenible del negocio y la organización. Está en constante contacto con la tecnología, la gestión y la transformación cultural (ISDI, 2016: 16).

Por último, el Chief Experience *Officer* (CXO) es el director de la experiencia del usuario. Debe diseñar y definir la estrategia del usuario de los los distintos productos y servicios que tiene la compañía. El CXO debe reportar al CEO o al Chief Digital *Officer*, dependiendo de la empresa (ISDI, 2016: 17).

2.2.2 Situación del sector de la publicidad *online*

Durante los últimos años la presencia de la publicidad digital ha sido notable. Es algo a lo que la sociedad ya está acostumbrada y poco a poco se va innovando. Se intentan crear nuevos contenidos o nuevos formatos para llegar de una forma mejor al público

objetivo, ya que sí es cierto que a menudo algunos formatos resultan intrusivos para los internautas.

En este apartado se describe la situación del sector de la publicidad *online*, basándose en el informe AdEx Benchmark 2015 de la IAB Europa, el Estudio de Medios de Comunicación *Online* 2016 de la IAB y el Estudio sobre la Inversión Publicitaria en Medios Digitales 2016 de la IAB. Gracias a estos tres estudios se puede tener una visión general de la actualidad de este sector.

Tal y como explica la IAB (2016), los medios digitales exponen la importancia de tener datos avalados de su papel de prescripción y credibilidad frente a otro tipo de soportes digitales, igualándose como soporte publicitario al valor que tienen sus canales *offline*.

Según los datos extraídos del Estudio de Medios de Comunicación *Online* 2016 de la IAB, el porcentaje de la frecuencia navegación ha aumentado respecto el año 2015, ya que se presentaba que un 83,1% se conectaba a internet entre 6-7 días a la semana, mientras que en el 2016 se trata de un 96,2%. En cuanto a la frecuencia diaria de conexión por soportes *online*, se observa como este año los buscadores son los más consultados (80,1%), seguidos de las redes sociales (66%).

También es importante tener en cuenta qué dispositivos son usados según los soportes. En general, el ordenador es el dispositivo más utilizado para consultar blogs, portales generalistas, portales de compra, buscadores, medios de comunicación y foros. En cambio, las redes sociales son las únicas en las que predomina el acceso desde el móvil.

En el estudio también se destaca que Internet tiene una alta credibilidad y se recurre a él para la obtención de información útil general, pero también para información detallada y concreta. Es importante tener en cuenta la credibilidad del medio percibida por parte de los usuarios, ya que eso podría influenciar en la credibilidad de nuestra publicidad.

En el 2015, los medios de comunicación eran percibidos como los más creíbles y con menos saturación publicitaria. En cambio, las redes sociales eran a las que menos credibilidad se les otorgaba. Por otro lado, en el 2016, las redes sociales han subido en credibilidad y han disminuido la saturación publicitaria.

Es importante observar la interacción de los usuarios con la publicidad digital. En el estudio se puede ver cómo al 74,2% le llama la atención el contenido de la publicidad de alguna manera. Algunos amplían la información después de ver el anuncio. En año 2015 el 46,9% sí buscaba información posteriormente. En 2016, esta cifra aumenta hasta llegar al 55,5%. En cuanto al interés por el contenido, los buscadores son el soporte donde se encuentra un contenido publicitario más interesante así como en los portales de compra *online*.

En 2016 aumentó el porcentaje de interacción con la publicidad digital respecto el año anterior. El 42,5% solicita la información adicional sobre el producto o servicio, el 47,1% consulta la opinión de otros usuarios, el 26,6% aporta su propia opinión y el 43,9% se registra o apunta a promociones.

También se ha tenido en cuenta la intrusión de la publicidad percibida por los usuarios. Estos creen que la publicidad es más intrusiva en los medios de comunicación y en los portales de compra *online*.

Internet es el medio más creíble y con el que más se identifican los usuarios. También es el medio mejor valorado para conocer una marca, así como para obtener o ampliar información de la misma. La tecnología de internet otorga mayor utilidad y confianza a la publicidad. Los usuarios creen que internet tiene el contenido publicitario más coherente y afín al medio.

El informe AdEx Benchmark 2015 de la IAB Europa revela un gran hito para la industria europea de la publicidad digital. Con un crecimiento del 13,0% y un valor de mercado de 36.400 millones de euros, la publicidad digital superó por primera vez los 33.300 millones de euros del mercado europeo de la televisión.

En la siguiente tabla se muestran datos de varios formatos publicitarios digitales. Estos datos son el valor del mercado, el total de mercado que ocupa este formato, el crecimiento interanual a nivel europeo y de España, los 5 países que más invierten en estos tipos de formatos y los 5 países en los que más han crecido:

	DISPLAY	CLASIFICADOS Y DIRECTORIOS	PAID FOR SEARCH	MOBILE DISPLAY	MOBILE SEARCH	VÍDEO
Valor (en mil millones de €)	13,9	5,3	17	3,5	3,7	2,3
Total mercado (%)	38,3	14,6	46,7	—	—	—
Crecimiento interanual (%)	17,2	4,9	12,5	60,5	57,4	35,8
Crecimiento interanual España (%)	23,3	—	13,7	26	275,8	29,9
Top 5 países por valor	Reino Unido Alemania Francia Italia Países Bajos	Reino Unido Alemania Francia Suiza Suecia	Reino Unido Alemania Francia Rusia Italia	Reino Unido Italia Francia Alemania Países Bajos	Reino Unido Alemania Francia Rusia Irlanda	Reino Unido Alemania Francia Italia Países Bajos
Top 5 países por crecimiento	Irlanda Eslovenia Turquía Reino Unido Suecia	Bielorrusia Bulgaria Eslovenia Serbia Hungría	Suecia Croacia Irlanda Suiza Eslovaquia	Polonia República Checa Rumania Irlanda Países Bajos	España República Checa Polonia Hungría Suecia	Italia Bélgica Bulgaria Dinamarca Irlanda

Tabla 1: Perspectiva general de la publicidad digital en Europa por formato.

Fuente: elaboración propia a partir del AdEx Benchmark 2015.

El **Display** fue el formato de más rápido crecimiento. Se presenta una gran variación en las tasas de crecimiento: 12 mercados crecieron por encima del 20% y cuatro mercados registraron caídas en 2015. El *mobile* y el vídeo impulsaron la mayoría del crecimiento de la publicidad gráfica. España ocupa el sexto lugar en crecimiento (AdEx Benchmark, 2015).

Los **clasificados y directorios** siguen siendo un formato importante para los principales mercados europeos, aunque hubo una desaceleración sistemática del crecimiento en Europa. Las excepciones a esta desaceleración son Alemania, Holanda y Hungría, donde los clasificados y directorios fueron el formato de más rápido crecimiento en 2015. El formato continúa siendo retado por los formatos de paid-for-search y data-driven para los presupuestos de rendimiento y los sitios de clasificados, añadiendo cada vez más publicidad *display* de *banner* como fuente de ingresos (Ibíd).

La mejora económica y la expansión de la búsqueda móvil refuerzan el crecimiento del **paid-for-search**. Éste sigue siendo el formato de publicidad *online* más grande con una cuota de mercado del 46,7%, más de ocho puntos porcentuales por delante del siguiente formato con mayor porcentaje. Como formato publicitario *online* más maduro, el paid-for-search empieza a demostrar un cierto ciclo (Ibíd).

El **Mobile Display** es el mercado más avanzado de anuncios móviles en el Reino Unido que distorsionó el panorama europeo, pero más países han reportado utilizar este tipo de publicidad. Éste sigue impulsado en gran parte por los anuncios de instalación de aplicaciones para móviles. En cuanto al **Mobile Search**, uno de cuatro euros en 2015 se generó a través del móvil (Ibíd).

El formato **Vídeo** mostró un pequeño crecimiento en el año 2015, aunque este es muy menor comparado con el resto de formatos display. Los editores producen más contenido de vídeo y las plataformas de vídeo comienzan a monetizar las visitas. También están surgiendo nuevos tipos de formatos de vídeo (Ibíd).

Desde una perspectiva **internacional**, el estudio sobre la Inversión Publicitaria en Medios Digitales (Resultados 2016) de la IAB España, indica que el país en el que más se invierte en digital es Estados Unidos, con un total de 58.798 millones de euros, seguido por China (19.625 millones €) y el Reino Unido (11.466 millones €).

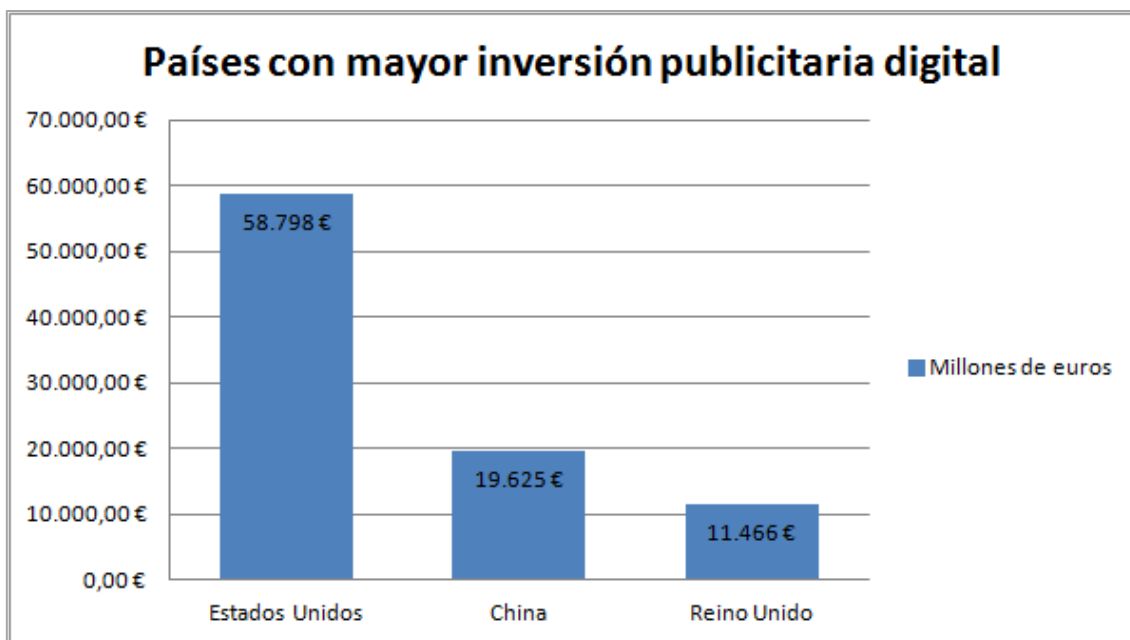


Gráfico 1: Países con mayor inversión publicitaria digital.

Fuente: elaboración propia a partir del Estudio sobre la Inversión Publicitaria en Medios Digitales Resultados 2016.

Por un lado, los países que más han crecido en inversión en 2016 respecto el año anterior son México (27%), Sudáfrica (26%), Rusia (24%), China (22%) e Italia (22%). Mientras que España ha crecido un 21,5% (IAB, 2017).

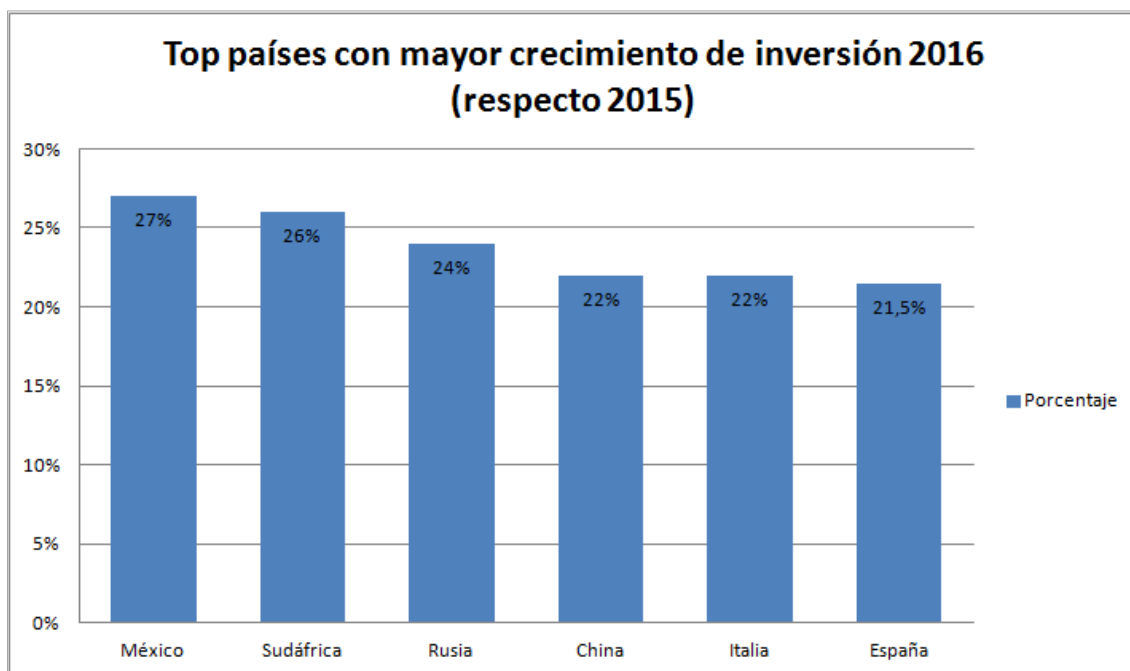


Gráfico 2: Top países con mayor crecimiento de la inversión en 2016 (respecto el 2015).

Fuente: elaboración propia a partir del Estudio sobre la Inversión Publicitaria en Medios Digitales Resultados 2016.

Por otro lado, hay países en los que la inversión en digital tiene mucho peso sobre la inversión publicitaria total. Éstos son el Reino Unido (40%), China (35%), Australia (32%), Estados Unidos (27%) y Canadá (27%) (IAB, 2017).

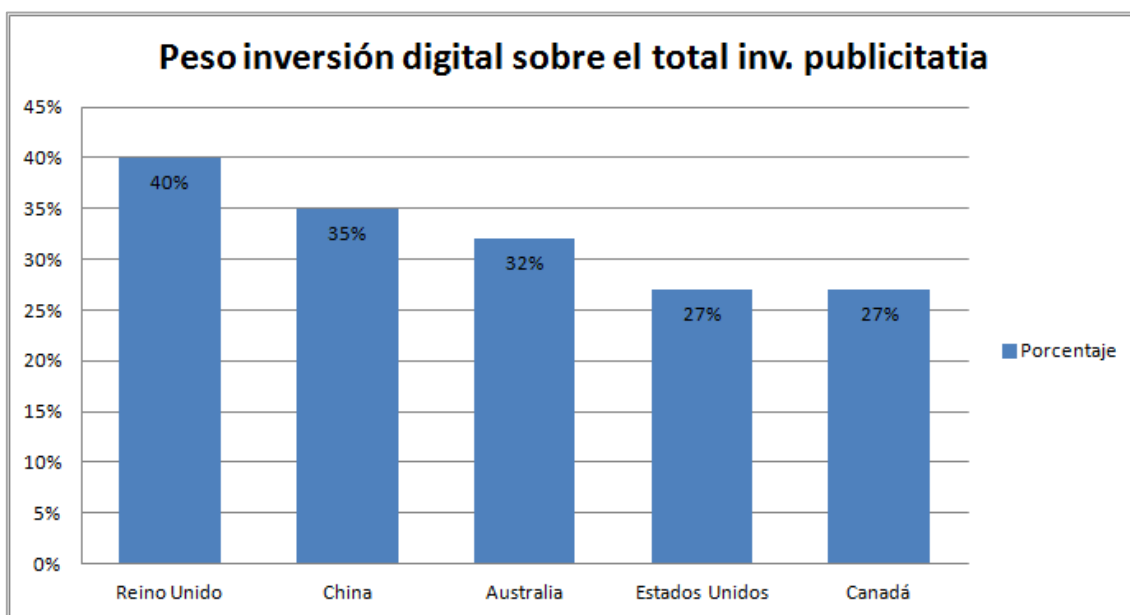


Gráfico 3: Países con mayor peso de la inversión digital sobre el total de la inversión publicitaria.

Fuente: elaboración propia a partir del Estudio sobre la Inversión Publicitaria en Medios Digitales Resultados 2016.

En cuanto a la inversión en medios digitales en **España**, en el año 2016 ésta ha sido de 1.565,5 millones de euros, cifra muy baja si se compara con otros países. Aun así, es el único medio que ha ganado cuota de mercado, situándose en segundo lugar (por debajo de la televisión) con el 29% de la inversión en medios convencionales. La gran mayoría de esta inversión publicitaria, un 97,5%, ha ido destinada a Desktop y Mobile. Desglosándola, el 50,1% ha ido a Search, el 37,3% a Display y el 10,1% a Vídeo. La inversión ha sufrido un incremento del 22,4% respecto al año 2015. Además, el 80% de la inversión de los tres formatos que incluyen Desktop y Mobile, se ha dedicado a la planificación de campañas conjuntas (Ibíd).

En referencia a otros formatos, el 1,8% de la inversión restante se ha destinado a Digital Signage, seguida de Audio *Online* (0,4%) y de TV Conectada (0,3%) (Ibíd).

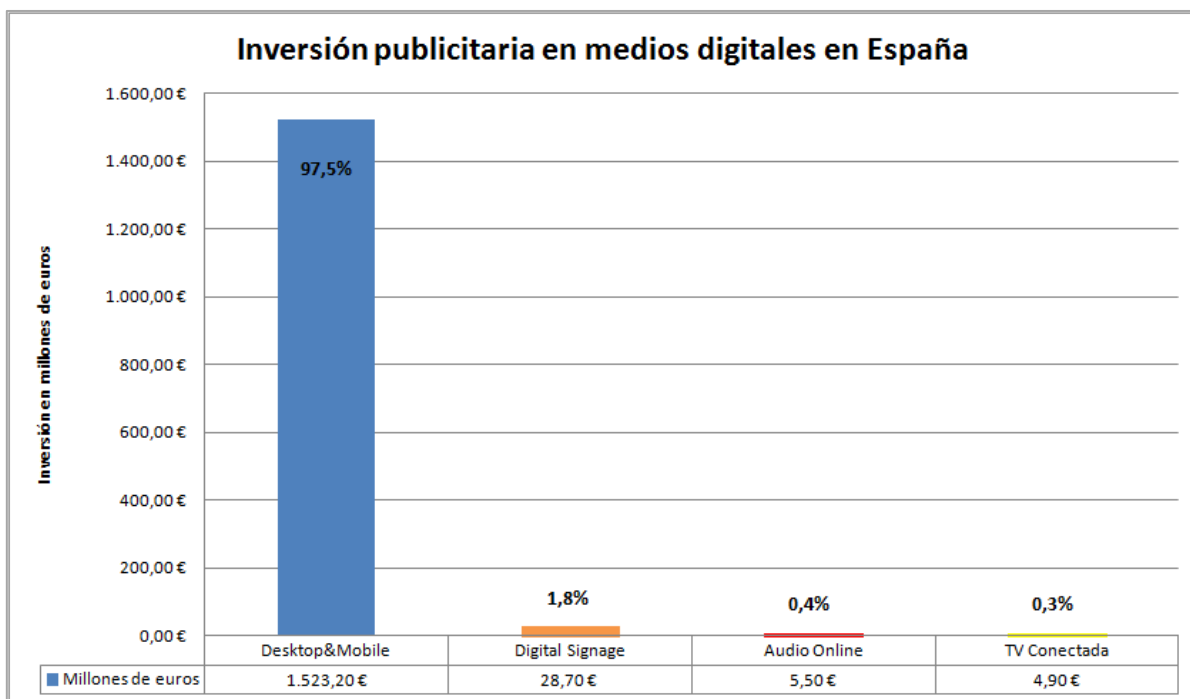


Gráfico 4: Inversión publicitaria en medios digitales en España por dispositivo.

Fuente: elaboración propia a partir del Estudio sobre la Inversión Publicitaria en Medios Digitales Resultados 2016.

Los sectores que más invierten en publicidad digital son el de la Automoción, Belleza e Higiene, Telecomunicaciones, y Finanzas y Seguros. Aunque el orden de estos sectores cambia dependiendo del formato en el que se invierta (Ibíd).

En Display, los sectores que más dinero destinan a digital son Automoción, Alimentación y Bebidas, Entretenimiento, Cultura y Medios, y Finanzas y Seguros. Mientras que en Vídeo el orden de los sectores cambia a Alimentación y Bebidas, Automoción, Entretenimiento, Cultura y Medios, y Belleza e Higiene. Por último, en Search, el sector con más inversión es el de las Telecomunicaciones, seguido por los Servicios financieros y Seguros, y la Automoción (Ibíd).

En resumen, observando los datos se puede apreciar como la inversión en medios digitales en España ha aumentado respecto años anteriores, aunque sigue siendo menor que en otros países de características parecidas. En general, los dos países que más destacan son Estados Unidos, en el continente americano, y el Reino Unido en Europa.

2.3 EL *DIGITAL PLANNER*

2.3.1 El departamento de Planificación Estratégica en las agencias

El departamento de Planificación Estratégica aún no está presente en todas las agencias de publicidad de España, aunque las grandes agencias sí cuentan ya con este departamento. Las agencias de origen anglosajón son más propensas a tener *planners* en su plantilla, ya que los orígenes de la planificación se remontan a Gran Bretaña. En esas agencias donde no hay este departamento las tareas se reparten entre diferentes cargos de la agencia. Las personas encargadas de la planificación en este caso serían el director de cuentas, el director creativo o incluso el presidente de la agencia. Como consecuencia de la ausencia de este departamento, se destinaría menos tiempo a investigar, a detectar *insights*, y por ende, a elaborar la estrategia (Ayestarán, Rangel y Sebastián, 2012).

En cuanto a la planificación en medios digitales, además del hecho que la planificación tenga sus orígenes en el Reino Unido y que se expandiera hacia los Estados Unidos, se le debe sumar que en estos dos países se destina una gran parte de la inversión total en publicidad a los medios digitales, lo cual tiene como consecuencia que en estos dos países se realicen más estrategias digitales. Es decir, no sólo la planificación estratégica tiene más peso y más presencia que en España, sino que la planificación digital también.

El planificador estratégico se relaciona con otros departamentos de la agencia durante el desarrollo de la campaña. Gracias al departamento de cuentas obtiene una mayor información del cliente, y tanto cuentas como *planners* redactan el *briefing* y el *contrabriefing*. Por otra parte, también mantiene contacto con el departamento creativo, ya que los *planners* ayudan a centrar la estrategia a partir del *brief* creativo (Ayestarán, Rangel y Sebastián, 2012).

Soler (1993), explica que en una agencia de publicidad el sistema de trabajo está dividido en seis etapas, aunque éstas se pueden modificar según el modelo de trabajo de cada agencia. En las tres primeras etapas es donde el *planner* tiene más peso. Esto no

significa que no tenga implicación en las demás etapas, ya que como profesional de la agencia puede seguir en contacto durante el resto del proceso.

En la primera etapa, el *planner* recibe toda la información por parte del cliente. Tiene la función de centrar los objetivos de comunicación, diferenciándolos de los de marketing. Debe tener claro lo que puede conseguir la comunicación y lo que depende de ella (Soler, 1993).

En la segunda etapa, el *planner* revisa y analiza la información recibida, aportando sugerencias y comentando aquellos datos que el cliente no ha tenido en cuenta o que simplemente precisan una mayor reflexión. Al ser especialista en la conducta del consumidor, debe aportar datos precisos y documentados, delimitando muy claramente los datos objetivos de la intuición. Aunque la intuición no debe de rechazarse a pesar de no ser datos científicos. En esta etapa, es conveniente ya presentar al cliente unos primeros apuntes de estrategia. Conviene madurar los puntos con el cliente, no sea que por una mala comunicación los objetivos éstos sean mal interpretados, o simplemente, porque nuevos datos del propio cliente o mercado no lo aconsejen y después de unos días de intenso trabajo se tenga que abandonar todo lo realizado (Ibíd).

La relación del *planner* con el consumidor es muy cercana, ya que éste representa su punto de vista durante todo el proceso de creación de la campaña. Se encarga de conocer las motivaciones más profundas, realizar investigación, liderar *focus groups* con consumidores, etc. Y no sólo eso, también se relaciona con el cliente a la hora de presentar la justificación de las campañas, mostrar los resultados o, en ocasiones, dar malas noticias (Ayestarán, Rangel y Sebastián, 2012).

En la tercera etapa se presenta la estrategia de comunicación definitiva. Se comentarán los datos que han servido de base y el posicionamiento que damos al producto. Según sea el modelo de estrategia que escojamos se presentará el eje o posibles ejes de comunicación basados en estudios cualitativos o cuantitativos, y los conceptos desarrollados por el creativo, sin presentar aún bocetos (Ibíd).

A continuación se muestra un cuadro con la explicación de cada una de las etapas. El contenido de estas seis etapas puede variar dependiendo de la agencia, incluso el tiempo que se destina a cada una de ellas.

1	2	3	4	5	6
INFORMACIÓN <i>BRIEFING</i>	EVALUACIÓN <i>CONTRABRIEF- ING</i>	ESTRATEGIA	PROYECTO	REALIZACIÓN	ANÁLISIS RESULTADOS
Datos del producto y de la competencia	Comentario información recibida.	Análisis de la competencia	Texto campaña	Piezas originales	Post-test de la campaña
Estudios cualitativos y cuantitativos	Sugerencias.	Posicionamiento producto	Bocetos de todos los medios	Medios	Análisis
Estudios imagen	Complementación de datos.	Conceptos y ejes de comunicación	Pre-test de los conceptos y las piezas	Seguimiento y control	Corrección
Posicionamiento	Esbozos de los ejes y conceptos de comunicación	Estrategia, medios y valoración			Retroalimentación
Objetivos comunicación y marketing					

Tabla 2: Las seis etapas del sistema de trabajo de la agencia.

Fuente: Soler (1993).

El departamento de planificación estratégica aún no está presente en todas las agencias de publicidad. La figura del *planner* va creciendo poco a poco, aunque a menudo sus funciones las realiza una persona de cuentas cuando no existe el departamento de planificación en la agencia. Es el departamento que recibe el *brief*, por lo tanto, son los primeros de la agencia en conocer la problemática de la marca. A la vez, son los que tienen el primer contacto con el cliente al presentar el esbozo de la estrategia planteada.

Aunque sí es cierto que la presencia de la figura del *planner* va en aumento, aún hay muchas empresas que no lo incorporan en su plantilla, ya sea porque es una empresa

pequeña o porque asumen que sus funciones las puede realizar otro departamento. Aún así, muchos *planners* tienen unos estudios específicos que les permiten desarrollar estas funciones. En el siguiente apartado se estudiará la figura del *planner*, con enfoque en el *planner* digital.

2.3.2 El planificador digital en publicidad

En los apartados anteriores se ha estudiado qué es la planificación estratégica y cómo se trata ésta en las agencias. A continuación, se estudiará la figura del *digital planner*. Se utilizarán los términos *digital planner*, *planner* digital, *digital strategist* o planificador digital a lo largo del trabajo para referirse al profesional que se dedica a la planificación de estrategias para el medio *online*. Primero, se explicará cómo es el *planner* tradicional.

“El *planner* es un especialista en la marca y su desarrollo, buscando nuevas estrategias que delimiten la labor de la comunicación en una línea lógica con el producto y la empresa, y con criterios de continuidad temporal. Por otro lado, tiene una visión integral de la comunicación y una concepción del trabajo de la agencia dirigida a la consecución de los objetivos demandados por el cliente. Dentro de toda esta labor, el planificador toma decisiones en aspectos relevantes como el posicionamiento del producto o de la marca, la utilización y coordinación de las técnicas de comunicación, y siempre en colaboración con el anunciante y el departamento de cuentas de la agencia” (Etxebarría, 2005: 118-119).

Baskin (2001) explica que “los planificadores tienen una comprensión y conocimiento del consumidor a través de la investigación y una comprensión de cómo se aplicará en su propio negocio por lo que proporcionan un puente crucial” entre la marca y su consumidor. También afirma que en el centro de la investigación se encuentra la necesidad de entender al consumidor y la marca para encontrar el *insight* clave para la comunicación/solución. A medida que los medios de comunicación y los canales de comunicación se han multiplicado se ha vuelto cada vez más importante para la comunicación conectar con su público. Y a medida que los planificadores han ido apareciendo en las empresas clientes, empresas de identidad de marca, empresas de diseño y el mundo de Internet, el planificador puede proporcionar la ventaja necesaria

para asegurar que la solución llegue a su público objetivo. Además, los planificadores también deben reconocer la necesidad de demostrar cómo y por qué se ha realizado esa comunicación.

Tal y como se cita en el artículo “*Planners: Los Estrategas detrás de las Campañas*” de Alfredo Galleguillos, la directora de Planificación Estratégica de BBDO Chile, Pamela Órdenes, habla de la trascendencia del *planner* en el área digital. Afirmar que “El peso del *planning* digital en el desarrollo de la campaña es aún más importante que en el tradicional. En este caso, el *planner* debe proponer caminos mucho más concretos y responder en forma oportuna a las dinámicas que surgen antes, durante y después de la campaña”.

Funciones

La figura del digital *planner* ha surgido recientemente y todavía no es una profesión muy implantada. Aún hay mucho desconocimiento acerca de qué hacen estas personas y qué les diferencia de los *planners* tradicionales.

Una de las definiciones de *digital strategist* es la de Karly Gaffney (citado por Radic y Boos, 2015), la cual define que es quien se encarga de encontrar soluciones digitales a los problemas de la empresa. Se basa en la investigación, el análisis y los *insights* para crear planes integrados que conecten los trabajos digitales, de *social media*, *mobile*, de *mailing* con los tradicionales. El *digital strategist* está muy ligado a la investigación y a los *insights* para comprender los intereses del target y su comportamiento en el medio digital, la categoría de la marca/cliente, el panorama competitivo y las tendencias o tecnologías relevantes. Utilizan este conocimiento para desarrollar estrategias y tácticas multicanal que miden, analizan y optimizan constantemente para asegurar los mejores resultados para los clientes.

Por su parte, McDonald desde su experiencia profesional opina que:

Un *digital strategist* es más bien un estratega de conexiones. A través de una profunda comprensión de la estrategia, desarrollamos un plan que conecta la marca con el consumidor *online*. Más concretamente, desarrollamos el papel del contenido y cómo los ideales de la marca se traducen en el espacio *online*,

identifican los canales que tienen sentido para la marca y los consumidores que buscan atraer, establecen objetivos claros y reportan números verificables junto con ideas estratégicas para proporcionar unas guías claras para el futuro (McDonald, citado por Radic y Boos, 2015).

Además, después de leer el estudio “What Is A Digital *Planner*” realizado por Heather LeFevre en 2009 y analizar las respuestas a la pregunta “¿Qué es un *planner* digital?”, se puede llegar a la conclusión que:

El *digital planner* crea experiencias digitales para las marcas y las ayuda a crear historias que hagan que el consumidor se sienta más conectado con ellas. No se trata tanto de centrarse en crear la publicidad para persuadir con el fin de que el cliente compre, sino que se trata de crear contenidos y experiencias que influyeran y den forma al comportamiento de las audiencias (LeFevre, 2009).

El *planner* digital piensa un poco más en el proceso más allá de un *briefing* y de entender la tecnología, la experiencia de navegación y las nuevas oportunidades de los medios de comunicación. Se centra en las tendencias digitales y pasa mucho tiempo entendiendo cómo los consumidores utilizan el medio digital en su vida cotidiana, investigando la navegación por las webs y las redes sociales. También tiene que entender las estadísticas de tráfico web y términos más técnicos (LeFevre, 2009).

Diferencias entre *planner* tradicional y digital

Varios profesionales describen las diferencias entre el *planner* tradicional y el *planner* digital. Estas diferencias están relacionadas con la naturaleza del medio para el que diseñan estrategias. El medio *online* es cambiante y lo hace de forma rápida, por lo que es muy importante para los *digital planners* mantenerse al día de las últimas novedades. También destacan que la publicidad *online* es bidireccional y que busca la interacción del consumidor, lo cual no es buscado por la comunicación tradicional (Gaffney y McDonald, citado por Radic y Boos, 2015).

Otra característica diferencial reside en la forma de medición de los resultados obtenidos de las campañas. En la publicidad digital las métricas sobre el *engagement*,

cuántas veces se ha compartido un enlace, las interacciones, las visitas a la página web o si se ha inscrito a una *newsletter* tienen mucho peso. Se monitorizan, ajustan y optimizan para conseguir unos resultados mejores para los clientes. Además, la experiencia que el consumidor tiene con la marca puede ser rastreada, optimizada y actualizada dinámicamente en tiempo real, gracias a ser una experiencia vivida en una plataforma *online*. En cambio, en la publicidad tradicional se miden los impactos o impresiones y los resultados estimados se pueden prever con antelación, aunque también se evalúan una vez finalizada la campaña (Gaffney y MacDonnell, citado por Radic y Boos, 2015).

En resumen, se podría afirmar que las diferencias entre el trabajo del *planner* digital y del *planner* tradicional son:

- La naturaleza del medio para el que diseñan la estrategia.
- El medio digital cambia más rápido.
- El tiempo para pensar en la estrategia en digital es menor.
- Tipo de publicidad: en digital se busca la bidireccionalidad.
- Medición de los resultados.

Por otra parte, los puntos en común serían los siguientes:

- Creación de estrategias.
- Comprensión del consumidor.
- Comprensión de la marca.
- Búsqueda de *insights*.
- Investigación del mercado y del consumidor.

3. METODOLOGÍA

En este apartado del trabajo se explica la metodología de trabajo que se ha llevado a cabo en esta investigación. Después del marco teórico se realiza el trabajo de campo para aplicar los conocimientos adquiridos y lograr los objetivos marcados que se describen en el siguiente apartado del estudio.

3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se detallan los objetivos del trabajo de campo de esta investigación:

- ➔ Conocer cómo es el *planner* digital y su situación en las agencias de publicidad.
- ➔ Estudiar las metodologías de trabajo y herramientas usadas en la creación de estrategias digitales.
- ➔ Descubrir qué tipo de clientes son los que más demandan estrategias digitales.

Los objetivos de la investigación son esenciales en el trabajo de campo, pues de ellos surgen los 3 macrotemas que encuadran las preguntas del guión de las entrevistas. Gracias a conocer la perspectiva de los profesionales del sector se pretenden alcanzar estos objetivos.

3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Como parte del trabajo de campo, tal y como se ha nombrado anteriormente, se recurrirá a la metodología de la entrevista en profundidad a *planners* especializados en el área digital para conocer su opinión sobre la planificación estratégica en medios digitales e investigar cómo trabajan en la creación de estrategias digitales.

Se han realizado siete entrevistas para poder profundizar en el conocimiento desde diferentes puntos de vista. En un inicio se contactó a las agencias a través de correo electrónico, pero dada la baja respuesta o de la poca adecuación del perfil ofrecido para la entrevista (muchas veces no se dedicaban a digital) se decidió contactar directamente con *planners* y estrategias digitales vía LinkedIn. De esta forma se encontró el perfil óptimo para la investigación y se acortó el tiempo de respuesta.

En cuanto a la muestra de la investigación, se realizaron un total de 7 entrevistas en profundidad teniendo en cuenta que se necesitan 6 entrevistas en profundidad para obtener categorías básicas de información (Guest, Bunce y Johnson, 2006). Tres de los entrevistados trabajan en agencias de Barcelona, mientras que los otros cuatro trabajan en Madrid. Las entrevistas de Barcelona se realizaron presencialmente, en cambio, las de Madrid fueron vía mail. Se optó por la metodología de entrevista por mail en el último caso, ya que desestimaron la opción de hacerla por videoconferencia al ser profesionales muy ocupados.

Las entrevistas se han realizado a un Chief Digital *Officer*, una Digital Strategist & Global Account Manager y cinco Digital Strategic *Planners*. La duración media de las entrevistas presenciales es de 45 minutos. De éstas, una se llevó a cabo en la agencia y dos en una cafetería fuera del horario laboral de los entrevistados. El período en el que se han realizado las entrevistas ha sido del 22 de febrero al 9 de abril.

A continuación se muestra el guión de preguntas del que consta la entrevista:

Figura del *planner* digital en la agencia

1. ¿Cuáles son las funciones de un *planner*/estratega digital?
2. ¿Qué formación específica de estudios has realizado para desempeñar este cargo?
3. ¿Qué te llevó a ser planificador/estratega digital? (estudios, reestructuración agencia, nuevo puesto...)
4. ¿A quién admiras como *planner* digital a nivel español o internacional?
5. ¿Cómo te mantienes actualizado? ¿A qué canales y fuentes de información recurres? (últimas metodologías, nuevas tecnologías/canales digitales, best practices, inspiración...)
6. ¿Cómo es tu relación con el departamento de planificación estratégica? ¿Y con el resto de departamentos?
7. ¿Cómo ves la presencia del *planner*/estratega digital en las agencias en comparación con el *planner*/estratega tradicional?
8. ¿Cuántas personas de la agencia se dedican a la creación de la estrategia digital?
9. ¿Cómo crees que evolucionará la estrategia digital de aquí a unos años? Desde tu punto de vista, ¿qué se podría mejorar?

Metodologías de trabajo

10. ¿Cuál es el proceso de trabajo o metodología que usáis a la hora de crear las estrategias digitales?
11. ¿Qué herramientas empleáis a la hora de investigar? ¿Cómo las aplicáis específicamente en los canales digitales? ¿Y cómo llegáis a los *insights*?
12. ¿Con qué datos analíticos trabajáis?
 - ¿Para estudiar el *consumer*?
 - ¿Para estudiar el mercado?
 - ¿Para estudiar tendencias?
 - ¿Para medir la eficacia de la comunicación?
13. ¿Cómo procesáis los datos analíticos para llegar a la toma de decisiones estratégicas?

Clientes digitales

14. ¿Qué tipo de clientes son los más propensos a realizar estrategias *online*?
15. ¿Con qué tipo de cliente te gustaría trabajar? ¿Por qué?
16. ¿Cuáles son algunos casos de éxitos digitales de tu agencia? ¿Podrías explicar un caso específico para apreciar el proceso que seguisteis?

4. RESULTADOS

Antes de empezar con los resultados de las entrevistas, se facilitan unos breves resúmenes con las principales conclusiones de las entrevistas realizadas. Los textos completos se pueden encontrar en el apartado Anexos.

Entrevista a D. A².

D. A., *Digital Strategist / Planner* en una agencia de Madrid, opina que lo que más la ha formado para desarrollar estrategias en el medio digital es el día a día, no parar de trabajar, y el hecho de trabajar con clientes de diferentes tipos, ya que cree que es como más se aprende. Destaca que un planificador digital debería de tener conocimientos en tecnología y en definición de audiencias en redes sociales, SEM, Display, Analytics, CRM, en formatos y tendencias de uso de los diferentes canales digitales y en saber cómo contar historias en digital. Si bien es cierto que existen diferencias entre los *planners* tradicionales y los que se dedican a *online*, apunta que poco a poco estas diferencias se van diluyendo.

Entrevista a Eneda Vilches

Eneda Vilches, *Senior Digital Planner* en Drygital, piensa que la planificación estratégica *online* y *offline* se basa simplemente en la diferenciación de canales, y que no se debería distinguir entre *planners* tradicionales y digitales, ya que son complementarios. Además, cree que todavía existe un gran desconocimiento sobre cuáles son las funciones de un *planner*.

En su agencia, todos trabajan apoyándose los unos a los otros sin estar muy diferenciados, lo cual facilita el contacto y que el trabajo fluya mejor, y los departamentos son híbridos.

Entrevista a Gisela Closa

Gisela Closa, *Digital Strategist & Global Account Manager* en Y&R, transmitió su pasión por el mundo digital en cada pregunta. Para ella dedicarse a crear estrategias

² La entrevistada no ha autorizado la publicación de su nombre ni el de la agencia para la que trabaja.

digitales era una inquietud personal que siempre había sentido. El autoaprendizaje y la constante búsqueda de novedades la mantienen actualizada para el día a día.

Cree que el futuro de la planificación estratégica será la formación de *planners* integrales, es decir, que sepan trabajar tanto estrategias *online* como *offline*. Piensa que si las personas no se adaptan, acabarán teniendo éxito aquellos que sepan trabajar sobre ambos canales, pues a las agencias les interesará mucho más una persona que pueda hacer ambas cosas y no sólo una.

Entrevista a Marta Carbonell

Marta Carbonell, *Digital Strategic Planner & Community Manager* en Arena Media, cree que aún queda mucho por hacer en el terreno digital. A lo largo de la conversación quiso destacar que todavía existen muchas marcas que no aportan valor a sus consumidores y que no están aprovechando las herramientas que tienen a su alcance para hacerlo. Es por eso que insiste en la importancia del *planner* digital en estas situaciones. Además, cree que es vital mantenerse actualizado, pues el medio *online* es muy cambiante y debes evolucionar con él.

Entrevista a Miguel Roca

Miguel Roca, *Digital Strategic Planner* en Havas Worldwide, desde su punto de vista cree que existe un problema en España y es que se siga diferenciando todo lo digital de lo convencional. Explica que, al fin y al cabo, se sigue la misma metodología aunque en digital además conocen más herramientas y saben alcanzar puntos más tácticos. Cree que en el momento en el que no se diferencie y se integre el *planner* digital con el de *off*, las estrategias serán mucho más efectivas y se trabajará mejor sobre todas las plataformas.

Espera que poco a poco se dé la importancia que se merece a la estrategia digital, tal y como ya ocurre en países como el Reino Unido o Estados Unidos. Además, hace hincapié en una diferencia salarial del 30-40% en comparación con los *planners* convencionales.

Entrevista a Oscar Peña

Oscar Peña, *Chief Digital Officer* en Grey y Director de Grey Analytics, destaca la creciente existente necesidad de la incorporación de perfiles más tecnológicos en las agencias para ayudar a los departamentos de digital, sobre todo perfiles relacionado con el *big data*, ya que remarca que los datos que se pueden extraer son muy valiosos y pueden ayudar muchísimo a la hora de crear una nueva campaña. También contó que actualmente, las empresas clientes están asumiendo parte de la estrategia publicitaria y están formando a su personal en digital, dejando a las agencias con el único papel de generador de ideas creativas.

Entrevista a Sofía Santana

Sofía Santana, *Digital Strategic Planner Junior* en MRM//McCann, considera que el *planner* tiene una gran importancia en la innovación. Al ser la persona que más en contacto está con los datos destaca su implicación en la detección de tendencias y en su conocimiento profundo sobre el target. También cree que tiene un papel fundamental a la hora de anticiparse a lo que ocurrirá, gracias a los resultados de las muchas herramientas consultadas.

4.1 TABLA DE FRECUENCIAS COMPARATIVA

Debajo se muestra la tabla de frecuencias con los temas tratados en las entrevistas. Las diferentes preguntas del guión se han dividido en clusters temáticos para facilitar su análisis posterior.

Tras esta tabla, se pasará a analizar los resultados de las diferentes perspectivas de los profesionales del sector entrevistados.

Cluster #	Cluster temático	Temas individuales	Frecuencia
1	Funciones <i>planner</i>/estratega digital	Definir estrategia digital. Bajada a digital	5
		Seleccionar puntos de contacto digitales	3
		Investigación/ <i>Benchmarks</i>	2
		Análisis de tendencias	2
		Inspirar la creatividad	2
		Hacer <i>briefs</i>	1

		Crear concepto estratégico	1
		Asegurar coherencia digital de la marca	1
		Uso herramientas de medición para definir KPIs	1
2	Formación de estudios	Experiencia profesional del día a día	3
		Autoaprendizaje	2
		Sociología	2
		Marketing	1
		Publicidad y Relaciones Públicas	1
		Psicología	1
		Ciencias Políticas - Relaciones Internacionales	1
		Máster en Comunicación	1
		Máster en Planificación Estratégica	1
		Máster Estrategia	1
		Máster Estrategia y Creatividad	1
		Curso Marketing Digital	1
		Curso Social Media	1
3	Por qué <i>planner</i> digital	Pasión/motivación personal	3
		Evolución de la agencia	3
		Por aplicación a oferta	1
4	<i>Planner</i> digital que admiran	Ramón Ollé	2
		Gem Romero	1
		Aníbal Casso	1
		Luis Miranda	1
		Miquel Campmany	1
		John Grant	1
		Jesús Melero	1
		Raquel Espantaleón	1
		Agencia Droga5	1
		Admira ideas, no personas	1
		Ninguno	1
5	Mantenerse actualizado	Leer mucho (en medios digitales)	6
		<i>Sharing</i> de conocimientos entre compañeros	3
		El día a día del trabajo	2
		Cursos	1
		Seguir profesionales del sector. Networking	1
		Analizar contenidos de la competencia	1

6	Relación con dpto. Planificación Estratégica (si pertenecen al departamento digital)	Colaboración constante Pertenece a este departamento Sólo necesidades urgentes	3 3 1
7	Relación con resto de departamentos	Colaboración constante Trabaja más con creativos que cuentas Trabaja más con cuentas que creativos Los departamentos no están muy diferenciados, trabajan conjuntamente Trabaja más con departamento Social Media, Digital Analytics y Producción Digital Trabaja con cuentas, creativo y social media	6 1 1 1 1 1
8	Presencia <i>planner</i> digital en agencias	Poca presencia (menos gente que <i>offline</i>) El <i>planner off</i> y <i>on</i> se necesitan el uno al otro Deberían ser <i>planners</i> 360 Va en aumento Tiene mucho peso en innovación, tendencias y consumidor	3 3 3 2 1
9	Nº personas de estrategia digital en la agencia	3 personas 2 personas 1 persona 3 personas planificación estratégica, 5 social media Varias y diferentes dependiendo del proyecto	2 2 1 1 1
10	Evolución de la estrategia digital	Va en aumento Deberían ser equipos 360, sin diferenciar <i>off</i> y <i>on</i> Creación de unidades digitales en las marcas y asunción de parte de la estrategia Proporcionar lo que quiere el consumidor más allá del producto No lo sé	3 2 1 1 1
11	Aspectos a mejorar	Conocimiento figura del <i>planner</i> Reconocimiento trabajo del <i>planner</i> Dar más peso a <i>research</i> y análisis Mejorar la idea de estrategia No diferenciar entre <i>off</i> y <i>on</i> Tener perfiles tecnológicos en la agencia	1 1 1 1 1 1

12	Proceso de trabajo/metodología	1.Brief 2.Research y target 3.Benchmark 4.Desarrollo estrategia 1.Brief 2.Estrategia 3. Creatividades 4. Propuesta cliente 1.Brief 2.Target 3.Búsqueda de insights 4. Estrategia 1.Brief 2.Research 3.Brief creativo 4.Estrategia Es igual que el convencional, pero con informes de target Disruption (propia de la agencia) 1.Auditoría marca en social media 2.Análisis competencia 3.Investigación y análisis consumidor	1 1 1 1 1 1 1
13	Herramientas para investigar	Redes sociales Contratación de empresas de investigación de mercados Escucha social Herramientas internas de la empresa Google Analytics Google Trends GlobalWebIndex SocialBakers Reporting Benchmark Tests de prueba (para comprobar efectividad) Contagious Brandwatch Case studies SEMrush Sysomos Epsilon Síntesis Audience Monitorización Analítica Cualitativas y cuantitativas Forrester Emarketer Comscore	4 2 2 2 2 2 2 2 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1

14	Datos analíticos con los que trabajan	Research interno Analytics redes sociales Comportamiento del usuario (uso de dispositivos) Estudios de internet Resultados de las herramientas KPIs Estadísticas Benchmarks Dashboards Top of mind Informes del cliente Depende de las necesidades del cliente y brief Bases de datos Case studies	3 3 3 3 3 2 1 1 1 1 1 1 1
15	Procesamiento datos analíticos para la toma de decisiones	Análisis de ellos antes de la campaña Reporte al final para ver qué se puede mejorar Importante, pero también intuición	3 2 1
16	Tipos de clientes más propensos	Todos Gran consumo Automóvil Tecnología Restauración Banca Los que no tienen grandes presupuestos Los más creativos, menos tradicionales	2 2 1 1 1 1 1 1
17	Clientes con los que les gustaría trabajar	Tecnología (Apple o Samsung) Transformación digital de una empresa Cacaolat Nike Bodegas Téxtil Start-ups ONGs Clientes de todo tipo para aprender más Clientes que busquen innovación	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1
18	Casos de éxito	Helios “Helios es vida” Font Vella “Eres impulso”	1 1

		Banc Sabadell “Cómo ves tu banco en 5 años”	1
		Save the Children “Unforgottenchild”	1
		Fundación Alia2 “Tengo tu número”	1
		Nestea “Keep the drama in the movies”	1
		Hacer cambiar de opinión a un <i>hater</i>	1

4.2 RESULTADOS DE LA FIGURA DEL *PLANNER* DIGITAL

1. Funciones *planner*/estratega digital

A la hora de definir las funciones de un *planner* o un estratega digital aquella más comentada por los entrevistados es la de definir la estrategia digital o la de bajar la estrategia general a los medios digitales. Asimismo, se encargan de seleccionar los puntos de contacto digitales más adecuados para la estrategia a seguir.

Del mismo modo que los *planners* que se dedican exclusivamente a *offline*, los digitales realizan investigación, *benchmarks* y analizan tendencias. La utilización de los datos es muy importante en la era digital, pues de ellos pueden surgir nuevas estrategias. En el caso de los *planners* digitales, el *research* tiene un gran peso, es decir, la fase inicial de investigación y análisis del mercado, del consumidor, de la competencia, entre otros. Éste es muy importante sobre todo a la hora de obtener datos sobre el uso de los dispositivos móviles o de analizar lo que está haciendo la competencia. También, se encargan de ofrecer elementos de inspiración al departamento creativo para las campañas digitales.

En menor grado, realizan *briefs* y crean el concepto estratégico. Se aseguran que exista una coherencia entre lo que la marca hace tanto a nivel *offline* como digital, para así comprobar que realmente la parte digital de la marca sea adecuada. Otra de las funciones, se trata del uso de herramientas de medición para hacer posible la definición de los KPIs.

2. Formación de estudios

Se destaca que la experiencia profesional que van adquiriendo durante el día a día en su trabajo, a veces aporta más que algunos estudios. De igual modo, el autoaprendizaje

tiene un gran valor en la formación de los *planners* digitales, ya que en la actualidad no existen estudios específicos que formen para el desempeño de ese cargo.

“Concretamente en digital, ha sido más mi curiosidad personal, mi inquietud personal de siempre. También que siempre he estado trabajando para temas digitales y el estar rodeada de gente que trabaja en digital.

He ido leyendo, aprendiendo por mi misma y aplicando lo que había aprendido en el máster de estrategia “pura” a lo que podía en digital, tratando de adaptarlo, porque al final no es lo mismo”. (Gisela Closa)

Entre los estudios cursados por los entrevistados se encuentran los grados de Sociología, Marketing, Publicidad y Relaciones Públicas, Psicología y Ciencias Políticas. Algunos han realizado másters en Comunicación, en Estrategia, en Planificación Estratégica, y otros han hecho cursos complementarios de Marketing Digital y de Social Media.

3. Por qué *planner* digital

En cuanto, por qué decidieron ser *planners* digitales, tres de los entrevistados afirman que fue por una propia motivación personal y pasión por los temas digitales, es decir, que desde siempre les había llamado la atención todo aquello relacionado con el mundo digital.

“La pasión de querer entender al consumidor y de conocer cuáles son sus *insights*, pero dentro de esa conexión que tiene con los dispositivos digitales. El día a día de las personas transcurre en tres puntos de contacto: móvil, televisión y ordenador. La manera combinada de ambos, cómo se desenvuelven, cómo buscan, cómo interactúan es lo que es apasionante”. (Oscar Peña)

Mientras, otros tres explican que fue por la evolución de la agencia en la que se encontraban trabajando. La transformación digital de las agencias y las nuevas demandas de los clientes provocaron cambios en la estructura de las agencias, creando así nuevos puestos de trabajo dedicados al área digital.

Por otro lado, una de las entrevistadas, pese a no tener experiencia previa en digital, aplicó a una oferta de *planner* digital y consiguió el trabajo.

4. *Planner* digital que admiran

En esta pregunta de la entrevista se ha detectado un gran desconocimiento acerca de *planners* digitales famosos o conocidos, ya sea por el corto tiempo que lleva esta profesión asentada en las agencias o por qué se conocen más las campañas exitosas y no tanto qué *planner* hay detrás.

Es por eso que las respuestas a esta pregunta son *planners* no especializados en *online*. Algunos de los *planners* mencionados son Ramón Ollé, Gem Romero, Luis Miranda y Jesús Melero.

Cabe destacar que la creación de estrategias se trata de un trabajo en equipo y que se tiene más en cuenta el nombre de la agencia que el del *planner*. Por ello, algunos de los entrevistados afirman no admirar a ningún *planner* o admirar ideas y no a personas.

5. Mantenerse actualizados

Para mantenerse actualizados, los *planners* digitales acuden a portales digitales para leer sus artículos y conocer las últimas novedades del sector. Las noticias que les llegan a través de las publicaciones digitales, ya sea accediendo directamente al portal o a través de una suscripción, son la principal forma de mantenerse enterado de todo. Aún así, creen que es imposible saber todo lo que está sucediendo, por eso valoran el *sharing* de conocimientos entre los compañeros de la agencia, pues de esta forma pueden completarlos.

También es importante el día a día del trabajo, puesto que les obliga a estar actualizados para contar con la creación de las mejores estrategias digitales. El hecho de realizar un *research* previo a la estrategia les ayuda a obtener conocimientos que quizás de otro modo no los hubiesen conseguido. Además, realizan cursos ya que el mundo digital se encuentra en constante evolución y siguen a profesionales del sector para ver sus publicaciones y aprender de ellas. Asimismo, el análisis de los contenidos de la competencia hace que se mantengan atentos y sepan lo que está funcionando y lo que no en el sector de su cuenta.

6. Relación con el departamento de Planificación Estratégica

Se puede observar que muchos *planners* digitales no se encuentran dentro de la estructura del departamento de Planificación Estratégica, y en su defecto pertenecen a departamentos puramente digitales.

En algunas agencias se encuentran diferenciados entre equipos digitales y equipos de *offline*. Los de *offline* pertenecen al departamento de Planificación Estratégica, mientras que los *planners* digitales en su mayoría se sitúan en departamentos digitales, donde sólo se tratan campañas digitales. Dependiendo de la agencia, se mantiene un clima de colaboración constante entre los departamentos o sólo se recurre a Planificación Estratégica en momentos de urgencia.

“Con planificación estratégica se trabaja conjuntamente, porque ellos deciden los mensajes, el target, hacen el *brief* creativo... Y los *planner* digitales lo que se encargan es ordenarlo digitalmente, de ordenar dónde va cada mensaje, los canales, cómo se tiene que decir, el tono, de construir el personaje digital de la marca y de cómo comunicarlo. Entonces es un *team building* muy fuerte, sobre todo al principio de creación de la estrategia. Después trabajamos un poco más por separado. Es decir, planificación estratégica está más al principio, estrategia digital entra al principio pero se queda un poco más y después deja paso a los *community managers*, artes, para que acaben de perfilar la marca”. (Gisela Closa)

No obstante, hay *planners* digitales que sí pertenecen al departamento de Planificación Estratégica. En este caso, las estrategias se realizan de forma más conjunta y los *planners* tienden a saber tanto de *offline* como de *online*, aunque estén especializados en digital. Son departamentos híbridos en los que el medio para el que diseñan estrategias también determina con qué departamentos van a trabajar dentro de la agencia.

“Soy parte del departamento de planificación estratégica. A diferencia de un *planner* tradicional a lo mejor trabajamos mucho más con el departamento de Social Media, Digital Analytics y Producción digital”. (D.A.)

7. Relación con el resto de departamentos

La relación de los *planners* digitales con el resto de departamentos de la agencia varía según la agencia, aunque mantienen una colaboración constante. Dependiendo de la agencia, los estrategas digitales trabajan más con los equipos creativos o con los de cuentas, a pesar de que se mantiene más el contacto con aquellos profesionales que se encuentran dentro de los equipos de digital, ya que en algunas agencias están diferenciados entre *offline* y *online*.

Asimismo, en algunas de las agencias existen otros departamentos del área digital con los que trabajan en colaboración, como por ejemplo, los departamentos de Social Media, Digital Analytics y Producción Digital.

Cabe destacar que se percibe al departamento digital como el que ha permitido que la agencia evolucionara y se transformara.

”El área digital ha sido como un caballo de batalla que ha ido transformando la agencia desde dentro. Hemos sido el departamento que ha intentado formar internamente a la gente que quería cambiar, y la gente que no quería cambiar ya no está con nosotros. Igual que las grandes empresas hablan de transformación digital, las agencias también han pasado o siguen pasando por una transformación digital, depende del número de personas que trabajen en ella.

La unidad digital actúa como una unidad transversal”. (Oscar Peña)

8. Presencia de los *planners* digitales en las agencias

La figura del *planner* digital tiene poca presencia en las agencias de España, pero va en aumento. Actualmente existen muchos más *planners* tradicionales que digitales y este hecho se puede observar en las agencias, aunque también es debido a que se destinan más recursos a las campañas en medios tradicionales. Gracias al aumento de la inversión en digital se han podido incorporar más *planners* dedicados a esta área, ya que los clientes demandan personal especializado.

“Cuando esto empieza a ocurrir y los *briefs* son puramente digitales es cuando el cliente empieza a demandar la figura de un estratega digital. No los suelen llamar *planners* digitales, los llaman estrategas digitales. Y entonces ellos ya

valoran que tengas este perfil, no solo por la parte de la planificación de marca, sino que necesitan a alguien que sepa integrarlo todo en los sistemas. Y es lo que nos ha ocurrido desde hace dos años hasta ahora. Eso no implica que solo trabaje el estrategia digital, sino que va acompañada de un *planner* de marca que habla más de los *insights* que hay detrás”. (Oscar Peña)

Se opina que el *planner offline* y el *online* se necesitan el uno al otro, ya que son complementarios y nunca sustitutivos. Además, se considera que los *planners* en las agencias deberían de ser 360, es decir, capaces de crear estrategias tanto para el medio *offline* como para el digital, puesto es mucho mejor una persona que sabe hacer ambas cosas que no sólo una.

“Ahora es el momento del *planner* digital pero este momento no va a ser muy largo porque entendemos que el perfil realmente valioso es el del *planner* integrado. Siempre va a existir una cierta especialización, creo, por la propia naturaleza del ser humano que está interesado más en algunos y menos en otros aspectos de su trabajo por lo que tendríamos *planners* con mayor *expertise* en cuali o en *content* o en tecnología pero, *bottomline*, sabremos hacer de todo y bien”. (D.A.)

También se destaca la importancia del *planner* digital en la innovación, de detección de tendencias y el estudio del consumidor y su comportamiento *online*.

9. Número de personas que se dedican a la creación de estrategias digitales en la agencia

Los entrevistados explican que en sus agencias hay poca presencia de estrategias digitales. Recurriendo a sus respuestas se puede observar que los números oscilan entre 1 y 3 personas que se dedican a ello. El número de *planners* digitales que trabajan en un proyecto varía según el tamaño e importancia de éste.

También se ha detectado que se diferencia los *planners* digitales de aquellos que sólo trabajan con los canales de *social media*.

10. Evolución de la estrategia digital

En cuanto a la evolución de la estrategia digital y hacia dónde puede estar encaminada, los profesionales de las entrevistas afirman que este tipo de estrategias van en aumento, pero que aún hay muchas marcas que no se encuentran en el terreno *online*.

“Es evidente que existe un crecimiento porcentual muy importante y espero que pronto las grandes agencias den ese valor que se da en las medianas o pequeñas o que se da en otros países como UK o USA”. (Miguel Roca)

Una de las tendencias hacia la que se espera que evolucione la planificación estratégica digital es el hecho de ser equipos 360 y no estar diferenciados por equipos de *offline* y *online*. Se piensa que se valorará mucho más a aquellas personas que sean capaces de crear estrategias para ambos tipos de medios, puesto que las agencias son negocios y buscan el máximo de rentabilidad.

“Desde el punto de vista de las agencias espero que vaya a más y que esté más integrado dentro del equipo de planificación estratégica. Creo que no se debería de diferenciar entre tradicional y *online*, que debería de ser un todo. Pero creo que pasará de forma natural. ¿Cuándo? No lo sabemos, pero no debería de tardar mucho, porque sino muchas agencias se quedarán atrás.

Hay muchas *start-ups* que están creciendo muchísimo y que se comerán a las grandes”. (Gisela Closa)

Además, uno de los profesionales afirma que las marcas van a crear unidades digitales dentro de las propias empresas y que éstas van a asumir parte de la estrategia. Cabe destacar, que esto ya está ocurriendo, de igual forma que se están creando equipos de *social media* dentro de las empresas. Esto traerá consecuencias para las agencias, pues parte de la estrategia será llevada a cabo por las marcas y se acudirá a las agencias por su capacidad de desarrollar ideas creativas.

Asimismo, otro de los entrevistados cree que la evolución va más ligada a los contenidos y a la forma de contactar con el consumidor. Se tratará de proporcionar lo que quiere el consumidor de la marca más allá del producto, es decir, que el cliente estará en el centro de la comunicación.

11. Aspectos a mejorar en la planificación de estrategias digitales

Todavía existe un gran desconocimiento acerca de la figura del *planner* en general y más si nos referimos a la del *planner* digital. Al ser una figura relativamente reciente, en las estructuras de las agencias en España está poco extendida. También hay una falta del reconocimiento que el trabajo del *planner* merece. Se debe de mejorar y clarificar la idea de “estrategia”, pues a menudo se confunde y se llama a demasiadas cosas “estrategia”.

Es importante destacar que se podría dar más peso a la parte de *research* y análisis para poder aprovechar mejor los datos extraídos. Y para poder analizar mejor esos datos se necesitan más perfiles tecnológicos en la agencia, como por ejemplo, personas expertas en *big data*.

Persiste la idea de que los equipos de planificación estratégica deberían de ser integrados y trabajar tanto con estrategias *online* como *offline*.

4.3 RESULTADOS DE LAS METODOLOGÍAS DE TRABAJO

12. Procesos o metodologías de trabajo que usan

Las metodologías que se utilizan a la hora de crear estrategias digitales son diferentes en cada agencia, ya que sus culturas empresariales y su tamaño pueden influir y eso se refleja en sus procesos de trabajo. A pesar de sus diferencias también comparten algunos puntos en común.

El punto de partida de las estrategias es el *brief*, donde se analiza qué es lo que quiere el cliente y qué necesita de la agencia. Después se pasa al *research* y estudio del target. A partir de aquí los procesos entre las agencias difieren. Algunas pasan a realizar un *benchmark* para estudiar la marca y su competencia, y se dedican a la búsqueda de *insights*. Otras, realizan un *brief* creativo para inspirar a la creatividad antes de pasar a la realización de la estrategia, que se encontraría en último lugar.

También señalan que algunas agencias tienen sus propias metodologías con las que trabajan a nivel internacional. Esto ocurre con las agencias más grandes, las

multinacionales, en las que se intenta operar de igual forma en todos los países donde está presente.

Otros opinan que los procesos de trabajo con las estrategias digitales son los mismos que en la creación de las estrategias para *offline*, aunque se hace más hincapié en la investigación del target.

13. Herramientas para la investigación aplicadas a los canales digitales

En la actualidad existe una larga lista de herramientas a las que se puede acudir para obtener los datos necesarios en las investigaciones llevadas a cabo en las agencias de publicidad. Algunas de éstas están detalladas en la tabla de frecuencias basándose en las respuestas de los entrevistados.

Se puede observar cómo las redes sociales son una gran fuente de información, tanto por sus *analytics* como por los *case studies* que éstas pueden proporcionar a las agencias. La escucha social también es muy importante para detectar tendencias y captar *insights* ocultos en las palabras de los usuarios. Además, algunas agencias, normalmente aquellas más grandes y que disponen de más presupuesto por parte del cliente, pueden destinar parte del dinero a la contratación de empresas de investigación de mercados para que les ayuden. También existen herramientas internas de las agencias que sirven para la nutrición de las investigaciones entre las diferentes agencias del grupo multinacional.

Otras de las herramientas que se utilizan en la investigación son Google Analytics, Google Trends y GlobalWebIndex para saber cuáles son los *insights* de diferentes targets de población por dispositivo, por categoría de área de trabajo en los diferentes mercados.

Por último, entre las más utilizadas, también se encuentran SocialBakers, que permite el monitoreo en redes sociales y facilita métricas, entre otros, y el *reporting*, para medir y analizar el rendimiento de la marca en *social media*.

14. Datos analíticos con los que trabajan

Los *planners* digitales trabajan con una gran cantidad de datos para estudiar el consumidor, el mercado, las tendencias del momento y para medir la eficacia de la comunicación. Dependiendo de lo que necesite el cliente se busca una información u otra. Se toma el *brief* como punto de partida y de éste depende cómo se enfocará el *research*.

Las respuestas a esta pregunta son muy variadas, ya que cada agencia tiene su metodología, los clientes son diferentes, y esto influye también en los datos con los que trabajan.

“Esta pregunta es muy amplia y la respuesta es muy particular en cada caso. En una frase es: todos los que podamos obtener. Uno nunca sabe de dónde va a salir el *insight* más inspirador. *Cases*, bases de datos, herramientas, informes del cliente, estudios de mercado, información de proveedores como Google, Facebook, agencias de medios, etc...”. (D.A.)

Entre los datos analíticos que gestionan las agencias se encuentra el *research* interno, el cual les proporciona mucha información y a medida de sus necesidades, como por ejemplo los *benchmarks* o los *dashboards* realizados por la agencia. Trabajan con los *analytics* de las redes sociales para comprobar cuál es la situación de la marca y estudian el comportamiento del usuario a través de estudios sobre el uso de dispositivos.

Los estudios de internet son una gran fuente de información y pueden tener temáticas diferentes. Hay muchas empresas que comparten sus resultados públicamente y eso sirve de inspiración para las agencias, como los *case studies* o las estadísticas. También es muy importante trabajar con los resultados de las herramientas, ya que se extraen conclusiones específicas para el caso. De igual modo, se trabaja con bases de datos.

Otro de los datos son los resultados de los KPIs marcados, ya que dan una visión sobre la marca y la eficacia de la comunicación. Asimismo, se puede dar el caso que el propio cliente sea quien proporcione un informe a la agencia.

15. Procesamiento datos analíticos para la toma de decisiones

Los datos analíticos con los que trabajan los *planners* digitales les permiten tomar decisiones estratégicas. Los resultados pueden ser utilizados de diferentes formas dependiendo de la agencia y de su metodología de trabajo. El cruce de los datos sirve para detectar oportunidades que representen una ventaja frente al resto de marcas.

En cuanto al procesamiento de estos datos, una parte de las agencias realiza un análisis de éstos anterior a la campaña, ya que de esta forma los descubrimientos pueden servir de inspiración a la hora de trazar las estrategias. En este proceso se obtiene mucha información, por lo que es importante seleccionar aquella que será realmente útil.

“Pero yo diría que básicamente nos quedamos con los más importantes, los que de verdad suman, y con ellos tomamos las decisiones que nos ayuden a cumplir mejor nuestro objetivo. Sobre todo sintetizamos y cruzamos datos”. (Sofía Santana)

Por otra parte, hay agencias que utilizan los datos que se han obtenido posteriormente al lanzamiento de la campaña para ver qué se puede mejorar. Realizan un reporte final con toda la información que se ha podido reunir y así producen informes de históricos de cada una de las campañas. Al ser campañas para el medio digital, es más fácil aplicar los cambios que se consideren adecuados.

También se apunta que lo que desvelan los datos es importante y se debe de tener en consideración, pero es cierto que la intuición tiene un peso considerable a la hora de tomar decisiones estratégicas en publicidad.

“Te basas en los estudios pero también hay mucha parte que es intuición y lo que tú crees. Al final aparte de ser profesionales también somos usuarios y cada uno tiene un comportamiento. Sí que intentas coger los datos y seguirlos al pie de la letra, pero como es todo tan nuevo, puede que ya no te funcione”. (Gisela Closa)

4.4 RESULTADOS DE LOS CLIENTES DIGITALES

16. Tipo de clientes más propensos a realizar estrategias digitales

Hoy en día existen pocas empresas que no estén presentes en el mundo digital. Independientemente de la categoría a la que pertenezcan, para las marcas es muy importante estar más próximos a sus usuarios. Es por eso que los entrevistados opinan que a todos los clientes les interesa realizar estrategias digitales.

“Hoy por hoy prácticamente cualquiera. Lo que realmente les diferencia es lo que se arriesgan. Puedes tener presencia en los canales digitales, pero lo que va a hacer que llames la atención en ellos es que seas diferente a las demás marcas”.

(Eneda Vilches)

Entre los sectores que mencionaron los entrevistados se encuentran el gran consumo, el automóvil, la tecnología, la restauración y la banca. Además, se indicó que los clientes más creativos y menos tradicionales tienden más a realizar estrategias digitales, pues están abiertos a nuevos formatos y a arriesgarse.

Otro punto de vista es que los clientes más propensos a realizar este tipo de estrategias son los que no tienen grandes presupuestos, pues el medio *online* es más barato que los medios tradicionales. Incluso porque las grandes multinacionales están más condicionadas por una estrategia global, que suele ser más tradicional. Esto supone un mayor esfuerzo y por eso trabajan más adaptaciones.

17. Clientes con los que les gustaría trabajar

Las respuestas de los entrevistados en esta pregunta son muy diversas, cada uno tiene una opinión diferente sobre con qué cliente le gustaría trabajar. Al no coincidir en ningún cliente en concreto, denota que hay muchas marcas distintas que aún son atractivas a nivel digital por su poco desarrollo. Algunos de los sectores que se comentaron fueron los de la tecnología, el textil, las bodegas, las start-ups y las ONGs. También les gustaría trabajar en el proceso de transformación digital de una empresa, para poder gestionar todo el cambio.

En cuanto a clientes concretos se mencionaron dos: Cacaolat, porque todavía tiene mucho camino que recorrer en el mundo digital, y Nike por su uso del *data*.

Cabe destacar, que en algunos casos quieren trabajar con tipos de clientes muy variados para poder aprender más, ya que las dinámicas son diferentes entre sectores. Y además, aprecian los clientes que busquen innovación, ya que en este terreno los *planners* tienen mucho que aportar.

18. Casos de éxito

Los entrevistados expusieron un caso de éxito de su agencia y explicaron el proceso que se siguieron para crear la estrategia detrás de la campaña. Como ya se ha comentado anteriormente, cada agencia tiene sus metodologías de trabajo y también influye el tipo de marca para la que se trabaje.

Cada campaña de éxito es diferente, se usaron diferentes herramientas y plataformas para llevarlas a cabo. Si bien es cierto que los casos de éxito recogidos en las entrevistas tienen algo en común: la importancia de la investigación del consumidor para encontrar un *insight* potente para guiar la estrategia. A continuación se resumen los procesos que se siguieron en la creación de la estrategia.

CASO 1

Cliente: Helios.

Es una marca española de alimentación en conserva. Entre sus productos se encuentran mermeladas, salsas, verduras, frutas en almíbar; la mayoría de ellas presentadas en frascos de vidrio.

Nombre de la campaña: “Helios es vida”

Año: 2014.

Agencia: Drygital.

Problemática: Necesidad de rejuvenecer la marca para conectar con sus consumidores en el entorno digital.

Proceso: Después de llevar sólo las redes sociales de la marca, consiguieron construir la marca tras varios años de trabajo. Se quería contactar a los consumidores a través de los canales digitales y, partiendo de esa base, la propuesta que se presentó a cliente fue una estrategia digital de *social media* y *branded content*, la cual tendría un tono vitalista y

emotivo. Se querían transmitir los valores de vida sana, hábitos naturales, alegría, optimismo y familia. De estos valores surgió el concepto “Helios es Vida”.

Se desarrollaron contenidos para disfrutarlos a través de las tecnologías multidispositivo en momentos familiares y de cotidianidad. También se hizo la web, *display ads*, *spot* para televisión, entre otros, ya que desde digital se desarrolló un trabajo 360 para la marca.

Resultados: Las comunidades en los diferentes canales crecieron más del 50% y el consumo de contenido audiovisual aumentó exponencialmente en más de 185.000 reproducciones.

Campaña: web de la campaña www.heliosesvida.es

Case study <http://drygital.com/helios.php>

CASO 2

Cliente: Font Vella.

Es una marca de agua mineral distribuida en territorio español del grupo Danone. Se presenta como un agua que te cuida y que se preocupa por sus consumidores y su bienestar. Además, está muy ligada al público femenino.

Nombre de la campaña: “Eres impulso”

Año: Junio, 2015.

Agencia: Vinizius - Y&R

Problemática: A nivel profesional, en muchos proyectos siempre salen beneficiados los hombres. Se quiso hacer un proyecto sólo para mujeres donde se les diese apoyo.

Proceso: Se inició con la investigación para encontrar *insights* sobre las mujeres emprendedoras. Ésta contaba con 15 entrevistas en profundidad realizadas por un instituto de investigación externo. Cuando se seleccionó el *insight* más adecuado, se empezaron a realizar *brainstormings* para obtener ideas sobre la campaña teniendo en cuenta el *insight*, el cual trataba de que las mujeres sienten que en el mundo profesional no tienen las mismas oportunidades que los hombres. La idea que se seleccionó era la que encajaba mejor con el presupuesto del cliente y con la marca.

A partir de la idea se creó una plataforma de ayuda para proyectos de mujeres emprendedoras. Debían ser proyectos con un impacto social. Éstos debían subirse en la web de “Eres impulso” y, en una primera fase, recibían votaciones, y por cada votación una cantidad de dinero. En una segunda fase, unos expertos en emprendimiento escogían los proyectos más viables y mejor contruidos. Finalmente, se hizo una gala a

la que acudieron muchos medios de comunicación en la que se anunciaron las tres ganadoras. Y posteriormente, se hizo un vídeo para mostrar cómo les iba a las tres mujeres con sus proyectos después de haber ganado.

Resultados: Según la entrevistada, se percibió que las mujeres se sintieron con más poder y, además, Font Vella mostró que los mensajes sobre empoderamiento de la mujer que transmiten en sus spots de televisión y sus acciones se corresponden. Este año 2017 se llevará a cabo la tercera edición de “Eres Impulso”.

Campaña: Web de la campaña <https://eresimpulso.fontvella.es/>

CASO 3

Cliente: Banc Sabadell.

Banco con sede social en Sabadell y oficinas por todo el territorio español y parte del extranjero. Se encuentra en plena transformación digital y es conocido por sus spots publicitarios en blanco y negro.

Nombre de la campaña: “Acordes”

Año: Marzo, 2017.

Agencia: Grey Group

Problemática: Las campañas de Banc Sabadell en los medios tradicionales son exitosas pero no se habían conseguido los mismos resultados en canales digitales. Ha empezado la transformación digital interna del banco.

Proceso: En la agencia recibieron un *briefing* titulado “¿Cómo ves tu banco dentro de 5 años?”, el cual era para un *pitch* de concurso. Al tratarse de un *briefing* tan etéreo se reunieron muchos equipos dentro de la agencia (planificación estratégica, equipo digital, diez o doce creativos, los ejecutivos con más experiencia digital del equipo de cuentas...). Todas las personas implicadas estuvieron haciendo *brainstormings* para trazar lo que se debería de hacer para cada uno de los puntos de contacto y definiendo una estrategia paraguas para todo lo que se hiciese posteriormente.

El objetivo de la campaña era redefinir cómo debería de ser la nueva forma de comunicarse en digital en todos los puntos de contacto con el target.

Una de las campañas de esta nueva estrategia digital para Banco Sabadell es “Acordes”, una iniciativa 100% digital. A partir de los datos que se recogen de tus redes sociales, tales como tu ubicación, el clima o tu cumpleaños, gracias a un algoritmo, se consigue encontrar la canción perfecta acorde a lo que demuestras que sientes en las redes sociales. Se busca entre más de ocho mil canciones de diferentes estilos hasta encontrar

la ideal para ti. Además, la canción va acompañada de una representación audiovisual que refleja de nuevo lo que muestras en las redes sociales.

Resultados: A nivel de tráfico ha generado más de dos millones de páginas vistas, más de 450.000 visitantes únicos y un poco más de 50.000 canciones generadas. Además, la acción ha sido premiada con la Honorable Mention de los prestigiosos premios AWWARDS a los mejores proyectos digitales a nivel mundial.

Campaña: Web de la campaña <https://acompañarte.com/> y aplicación “Acordes” <https://acompañarte.com/acordes>

CASO 4

Cliente: Save The Children (España).

Es una ONG que tiene como objetivo proporcionar ayuda a los niños en países en desarrollo y promover sus derechos.

Nombre de la campaña: “Unforgotten Child”

Año: Enero, 2017.

Agencia: Havas Worldwide

Problemática: En 2016 desaparecieron en Europa al menos 10.000 niños refugiados, es decir, que cada hora desapareció un niño. Se querían conseguir firmas para presentarlas al gobierno y mejorar la situación de los niños refugiados.

Proceso: El objetivo era crear una campaña impactante para crear conciencia sobre la problemática de los niños refugiados en Europa. Mediante el análisis del problema que se presentaba (cada hora desapareció un niño), adaptaron la idea al medio de Instagram. Así, la campaña presentó creatividades en Instagram Stories de Save the Children que sólo duraban una hora, después de ésta el niño de la creatividad desaparecía. Se incentivó la compartición de la captura de pantalla de la fotografía del niño para que éste no desapareciera. Además, se crearon 3 spots para su difusión en las redes sociales de la organización y en sus medios digitales.

Resultados: Todavía se está creando el *case study*, por tanto no se han podido anticipar los resultados de la campaña.

Campaña: Web de la campaña <https://www.savethechildren.es/firma/unforgottenchild>

CASO 5

Cliente: Fundación Alia2.

Es una fundación española que tiene el objetivo de concienciar de los peligros de internet y asegurarse que se cumplan los derechos de los niños en la red.

Nombre de la campaña: “#tengotunúmero”

Año: Diciembre, 2015.

Agencia: No especificada³

Problemática: Los niños están muy desprotegidos en la red y se tiene que concienciar de los peligros que alberga internet.

Proceso: Los pasos que se siguieron para realizar la estrategia fueron realizar una investigación profunda sobre el target, analizar las tendencias de los usos de los dispositivos y el funcionamiento del canal de tendencia del momento, en ese caso, WhatsApp. Este proceso se repitió hasta encontrar esa idea potente que se podía convertir en *insight*.

La propuesta que se llevó a cabo trataba de engañar a unos padres para demostrar que sí es fácil engañar a los adultos, más fácil será engañar a los niños. Una chica se hacía pasar por una madre del colegio y entablaba conversación con los padres que estaban esperando a sus hijos en la puerta del colegio. Con la excusa de celebrar una merienda en su casa les pedía el número de teléfono y ellos accedían. Después, ella les enviaba un mensaje con explicándoles que ella es solo una actriz, pero que si ella había sido capaz de engañarlos, sería mucho más fácil engañar a sus hijos.

Se crearon los textos que se iban a enviar por WhatsApp a las víctimas.

Resultados: La campaña fue muy difundida por los medios *online* y a través de las redes sociales. Medios de comunicación como Tele5, Antena3, TVE, Cadena Ser, entre otros, también ayudaron a difundir la campaña y su mensaje.

Campaña: Spot <https://www.youtube.com/watch?v=byYqhyoo36Y>

Case study <http://tbwa.es/trabajos/proyecto-de-prueba/>

³ La entrevistada no ha autorizado la publicación de su nombre ni el de la agencia para la que trabaja.

CASO 6

Cliente: Nestea España.

Es una marca de té frío perteneciente a Nestlé y es distribuida por The Coca-Cola Company. Se distribuye en muchos países y sus sabores se adaptan a los gustos a cada uno de éstos.

Nombre de la campaña: “Keep the drama in the movies”

Año: Confidencial, aún no se ha lanzado.

Agencia: MRM/McCann

Problemática: Encontrar un problema que la marca pudiese resolver para el consumidor

Proceso: Se partió de una investigación profunda del consumidor para encontrar una tensión, algo común en los consumidores y que la marca pudiera solventar. También se estudiaron los beneficios que aportaba el producto ‘Nestea Premium Brew’ a sus consumidores. Vieron que lo que aportaba era paz mental y a la vez concentración. A su vez, se hizo uso de las herramientas, como GlobalWebIndex, para detectar qué era aquello que inquietaba a los consumidores. Gracias a las herramientas de análisis se observó que el público estudiado era un gran consumidor de tráilers *online*. Unieron los dos aspectos que habían detectado por parte del producto y del consumidor, y llegaron a la conclusión que una de las tensiones que provoca estrés es el de “montarse películas en la cabeza”. De allí surgió el concepto de “Keep the drama in the movies”, haciendo referencia a que el drama se debe dejar en las películas y no trasladarlo a la vida real.

Resultados: Confidencial, aún no se ha lanzado.

Campaña: Anuncio de la adjudicación de la campaña <http://bit.ly/2nEnXAo>

CASO 7

Cliente: Cine Gas Natural Fenosa.

Proyecto de Gas Natural en el que se centran en el cine. Dan soporte a festivales de cine, llevando a cabo patrocinios y ofreciendo sesiones gratuitas en salas de cines.

Nombre de la campaña: “Cinergía”

Año: Se lleva a cabo diariamente.

Agencia: Arena Media.

Problemática: Gente enfadada con la compañía Gas Natural se vuelca en las redes sociales de Cinergía para mostrar su desacuerdo. Muchos piden explicaciones sobre por qué se dedican al cine y no, por ejemplo, bajan el precio de la factura.

Proceso: A partir de la detección de esta clase de problemas, se crearon manuales de crisis que se van actualizando cada cierto tiempo, según los acontecimientos. El tono que utilizan para dirigirse a sus detractores es siempre el mismo, nunca poniéndose a su nivel. Lo que se intenta es que la persona que está hablando mal de la marca deje de hacerlo. Además, muchas veces, gracias a las interacciones con esa persona se consigue que sea seguidor del perfil.

Resultados: A menudo los detractores dejan de serlo y pasan a ser seguidores de la marca en las redes sociales.

Web: <http://cine.gasnaturalfenosa.es/cinergia/>

5. CONCLUSIONES

Tras la realización de la investigación y la extracción de los resultados del trabajo de campo, se concluirá con aquellos temas más destacados de la investigación.

Situación de la planificación estratégica digital y cómo es el *planner* digital

En la actualidad, la figura del *planner* digital tiene poca presencia en las agencias de publicidad en España, a pesar de ser un perfil en aumento. A menudo, no se denominan *planners* digitales, sino que se les prefiere llamar “estrategas digitales”. A su vez, se confía en una integración de los *planners offline* y *online* para la mejor planificación de las estrategias 360. Si bien es cierto que existe una especialización por la propia naturaleza humana, dado que nos gustan más unas áreas que otras, se tiende a preferir *planners* que sepan trabajar tanto para estrategias digitales como tradicionales.

Cabe destacar que en España la inversión en medios digitales es mucho menor que en otros países como los Estados Unidos o el Reino Unido, los dos países en los que la inversión en digital tiene más peso y donde la profesión del *planner* digital está más desarrollada. Aun así, la inversión en digital en España ha ido en aumento en los últimos años. En las agencias, al recibir más dinero para campañas digitales, también pueden destinar más recursos a la creación de estrategias digitales. Es por este motivo que hay más presencia de *planners* digitales en esos dos países que en España.

En la investigación, se ha podido concluir que no existen muchas diferencias entre las funciones de los *planners* digitales y los tradicionales. Por una parte, a grandes rasgos, ambos realizan una investigación previa a la creación de la estrategia y analizan tendencias. Y por otra, la función más destacada de los *digital planners* es la de definir la estrategia digital y seleccionar los puntos de contacto digitales más adecuados para dicha estrategia. Asimismo, también tiene un conocimiento mucho más profundo del comportamiento *online* de los consumidores.

Además, se ha observado que el *planner* digital suele contar con el apoyo del trabajo de un *planner* tradicional en la búsqueda de *insights*. A menudo, los *planners* tradicionales

son quienes se encargan de proporcionar éstos a los *planners* digitales que se encuentran fuera del departamento de planificación estratégica. También es importante comentar que suelen colaborar más y tener más contacto con aquellos perfiles más digitales dentro de cada departamento de la agencia.

Metodologías de trabajo, investigación y clientes digitales

Los *planners* entrevistados opinan que el *research* y el análisis todavía no tienen el peso que les corresponde, por lo que, en muchas ocasiones, no se pueden aprovechar al máximo los datos recogidos. Además de la necesidad de contar con perfiles especializados para el análisis y trabajo del *data*.

Las metodologías de trabajo y las herramientas usadas varían dependiendo de la agencia, aunque sí es cierto que en todos casos los datos obtenidos del *research* se tienen muy presentes a la hora de tomar decisiones estratégicas, es por ello que es muy importante la realización de un buen análisis.

Actualmente, existe una gran variedad de herramientas al alcance de las agencias y se realizan muchos estudios de acceso abierto. Además, en las grandes agencias cuentan con bases de datos de casos internos e investigaciones realizadas que comparten internacionalmente.

Por otro lado, se destaca la actual importancia de tener presencia en el mundo digital para las marcas los entrevistados comentaron que es muy difícil encontrar a algún cliente que no esté presente *online*, aunque existen algunos. En los resultados de las entrevistas se puede observar como no hay ningún sector que sobresalga por encima de otro en cuanto a la demanda de estrategias digitales, no se coincide en algún sector en concreto. Aun así, tomando como referencia el estudio sobre la Inversión de Medios Digitales de la IAB (2017), los sectores que más invierten en digital son Automoción, Belleza e Higiene, Telecomunicaciones, y Finanzas y Seguros; algunos de ellos mencionados por los profesionales entrevistados.

Cómo ha influido la transformación digital en los departamentos de Planificación Estratégica

El hecho de que los *planners* digitales estén o no integrados dentro de los departamentos de Planificación Estratégica es uno de los efectos de la transformación digital. Las agencias también han pasado o están pasando por una transformación digital, la cual su implantación depende del tamaño de la empresa y de la predisposición de sus trabajadores. La adaptación o no de las agencias a la digitalización tiene consecuencias tanto en las estructuras de la empresa como en las metodologías de trabajo. Todo ello, tiene su impacto directo en los resultados de los trabajos. En las agencias donde se trabaja conjuntamente *offline* y *online*, se obtendrán unas estrategias más cohesionadas que realizando el proceso de manera independiente.

Así pues, se podría decir que la transformación digital ha afectado a las agencias en dos vertientes: creando departamentos digitales o integrando el medio digital en cada uno de sus departamentos. Este último caso sería el de los *planners* digitales que se encuentran integrados dentro de los departamentos de planificación estratégica.

Un factor que ha propulsado la transformación digital en las agencias son los propios clientes, pues al transformarse éstos han reclamado a las agencias tener las herramientas adecuadas para cubrir sus necesidades. Aquellos que han adoptado nuevos modelos de negocio originados con la disrupción digital ofrecen un valor mucho mayor sus clientes. Ya no sólo se trata de vender, sino de aportar algo más y de escuchar lo que desea el consumidor. Por ello, han surgido nuevas profesiones y especialistas digitales, demandados por los clientes al querer campañas exclusivamente digitales, para ser competitivos en estos nuevos canales. Asimismo, el *planner* digital también tiene un papel fundamental en la innovación y en la propulsión de la transformación digital. Desde las agencias se puede ayudar a las compañías a transformarse y a adaptar su comunicación al entorno digital.

En conclusión, a la planificación estratégica digital todavía le queda un largo camino por recorrer. A pesar de ser una profesión que va en aumento, también se espera que se dirija hacia una integración y que finalmente los *planners* se puedan dedicar a crear estrategias tanto *offline* como *online*. Los *planners* tradicionales que no se adapten a

este cambio y renuncien a crear estrategias digitales, trabajando exclusivamente *offline*, irán disminuyendo su presencia en la agencia. Esto se debe a que en las agencias, desde el punto de vista productivo y empresarial, interesa más una persona que sepa trabajar para cualquier tipología de canal, y no sólo una en concreto. La creación de estrategias 360 con *planners* de distintos perfiles trabajando conjuntamente provocará el surgimiento de estrategias más efectivas y una mejor cohesión de la marca a nivel *offline* y digital.

5.1 LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Durante la investigación se han encontrado algunas limitaciones para llevarla a cabo. La primera de ellas se trata de la poca información que existe sobre la planificación estratégica digital en España, puesto que no hay estudios al respecto, lo cual ha hecho que la mayoría de la información se haya tenido que obtener en el trabajo de campo y de bibliografía extranjera, principalmente de Norte América.

La segunda está relacionada con las entrevistas en profundidad realizadas a *planners* digitales de Madrid. Éstas podrían haber sido mucho más extensas y enriquecedoras si se hubiesen realizado en persona o por videoconferencia, ya que los entrevistados se podrían haber expresado más que por escrito, donde se destina menos tiempo a contestar las preguntas, aunque por motivos de agenda de los profesionales no pudo ser así.

En cuanto a las líneas futuras de investigación se proponen dos. Por una parte, seguir con el estudio actual profundizando en la tamaño y cultura empresarial de las agencias para comprobar si el hecho de ser más grandes (multinacionales) o más pequeñas (independientes) está relacionado con que el *planner* esté integrado en el departamento de planificación estratégica o pertenezca al departamento digital. Con una mayor muestra se podría llegar a alguna respuesta concluyente.

Por otra, dentro de unos años se podría estudiar la evolución de la planificación estratégica digital tomando como punto de partida los resultados obtenidos en esta investigación para comprobar si la figura del *planner* digital sigue presente o si, por lo contrario, se han integrado los *planners off* y *on*, siendo en un futuro todos *planners* 360.

6. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

(2015, junio). All About Planning. The Role, the Origins and the Agency. *APG*. Recuperado de: <http://www.apg.org.uk/single-post/2015/06/30/All-About-Planning>

Alf, M. (2016, 29 marzo). Digital Transformation versus Digital Disruption - and what this means for you. *LinkedIn*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-versus-disruption-what-means-michael-alf>

Ayestarán, R., Rangel, C., & Sebastián, A. (2012) *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectando con el consumidor*. ESIC: Madrid.

Baskin, M. (2001, abril). What is Account Planning? (and what do Account *Planners* do exactly?). *APG*. Recuperado de: <http://www.apg.org.uk/single-post/2001/04/02/What-is-Account-Planning-and-what-do-account-planners-do-exactly>

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: estrategia, implementación y práctica*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.

Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC.

D'Souza, S (1986). What is Account Planning?

Etxebarría, J.A. (2005): “Las empresas publicitarias”, en Victoria Mas, J.S. (Coord.): *Reestructuras del sistema publicitario*, Barcelona: Ariel Comunicación.

Fedewa, D., Lopez Velarde, G., O'Neill, B. (2016, mayo). Using buzz analytics to gain a product and marketing edge. *McKinsey & Company*. Recuperado de: <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/using-buzz-analytics-to-gain-a-product-and-marketing-edge>

Galleguillos, A. (2014, 27 junio). *Planners: los estrategas detrás de las campañas*. *StraterDaily*. Recuperado de: <http://starterdaily.com/articulos/2014/06/27/planners-los-estrategas-detras-de-las-campanas/>

Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). *How Many Interviews are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability*. *Field Methods*, 18: 59–82.

Hackley, C. (2003). Account planning: current agency perspectives on an advertising enigma. *Journal of Advertising Research* 43/2, 235-246.

IAB (2016). Estudio de Medios de Comunicación *Online* 2016. Recuperado de: http://iabspain.es/wp-content/uploads/Estudio-Medios-de-Comunicacion-Digitales-2016-Abril-2016-IAB_VCorta1.pdf

IAB (2017). Estudio de Inversión Medios Digitales, Resultados 2016. Recuperado de: http://iabspain.es/wp-content/uploads/inversin-publicitaria-medios-digitales_2016_vreducida.pdf

IAB Europa (2016). AdEx Benchmark 2015, European *online* advertising expenditure. Recuperado de: http://www.iab.com/wp-content/uploads/2016/07/IAB-Europe_AdEx-Benchmark-2015-report_July-2016-V2.pdf

IMD (2015). Digital Vortex, How Digital Disruption Is Redefining Industries. Recuperado de: http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/DBT/Digital_Vortex_06182015.pdf

ISDI (2017). Mapa de profesiones digitales. Recuperado de: http://www.isdi.education/sites/default/files/mapa_de_profesiones_digitales.2016.isdi_.pdf

Jordana, M. (2008). *La Planificación estratégica en las agencias de publicidad: nacimiento, evolución histórica y estado actual*. Barcelona: Col·legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya.

LeFevre, H. (2009). What is a digital *planner*? *SlideShare*. Recuperado de: http://es.slideshare.net/hklefevre/what-is-a-digital-planner?qid=a051f481-cebc-4cde-873f-8fbc96537e5a&v=&b=&from_search=1

McKinsey & Company (2016). McKinsey Quarterly (2). Recuperado de: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/mckinsey-quarterly-2016-number-2-overview-and-full-issue>

O'Malley, D. (1999). "Account Planning: an American Perspective", en Philip Jones, J. (ed.): *The Advertising Business*. Thousand Oaks (California): Sage Publications.

Ogilvy, D. (1984). *Ogilvy & Publicidad*. Barcelona: Folio.

Percy, L., Rossiter, J.R y Elliott, R. (2001). *Strategic Advertising Management*. Oxford: Oxford University Press.

Radic, D., & Boos, T. (2015, 16 marzo). Career Boosters: What is a digital strategist? *Marketing Magazine*. Recuperado de: <http://www.marketingmag.ca/advertising/career-boosters-what-is-a-digital-strategist-140476>

Rogers, D.L (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Nueva York: Columbia University Press.

Rouse, M (2016, 22 diciembre). Definición de Transformación Digital. *SearchDataCenter*. Recuperado de: <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Transformacion-digital>

Rouse, M (2017, 8 enero). Definición de Disrupción Digital. *SearchDataCenter*. Recuperado de: <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Disrupcion-digital>

Soler, P (1993). *La estrategia de comunicación publicitaria (El account planner)*. Barcelona: Feed-Back Ediciones.

Steel, J. (1988). *Truth, Lies and Advertising: The Art of Account Planning*. New York: Wiley.

Steel, J. (2000). *Verdades, mentiras y publicidad: el arte de la planificación de cuentas*. Madrid: Eresma & Celeste.

Tarling, R. (2017, 14 marzo). What's in a Name: the Difference Between Digital Disruption and Digital Transformation. *Stormid*. Recuperado de: <https://blog.stormid.com/2017/03/the-difference-between-digital-disruption-and-digital-transformation/>

Thomas Jr, G. (2006, 11 julio). "The Buzz on Buzz" "Building the buzz in the hive mind". *Journal of Consumer Behaviour* 4 (1): 64–72. Recuperado de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cb.158/pdf>

Woods, A. (2008, diciembre). What is it *planners* actually do, anyway? *Revolution*, 44-45,47. Recuperado de: <http://search.proquest.com.are.uab.cat/docview/231187591?accountid=15292>

7. ANEXOS

ENTREVISTA A D.A. Digital Strategist/Planner en agencia de Madrid

Estas respuestas son 100% de opinión personal y no pueden ser entendidas como declaraciones o información oficial de parte de ninguna empresa u organismo a cuales presto o he prestado servicios.

Participo en la encuesta como persona privada y profesional del sector sin ninguna implicación por parte de la(s) empresa(s) para la que trabajo o he trabajado.

Preguntas sobre la figura del *planner* digital en la agencia

1. ¿Cuáles son las funciones de un *planner*/estratega digital?

1.1 Asegurarse de que la “vida” digital de la marca y/o el producto funciona de manera natural y coherente dentro del ecosistema total holístico de ésta. Digital no es y no debe ser contemplado con un “canal” aparte o una extensión de la vida real. El medio digital es para cada marca lo que sus usuarios/clientes/consumidores necesitan que sea. Real y Digital están a día de hoy compenetrados, fusionados e inseparables.

1.2 Desarrollar estrategias de comunicación CON y no comunicación A públicos objetivos. El medio digital es conversacional.

1.3 Inspirar la creatividad no sólo a nivel de concepto sino también a nivel de tecnología, dinámicas y servicios. La utilidad y credibilidad de los contenidos que ofrecemos son los primeros drivers de la lealtad y el engagement a largo plazo.

1.4 Conocer las posibilidades y herramientas de medición para poder definir y trabajar de cara a los KPIs más adecuados para las necesidades de un cliente.

2. ¿Qué formación específica de estudios has realizado para desempeñar este cargo?

Ninguno. En digital más que la educación, vale el tiempo al pie del cañón. Algunos conocimientos necesarios: Tecnología y posibilidades de definición de audiencias en Redes Sociales, SEM, Display, Analytics, CRM. Formatos y tendencias de uso de los diferentes canales digitales. Cómo contar historias en Digital.

3. ¿Qué te llevó a ser planificador/estratega digital? (estudios, reestructuración agencia, nuevo puesto...)

La gran suerte de trabajar en empresas muy dinámicas que evolucionan al ritmo del usuario y la combinación peculiar de habilidades desarrolladas en este proceso de evolución: conocimientos en Creación de contenidos + RRSS + medios digitales+ medición cross-channel.

4. ¿A quién admiras como *planner* digital a nivel español o internacional?

Admiro ideas, no personas :)

5. ¿Cómo te mantienes actualizado? ¿A qué canales y fuentes de información recurres? (últimas metodologías, nuevas tecnologías/canales digitales, best practices, inspiración...)

Nunca paro de currar. Creo que es la única manera de ser consciente de todo lo que está pasando. Analizando los contenidos de las marcas competencia, viendo “lo más visto” en YouTube y canales de agencias, leyendo “lo más leído”, listas de Twitter de profesionales relevantes de varios ámbitos del sector a los que uso como filtro de la información, los blogs de Google, grupos profesionales en Facebook. Networking con profesionales del sector.

6. ¿Cómo es tu relación con el departamento de planificación estratégica? ¿Y con el resto de departamentos?

Soy parte del departamento de planificación estratégica. A diferencia de un *planner* tradicional a lo mejor trabajamos mucho más con el departamento de Social Media, Digital Analytics y Producción digital. Pero estas diferencias se diluyen a día de hoy, va desapareciendo la separación entre digitales y no digitales. Los *planners* procuramos ser integrales o integrados, tal y como debe de ser la estrategia: un todo coherente y homogéneo. Dentro del departamento fomentamos el trabajo en equipo y el intercambio continuo de conocimientos.

7. ¿Cómo ves la presencia del *planner*/estratega digital en las agencias en comparación con el *planner*/estratega tradicional?

Cada vez más necesario y más solicitado. Ahora es el momento del *planner* digital pero este momento no va a ser muy largo porque entendemos que el perfil realmente valioso es el del *planner* integrado. Siempre va a existir una cierta especialización, creo, por la propia naturaleza del ser humano que está interesado más en algunos y menos en otros aspectos de su trabajo por lo que tendríamos *planners* con mayor expertise en cuali o en content o en tecnología pero, botomline, sabremos hacer de todo y bien :)

8. ¿Cuántas personas de la agencia se dedican a la creación de la estrategia digital?

Varias y diferentes en función del proyecto.

9. ¿Cómo crees que evolucionará la estrategia digital de aquí a unos años? Desde tu punto de vista, ¿qué se podría mejorar?

Lo dicho, digital de por sí sólo no deberá de seguir por aquí. El futuro de lo digital y lo tradicional es lo integrado. Es difícil siquiera pensar en lo que va a ser dentro de unos años si ya tenemos claro que para finales de este año ya habrán cambiado cosas. La velocidad la marcan los clientes y la tecnología.

Metodologías de trabajo

10. ¿Cuál es el proceso de trabajo o metodología que usáis a la hora de crear las estrategias digitales?

Disruption :) <http://www.tbwa.com/disruption/disruption-live/>

11. ¿Qué herramientas empleáis a la hora de investigar?

Todas las que podamos: herramientas de escucha, de reporting, de analítica, cualitativas y cuantitativas.

12. ¿Cómo las aplicáis específicamente en los canales digitales? ¿Y cómo llegáis a los insights?

Analizando los datos e intentando entender qué cuentan los datos sobre los hábitos, las necesidades y los deseos del usuario. Buscando ver tanto lo que está en estos datos como lo que debería de estar y no está.

13. ¿Con qué datos analíticos trabajáis?

Esta pregunta es muy amplia y la respuesta es muy particular en cada caso. En una frase es: todos los que podamos obtener. Uno nunca sabe de dónde va a salir el insight más inspirador. Cases, bases de datos, herramientas, informes del cliente, estudios de mercado, información de proveedores como Google, Facebook, agencias de medios, etc...

- ¿Para estudiar el consumer?

- ¿Para estudiar el mercado?

- ¿Para estudiar tendencias?

- ¿Para medir la eficacia de la comunicación? KPIs propios de cada caso.

14. ¿Cómo procesáis los datos analíticos para llegar a la toma de decisiones estratégicas?

La representación del dato es clave. Los procesamos mucho con los ojos y la cabeza y luego diseñamos formas de representar el dato relevante en relación con su contexto para facilitar la interpretación de los resultados.

Clientes digitales

15. ¿Qué tipo de clientes son los más propensos a realizar estrategias *online*?

Todos los clientes.

16. ¿Con qué tipo de cliente te gustaría trabajar? ¿Por qué?

Clientes de todo tipo, muchos y diferentes. Cuánto más casos diferentes ves, más oportunidades tienes de aprender nuevas formas de hacer las cosas, descubrir nuevos caminos, enriquecer tu

paleta de herramientas y tus puntos de vista. Cuántos más terrenos toques a diario, más actualizado estás, más facetas del consumidor conoces, mayor variedad de actitudes y tendencias sociales descubres que al final te permite dar con soluciones más originales.

17. ¿Cuáles son algunos casos de éxitos digitales de tu agencia? ¿Podrías explicar un caso específico para apreciar el proceso que seguisteis?

Ésta va para largo :) Yo te recomendaría que te pasees por los canales de las agencias principales y analices un par de casos de cada. Casos hay muchos y el proceso es casi siempre diferente resumiéndose a: investigar el target, las tendencias de uso de los medios, el funcionamiento del canal trendy, todo, todo una y otra vez hasta que encuentres un diamante y lo formules en un insight que pueda sostener una propuesta de comunicación relevante :)

<http://tbwa.es/trabajos/proyecto-de-prueba/>

ENTREVISTA A ENEDA VILCHES, Digital Strategic Planner en Drygital

Preguntas sobre la figura del *planner* digital en la agencia

1. ¿Cuáles son las funciones de un *planner*/estratega digital?

Principalmente son:

Investigación/Benchmark

Análisis de tendencias, ecosistema digital/social/contenido

Propuesta posicionamiento estratégico/territorio/paraguas de comunicación

Bajada digital: web, redes sociales, acciones tácticas, contenido...

2. ¿Qué formación específica de estudios has realizado para desempeñar este cargo?

Primero estudié Sociología y después un Máster en comunicación, para especializarme más en esta área. Como me gustó mucho decidí formarme más en profundidad en Social Media, aunque el día a día en el trabajo también te va formando y encaminando hacia lo que más te gusta hacer y lo que mejor se te da también

3. ¿Qué te llevó a ser planificador/estratega digital? (estudios, reestructuración agencia, nuevo puesto...)

Empecé como Community Manager hace unos 8 años y poco a poco evolucioné hacia puestos estratégicos.

4. ¿A quién admiras como *planner* digital a nivel español o internacional?

Realmente admiro al *planner* sin importar si son digitales o no. Se trata de una diferenciación de canales. El buen *planner* lo usa como una herramienta más no como una diferenciación. Algunos *planners* que admiro son Gem Romero, Ramón Ollé, Aníbal Casso y Luis Miranda.

5. ¿Cómo te mantienes actualizado? ¿A qué canales y fuentes de información recurres? (últimas metodologías, nuevas tecnologías/canales digitales, best practices, inspiración...)

No paro de leer. Recorro a blogs, webs especializadas, *research*, redes sociales, herramientas de escucha y análisis social. Así me mantengo al día, estoy en contacto constante con las últimas novedades gracias sobre todo a los artículos que me van llegando a través de las suscripciones.

6. ¿Cómo es tu relación con el departamento de planificación estratégica? ¿Y con el resto de departamentos?

En mi agencia somos un departamento híbrido que colabora y está involucrado con el resto de departamentos. Por lo tanto, siempre estamos en contacto, no estamos muy diferenciados, sino que nos servimos de apoyo unos a otros.

7. ¿Cómo ves la presencia del *planner*/estratega digital en las agencias en comparación con el *planner*/estratega tradicional?

Desde mi punto de vista, el *planner* digital y el tradicional son complementarios y de hecho, creo que no habría que hacer diferenciación. Es mucho mejor saber actuar en ambos ámbitos que no solo ser especialista en uno.

8. ¿Cuántas personas de la agencia se dedican a la creación de la estrategia digital?

Actualmente 2.

9. ¿Cómo crees que evolucionará la estrategia digital de aquí a unos años? Desde tu punto de vista, ¿qué se podría mejorar?

No sé cómo evolucionará, pero lo que creo que se podría mejorar es el conocimiento sobre la figura del *planner* y el reconocimiento real del su trabajo, ya que actualmente aún no sé conoce totalmente qué es lo que hace.

Metodologías de trabajo

10. ¿Cuál es el proceso de trabajo o metodología que usáis a la hora de crear las estrategias digitales?

Depende del cliente y de las necesidades del brief. Normalmente empezamos con la investigación y el análisis de ésta. Después tratamos de detectar oportunidades de posicionamiento, territorio, propuesta estratégica... Cuando ya hemos completado todo el *research* y sabemos qué podemos aprovechar, seguimos con la creación del brief creativo. Y una vez lo tenemos bajamos la estrategia a los canales digitales.

11. ¿Qué herramientas empleáis a la hora de investigar? ¿Cómo las aplicáis específicamente en los canales digitales? ¿Y cómo llegáis a los insights?

Sobre todo utilizamos herramientas sin presupuesto, que no sean de pago. También realizamos mucho *research* “a mano”. Es decir, creamos nosotros mismos los informes con la información que vamos recopilando durante el período que estamos investigando.

Algunas de las herramientas que utilizamos son: Google Analytics, Google Trends, Sem Rush, herramientas de monitorización y escucha social, foros, redes sociales, publicaciones digitales especializadas...

Llegamos a los *insights* a través del *research* y de la escucha social sobre todo.

12. ¿Con qué datos analíticos trabajáis?

- **¿Para estudiar el consumer?**
- **¿Para estudiar el mercado?**
- **¿Para estudiar tendencias?**
- **¿Para medir la eficacia de la comunicación?**

Depende de lo que encontremos según las necesidades y brief del cliente. Definimos el *customer journey* como punto de partida y desde ahí vamos construyendo

13. ¿Cómo procesáis los datos analíticos para llegar a la toma de decisiones estratégicas?

Empezamos haciendo un filtro y barrido de los datos. Una vez los tenemos lo que realmente queremos, nos quedamos con los datos que aporta valor y sacamos aprendizajes cualitativos de ellos.

Cientes digitales

14. ¿Qué tipo de clientes son los más propensos a realizar estrategias online?

Hoy por hoy prácticamente cualquiera. Lo que realmente les diferencia es lo que se arriesgan. Puedes tener presencia en los canales digitales, pero lo que va a hacer que llames la atención en ellos es que seas diferente a las demás marcas. Es decir, para arriesgar no hay que quedarse en una web o hacer un *branded content* con RV, por ejemplo.

15. ¿Con qué tipo de cliente te gustaría trabajar? ¿Por qué?

Me gustaría trabajar en clientes tipo bodegas o del sector textil, porque creo que aún queda mucho por hacer.

16. ¿Cuáles son algunos casos de éxitos digitales de tu agencia? ¿Podrías explicar un caso específico para apreciar el proceso que seguisteis?

Un caso de éxito de mi agencia es “Helios es vida”.

Empezamos a trabajar con ellos solo la parte de redes sociales y tras varios años construimos toda su marca. Querían rejuvenecer la marca y para ello querían contactar con los consumidores a través de los canales digitales. Les hicimos la web, tv, branded content, ads... Desde digital hicimos un trabajo de 360º para la marca. Los resultados fueron muy buenos.

ENTREVISTA A GISELA CLOSA, Digital Strategist & Global Account Manager en Y&R

Preguntas sobre la figura del *planner* digital en la agencia

1. ¿Cuáles son las funciones de un *planner*/estratega digital?

A Y&R hay los estrategas de marca que son los que se dedican a *offline* y después hay los estrategas de comunicación que son los de digital. En digital lo que hacemos es trabajar con el estrategia de *offline* para ver dónde tienen que estar emplazados los mensajes que quieren transmitir y cómo se deben decir. Es decir, qué medios se deben de utilizar, qué canales, de qué forma se utilizarán. Por ejemplo, ¿con un post en Facebook tendré suficiente? Seguramente no y se deberá de hacer una campaña que vaya 360 a más de un canal. A lo mejor también tendrás que utilizar banners y aquí entra también el estrategia de medios, de la agencia de medios, que te ayuda a decidir dependiendo del target y del mensaje hacia donde lo tienes que enfocar.

Es un trabajo muy en equipo. Sí que puedes hacer una estrategia previa a partir del briefing que te han dado, pero siempre estará perfilada a nivel de equipo cuando todos hayamos desarrollado nuestras partes y veamos cómo lo encajamos todo. Puedes definir los canales y que quieres estar por x razón, pero depende mucho del mensaje y de la recomendación de medios.

2. ¿Qué formación específica de estudios has realizado para desempeñar este cargo?

Primero estudié Publicidad y Relaciones Públicas y después hice un máster en estrategia. Concretamente en digital, ha sido más mi curiosidad personal, mi inquietud personal de siempre. También que siempre he estado trabajando para temas digitales y el estar rodeada de gente que trabaja en digital.

He ido leyendo, aprendiendo por mi misma y aplicando lo que había aprendido en el máster de estrategia “pura” a lo que podía en digital, tratando de adaptarlo, porque al final no es lo mismo. He estado años en *social media* pero pensé que lo que quería era enfocarme en digital y combinarlo con *mobile* si hacía falta, con banners, con webs, con micro-sites o lo que fuese. Porque claro, muchas veces el *social media* se queda corto y necesitas hacer algo más para cubrir más o el que el usuario está acostumbrado a usar. Todo esto viene también de un *research* de los usuarios, de su comportamiento. Según la marca necesita estar en un sitio u otro.

Cuando empecé con el *social media*, todo era muy reciente así que actuábamos un poco tipo prueba y error. Y es lo que está pasando ahora con digital, como no hay un manual de comportamiento, vas probando un poco hasta ver qué es lo que funciona. Ahora los community managers tienen manuales de crisis, en mi época eso ni existía.

Ahora se abusa un poco de la regularización de los procesos. Sí que hay muchas disciplinas donde el proceso no cambia, como en producción, pero en digital no puedes prever qué pasará. Lo puedes intuir, pero no puedes saber del cierto por dónde te saldrá.

El *social media* ahora es como el “bar digital”. Antes comentabas los anuncios con los amigos tomando algo y ahora como no hay una cara visible el empezar a hablar mal de una marca es muy fácil, total como no me van a ver... Y eso trae muchos dolores de cabeza a las marcas.

3. ¿Qué te llevó a ser planificador/estratega digital? (estudios, restructuración agencia, nuevo puesto...)

Llevaba unos 6-7 años en *social media* trabajando en una empresa grande y lo que pasa con las empresas así es que cada uno está muy encasillado en su trabajo y tiene que hacer lo que le toca hacer, no acabas de ver todas las partes. Hay cosas, por ejemplo, que pasan en la agencia que tú no tienes ni idea, y entonces cuando proponíamos hacer algo más nos decían que esto no nos tocaba a nosotros.

Notaba que tenía como un techo. Muchas veces quería hacer estrategias más allá de las redes sociales y no me dejaban. Y entonces el hecho de querer ir más allá de hacer publicación en Facebook y de contestar los comentarios, me hizo pensar que igual ya me había estancado un poco y que necesitaba subir un peldaño. Me surgió la oportunidad en Young & Rubicam y aproveché la oportunidad.

He estado haciendo estrategia digital para Danone sobre todo, Cuétara, Tostarica, Nocilla, Font Vella y también a nivel internacional. Entre los dos que estábamos en el equipo lo sacábamos.

4. ¿A quién admiras como *planner* digital a nivel español o internacional?

Para mí no hay ningún referente. Es todo tan nuevo... que igual hay una campaña que dices que está muy bien hecha, pero no hay una persona o una marca que lo haga todo bien. Por ejemplo, lo de “La Otra Carta”, lo hizo muy bien, con un hashtag y muchas cosas

Es muy difícil porque es todo muy reciente. No es como con la publicidad antigua con los grandes creativos como Leo Burnett, donde tienes muchos nombres para decir. Aquí, en digital, aún no. Yo creo que todos los que se atreven a hacer cosas nuevas son dignos de mención. Ahora mismo no sé decirte ningún nombre.

Además es todo muy anónimo y muy de equipo. Hablas antes de una marca que de una persona o de un equipo. Antes eran las agencias las reinas y ahora son las marcas.

5. ¿Cómo te mantienes actualizado? ¿A qué canales y fuentes de información recurres? (últimas metodologías, nuevas tecnologías/canales digitales, best practices, inspiración...)

No paro de leer. Estoy atenta a todos los inputs que pueda tener como newsletters, hablar con compañeros... Porque si a ti no te ha llegado una campaña a tu compañero seguramente que sí y al final hacemos intercambios de conocimientos. Haces un poco de *sharing* porque si no es imposible llegar a todo. En la agencia, además, el equipo de digital hacemos una newsletter

mensual, porque como mucha gente de *offline* no tiene esta inquietud digital que hace muchos años que está a *offline*, digamos que para evangelizar y demostrar que se pueden hacer cosas muy “chulas”, para que vean cuánto ruido se ha hecho con x campaña. Y está muy bien, porque eso también te ayuda a estar un poco al día de todo.

Pero es eso. Leer, leer, leer y mirar vídeos en Youtube.

6. ¿Cómo es tu relación con el departamento de planificación estratégica? ¿Y con el resto de departamentos?

Con planificación estratégica se trabaja conjuntamente, porque ellos deciden los mensajes, el target, hacen el brief creativo... Y los *planner* digitales lo que hacen es ordenarlo digitalmente, de ordenar dónde va cada mensaje, los canales, cómo se tiene que decir, el tono, de construir el personaje digital de la marca y de cómo comunicarlo. Entonces es un *team building* muy fuerte, sobre todo al principio de creación de la estrategia. Después trabajamos un poco más por separado. Es decir, planificación estratégica está más al principio, estrategia digital entra al principio pero se queda un poco más y después deja paso a los *community managers*, artes, para que acaben de perfilar la marca. Pero se tiene que estar encima por si se tiene que cambiar la estrategia. El día a día es más de digital y el que *offline* está más por resultados de ventas o por si se tiene que hacer una nueva estrategia global entera.

Con el departamento de cuentas, aquí en Y&R no tenemos equipos que se llaman 360. Estamos divididos por *offline* y *online*. El de digital estaría con el equipo de cuentas de digital, trabajando juntos estrategias, presentando a clientes e intentando convencer al cliente también, porque muchas veces son reticentes a hacer digital. Es relativamente caro, pero más barato que hacer tele y además es mucho más fácil de cambiar si algo no funciona.

Con el equipo creativo trabajamos conjuntamente cuando la estrategia está ya creada para crear las acciones. Con ellos es un tema mucho más ejecucional. Es ver con ellos de qué forma se pueden plantea la comunicación y en el día a día estar un poco encima de diseño, que cumpla los baremos de la marca.

7. ¿Cómo ves la presencia del *planner*/estratega digital en las agencias en comparación con el *planner*/estratega tradicional?

Yo creo que deberían ser 360. O sea, una estrategia *offline* debería ser *online* y cualquier figura en una agencia. Ha llegado un punto que estamos en 2017 y todo el mundo tendría que saber de digital, con lo cual no debería de ser un drama pasar un mensaje de *online* a digital. Todos deberíamos ser 360 y poder adaptar los mensajes a un canal y a otro. El estratega digital tiene un *background* digital muy grande, domina mucho el canal, pero creo que un estratega de marca también puede hacerlo. Lo que creo es que no se les da pié.

A *offline* son mucha gente y a digital, aunque ha crecido mucho, hay menos gente. No te sabría decir por qué en *offline* en mi agencia hay equipos que a veces trabajan mucho y algunos que trabajan poco y, en cambio, en digital siempre nos mantenemos constante. Creo que debería de haber más gente en digital. A lo mejor es que en una agencia grande no es el paraíso para hacerse grande en digital, al menos de momento.

También depende de los clientes, si te dejan hacer más o menos. A lo mejor podríamos hacer más si los clientes nos dejasen y creyesen más en digital y no solo en que lo que están haciendo en *offline* ya les funciona y no quieren cambiar.

Pero bueno, creo que va a ir creciendo de forma natural y de forma natural la gente también será 360. Las agencias tiene que ser 360 porque sino morirán. Y habrá más gente en el paro, porque si puedes hacer dos cosas mejor que sino una sola.

8. ¿Cuántas personas de la agencia se dedican a la creación de la estrategia digital?

Ahora mismo nadie que se dedique exclusivamente a ello. Cuando yo entré a trabajar en la agencia éramos dos. Antes ya había un chico, pero como el volumen de trabajo era tan grande decidieron coger a otra persona.

A nivel de estrategia digital está el Director Creativo de digital, UX y copys están ayudando mucho. Al final si tienes un gran *background* digital, porque conoces más los comportamientos de los usuarios, estudias muchos estudios, haces mucho *research*, puedes hacer una estrategia que pueda funcionar. Ahora hay el Digital Manager que es el Director Creativo Digital, el copy digital y yo, aunque no pueda estar al 100%.

9. ¿Cómo crees que evolucionará la estrategia digital de aquí a unos años? Desde tu punto de vista, ¿qué se podría mejorar?

Desde el punto de vista de las agencias espero que vaya a más y que esté más integrado dentro del equipo de planificación estratégica. Creo que no se debería de diferenciar entre tradicional y *online*, que debería de ser un todo. Pero creo que pasará de forma natural. ¿Cuándo? No lo sabemos, pero no debería de tardar mucho, porque sino muchas agencia se quedarán atrás.

Hay muchas start-ups que están creciendo muchísimo y que se comerán a las grandes.

Metodologías de trabajo

10. ¿Cuál es el proceso de trabajo o metodología que usáis a la hora de crear las estrategias digitales?

Lo primero de todo es entender bien qué es lo que el cliente quiere y necesita. Te pasa una información y trabajas con él el briefing a nivel creativo. Entonces cuando ya está todo claro le preguntas “¿qué necesitas de mí?”. Después pasas a hacer *research* sobre el comportamiento de la gente en según qué canales, haces un benchmark de otras marcas que sean de tu sector, que

sean tu competencia, para ver cómo trabajan este tipo de comunicación, cómo les ha funcionado, y haces una auditoría completa del proyecto.

Entonces cuando ya has drenado toda la información lo empiezas a desarrollar. Tengo este target, según esta estadística y este comportamiento está mucho en esta res. ¿Cuándo se conecta? ¿Con qué dispositivos? Son como unos pasos.

Cuando tienes horarios, comportamiento, dispositivos, etc., ya puedes establecer un poco la estrategia de cómo darás visibilidad a tu mensaje. Si ves que entran mucho a Youtube, pues igual harás un pre-roll antes de algún vídeo. Si no entran a Youtube es una tontería hacer un pre-roll.

También es escuchar muy bien a tu target, porque a lo mejor estás haciendo algo mal y tienes que cambiarlo. Como el caso de Clearblue en Youtube, que cada vez que veías un vídeo y eras mujer de 25 a 40 años te salía ese spot y no se podría pasar. De tantas veces que te salía la gente le ha cogido hasta manía y han creado un change.org para que lo quiten. Y la marca ha dicho que bajará la frecuencia. Pero no es problema de frecuencia, es que ahora ya no lo queremos ver más.

Tienes que escuchar a tu target, saber por dónde se mueve, cómo habla y adaptarte mucho a su comportamiento. Después ya es un tema de decir dónde irá cada mensaje y de qué manera. Si es *mobile* igual puedes hacer una aplicación que hable de estos mensajes. Por ejemplo, para Activia trabajamos con una *app* que se llamaba WC Games, porque vimos en unos estudios que un tanto % del uso del móvil era en el lavabo. Entonces pensamos en hacer un juego, que además era un juego todo relacionado con comida. Es una forma de no decir que estás vendiendo Activia, pero el beneficio del producto les queda claro.

11. ¿Qué herramientas empleáis a la hora de investigar? ¿Cómo las aplicáis específicamente en los canales digitales? ¿Y cómo llegáis a los insights?

Nielsen para ventas. E internamente en la agencia, como Y&R forma parte de un grupo muy grande a nivel mundial tenemos nuestra propia herramienta para hacer *research*. Pedimos mucha información a otros países para ver cómo han trabajado ellos algunas comunicaciones. Nos ayudamos mucho mundialmente y nos llegan peticiones de todo el mundo.

En esta herramienta interna que nos conecta a todos, cada uno va subiendo sus investigaciones como *case studies*. Y también tenemos a gente concreta de *research* que le pides que te haga la investigación y ya está.

A veces cuando quieres estudiar un canal concreto ya tenemos contacto directo con ellos, como Facebook, Twitter, Instagram, y entonces les pides si tienen un *case study* sobre lo que tú necesitas. Si lo tienen bien y si no se paga.

Y también utilizamos mucho los benchmarks con spots pasados, marcas que podrían ser tu competencia, decides si quieres que sea un benchmark nacional o internacional, para ver cómo se mueven las otras marcas y por donde te puedes inspirar y mover tú.

En el caso de mi agencia, sobre todo los *planners* de *offline* son quienes llegan a los insights. A través del research escogen o crean los insights en base a respuestas que ven. Cuando el insight no está claramente expuesto lo crean con las respuestas de los usuarios. Pero sí, es a través de las herramientas al final.

12. ¿Con qué datos analíticos trabajáis?

Trabajamos con estudios de internet, estadísticas, benchmark y mucho *research* interno.

- Para estudiar el consumer?

Nosotros a nivel digital lo que nos preocupa más es el uso o consumo de los dispositivos digitales. A nivel consumidor es poco complicado, pero sí que puede hablar de usuarios. Puedes estudiar en qué momento están conectados, cuántas personas han visto tu publicación, etc.

- Para estudiar el mercado?

A nivel de marca, lo que es a nivel de ventas, nosotros aún no podemos hacer mucha cosa, porque el nivel de retención de digital a compra prácticamente es imposible predecirlo.

- Para estudiar tendencias?

Trabajamos con estudios que hay en internet, algunos más fiables que otros, y te enseña sobre todo acerca del uso de los dispositivos por países, por horas, tipos de uso, target... Y nos ayuda mucho a definir el tipo de mensaje que tenemos que dar a cada uno de ellos.

- Para medir la eficacia de la comunicación?

Lo compruebas tú mismo viendo la reacción que han tenido los usuarios frente a tu post. También medimos la eficacia publicitaria para ver si tenemos que cambiar algo, qué ha fallado, a nivel de imagen (fotografía). Tienes que crear diferentes escenarios suponiendo qué es lo que ha fallado y cómo lo puedes cambiar. Por ejemplo, en Instagram según la época del año triunfan más unos colores u otros. Tienes que ir adaptándote mucho, que yo haya mucha marca por el medio, que sea más *branded content*.

Hay que ver cuánta gente ha visto el post, cuántos han comentado y cuántos te han ido a buscar. El funnel se va haciendo pequeño y a lo mejor acabas con muy pocas personas. Es muy complicado, no hay un panorama concreto que se repita.

13. ¿Cómo procesáis los datos analíticos para llegar a la toma de decisiones estratégicas?

Te basas en los estudios pero también hay mucha parte que es intuición y lo que tú crees. Al final aparte de ser profesionales también somos usuarios y cada uno tiene un comportamiento. Si que intentas coger los datos y seguirlos al pie de la letra, pero como es todo tan nuevo, puede

que ya no te funcione. O por ejemplo, puedes tener un gran número de comentarios, pero lo que importa es el contenido, depende de qué analices has triunfado o no.

Por eso la intuición tiene un gran peso con todo lo nuevo, de hecho. La publicidad en un principio seguro que era todo intuición. Cuando las cosas son nuevas vas probando para ver cómo funciona

Cientes digitales

14. ¿Qué tipo de clientes son los más propensos a realizar estrategias online?

Aquí en Y&R solo tenemos clientes de alimentación, de gran consumo, y yo creo que son de los que les interesa más. Creo que gran consumo es a los que más les interesa porque son los que al final están más próximos al usuario.

Incluso te diría los coches. Porque si un producto donde la inversión es muy grande está presente digitalmente es como que te da más seguridad. Puedes buscar más información, el *consumer journey* lo haces como más seguro, buscas más opiniones... Pero con una galleta irás al supermercado y lo comprarás. Si haces digital es un tema más de afinidad y ser más gracioso que la galleta que tienes al lado en el lineal.

Al final la racionalización de compra de uno y de otro es muy diferente, pero el digital es muy importante para los dos por objetivos diferentes. Es decirles que no serás mi consumidor sino que serás mi amigo. Es más un tema de ayuda para acabar comprando.

Yo diría que los dos clientes más propensos o que más lo necesitan serían gran consumo y tecnología.

15. ¿Con qué tipo de cliente te gustaría trabajar? ¿Por qué?

Nunca me lo había planteado, la verdad. Tecnología me gusta mucho, porque al final marcas como Apple o Samsung están bajando el producto a una emoción. Pero claro, eso no sería un tema de digital, sino de estrategia global. Creo que está super bien trabajado y que después a nivel digital puedes hacer cosas muy “chulas”.

También me gustaría mucho poder participar en la transformación digital de alguna empresa, sobre todo las que son muy institucionales.

16. ¿Cuáles son algunos casos de éxitos digitales de tu agencia? ¿Podrías explicar un caso específico para apreciar el proceso que seguisteis?

Activia ha triunfado mucho. Tuvimos un acuerdo con Shakira y grabamos un videoclip con ella. Sí que había mucho *paid* detrás pero fue un éxito.

Ahora con Oykos estamos grabando un spot con Quim Gutiérrez e Inma Cuesta para la campaña que trata del “Beso Oykos”, en la cual tienes que subir un vídeo tuyo dándote un beso.

Con Font Vella creamos la plataforma de “Eres Impulso” que era para dar impulso a mujeres que quisieran crear una start-up. Presentaban un plan de marketing explicando qué querían hacer y al final ganaban tres. Pero era siempre con una tutorización de alguien que estuviese muy metido en el tema de emprendimiento. Nosotros desarrollamos todo: desde la idea, el microsite, el evento, todo. Yo estuve al principio de todo en la incubación del proyecto y estuvo muy bien. Hubo una segunda ronda de proyecto de temas sociales y ahora están trabajando la tercera. En cuanto al proceso, Font Vella siempre ha tenido una gran inclinación hacia la mujer. Entonces vimos que habían muchos proyectos en los que siempre salían beneficiados los hombres y quisimos hacer un proyecto solo para mujeres para dar *empowerment*. Lo que quería era darles apoyo de principio a fin. Hicimos brainstormings y salieron ideas de todo. Y al final escogimos esta idea porque cuadraba más con el presupuesto, con la marca y daba mucho poder a la mujer. Al principio lo que hicimos fue votación popular y por cada votación era x que recibían. Después los expertos en emprendimiento ya escogían los proyectos más viables y estaban mejor contruidos. Hicimos una gala, vinieron muchos medios. Y después hicimos un vídeo mostrando cómo les iba a las tres ganadoras con sus proyectos. El resultado fue que ellas se sentían con más fuerza que nunca y ese era el objetivo, que las mujeres se sintieran con más poder. Además, nos lo agradecieron mucho y se vio que Font Vella era consecuente con lo que vendía en la tele con su mensaje con sus acciones. Lo cual es muy importante para una marca. Al final medimos los resultados, aunque ahora no me acuerdo de cuáles fueron exactamente, pero fueron buenos.

ENTREVISTA A MARTA CARBONELL, Digital Strategic Planner & Community Manager en Arena Media

Preguntas sobre la figura del *planner* digital en la agencia

1. ¿Cuáles son las funciones de un *planner*/estratega digital?

Por mi experiencia y por lo que sé, un *planner* tiene que conocer muy bien el cliente o la marca que llevas y establecer una estrategia, como puede ser el *branded content*, e intentar dinamizar la marca no solo diciendo lo que haces sino intentando llegar al consumidor, para que éste entienda qué estás haciendo y por qué deberías de estar en su *top of mind*.

Sería como en un campo de fútbol, hay el delantero que sería el creativo que es el que se lleva todo el mérito y después está el *planner* que es el que tiene mil manos, sabe de medios, sabe de redes sociales... Es el que hace que ruede todo, pero después es el que en el fondo no hace nada. Sería principalmente esto, conocer muy bien la marca, hacer briefings, establecer la planificación y sobre todo estar muy en contacto con el cliente.

Tanto si es en *online* como en *offline* es lo mismo, lo que cambian son las fuentes. A lo mejor sí que es más directa la planificación digital, porque además es la más actual, la que más gente abasta sin gastarte mucho dinero.

Digamos que si es *online* como *offline* siguen el mismo proceso, no encuentro mucha diferencia, excepto que la digital es más directa, quizás.

2. ¿Qué formación específica de estudios has realizado para desempeñar este cargo?

He estudiado sociología y después hice un máster en Planificación Estratégica en Publicidad para ser *planner*.

Para saber un poco más de digital hice un curso de Marketing Digital sobre todo para conocer los consumos del Community Manager y tenerlo todo controlado. También para saber cómo se debía de tratar cada red social, cómo es su protocolo, cómo son sus plataformas, cómo son sus *analytics*.

3. ¿Qué te llevó a ser planificador/estratega digital? (estudios, reestructuración agencia, nuevo puesto...)

Empecé haciendo sociología y vi que me interesaba mucho todo lo que es la comunicación y no sabía hacia dónde tirar, porque es difícil de acceder a comunicación desde sociología. Entonces vi el máster en Planificación y me llamó muchísimo la atención el rol del *planner*. Y lo hice y me gustó mucho. Después de acabar el máster ya entré a trabajar donde estoy ahora como *planner* digital.

4. ¿A quién admiras como *planner* digital a nivel español o internacional?

Yo admiro mucho, al que fue mi profesor, Miquel Campmany. Aunque fue muy duro, me gustó mucho. Cómo nos explicaba todos los casos de Nestlé, cómo los iba desarrollando... Nos explicó cómo antes eran todo marcas separadas y crearon la marca paraguas. Tampoco es que conozca a muchos *planners* pero diría que lo admiro a él.

5. ¿Cómo te mantienes actualizado? ¿A qué canales y fuentes de información recurres? (últimas metodologías, nuevas tecnologías/canales digitales, best practices, inspiración...)

Cada día leo mucho y también hago cursos para actualizarme, porque a veces piensas que sabes mucho sobre una plataforma, te sacan algo nuevo y te pierdes. Y también constantemente leer, charlas, conferencias, siempre que puedo.

“Marketing Directo” es el blog perfecto, después hay “40 de fiebre”, los blogs de cada red social oficiales porque allí te dicen todas las actualizaciones. También consulto IPMARK, aunque es de pago por internet puedes verla, y el blog de Aula Community Manager, que es muy potente porque te enseñan trucos que pueden parecer tontos pero que te mantienen conectado.

6. ¿Cómo es tu relación con el departamento de planificación estratégica? ¿Y con el resto de departamentos?

Somos nosotros. Nosotros tratamos a una sola marca y el equipo es muy grande por lo que estamos divididos. Hay los transmedia que son los que hacen los vídeos, los contenidos, dinamizan las redes, piensan el contenido de las redes porque es diferente del blog. También se incluye a los diseñadores gráficos. Y es todo un equipo, todos lo planificamos. Bueno, el diseñador no planifica, pero yo y la de cuentas planificamos todo lo que queremos decir o explicar durante ese mes. Relacionamos hitos, noticias importantes en el cine, hacemos semanales de conceptos... SI han sido los Oscars vamos a por todas a por noticias sobre los Oscars, ¿sabías que...? de Oscars... Y entonces cuando hay los festivales y estrenamos una película o un corto ya lo ligamos todo. Esto es la estrategia un poco para que veas, ir ligando todo con nuestro potencial que sería la eficiencia energética, pero todo a través del cine. Damos mucha información sobre el cine pero lo que en el fondo interesa es que a la gente le guste Gas Natural.

Yo estoy en la agencia de comunicación Arena Media y todos estamos divididos por clientes. Cada equipo lleva a un cliente y entonces las mesas son muy largas y cada mesa es un cliente. Dentro de cada equipo hay el diseñador, el de cuentas, el de vídeos, el copy, o sea es todo un equipo. Por eso podríamos decir que el *planner* digital está dentro de planificación, porque es todo un equipo y no estamos diferenciados por departamentos, sino por clientes.

7. ¿Cómo ves la presencia del *planner*/estratega digital en las agencias en comparación con el *planner*/estratega tradicional?

Ahora cada vez está más en auge. Antes estaba más apartado, el que hacía de *planner* no sabía que estaba haciendo de *planner*. Es que en realidad hace cuatro días que existe esta figura. Antes lo debía de llevar el creativo y el de cuentas.

Yo creo que el digital necesita del digital, no son dos cosas completamente diferentes, aunque el procedimiento y como se ejecuta sí que es diferente. Porque claro, tú puedes estar muy presente en las redes, pero a veces no todo el mundo está allí, aunque pensemos que todo el mundo está. Tienen que existir los dos, lo único que con el digital puedes hacer muchas cosas, se lo lleva todo, porque con un presupuesto bajo puedes hacer mucho. Entre aplicaciones, entre vídeos, etc, te dejan hacer una pluralidad de cosas para estar con la comunidad impresionante.

8. ¿Cuántas personas de la agencia se dedican a la creación de la estrategia digital?

Nosotros nos dividimos en “Contenidos” y “Promociones”. Yo pienso que de estrategia digital seríamos 3, sin contar a los jefes. Aunque si ellos nos dicen que no, se tumba la propuesta. Uno dedica a contenidos y el otro a promociones, aunque a veces te toca hacer otra cosa. Vamos haciendo un poco entre todos, pero sí que está limitado.

9. ¿Cómo crees que evolucionará la estrategia digital de aquí a unos años? Desde tu punto de vista, ¿qué se podría mejorar?

Yo pienso que cada vez irá creciendo más y más, cada vez habrá más líneas de estrategia. Incluso ahora ya ves marcas que se están poniendo las pilas. Por ejemplo, H&M hicieron co-branding con Flex & Kale. Te ofrecen ropa pero también comida. Y además, también hay hecho algo tipo Zara Home, que puedes ir y comprar cosas para casa. Es el hecho de aportar valor añadido. Es una estrategia muy buena, porque el consumidor saldrá de allí con treinta cosas.

Yo creo que aún hay muchas marcas que no están haciendo nada de estrategia digital. Es decir, que hacen solo su marca. Pienso que hay muchas marcas que podrían aportar un valor que no están aportando y que solo promocionan sus productos. Pero deberían de aportar algo más, porque marcas como esa pueden haber diez más. Las que tienen un valor añadido son cuatro marcas contadas. A lo mejor son marcas que sí tienen línea estratégica pero no le sacan partido.

Metodologías de trabajo

10. ¿Cuál es el proceso de trabajo o metodología que usáis a la hora de crear las estrategias digitales?

Primero, propones una idea y en esta idea hay el briefing para saber a dónde vamos, qué queremos conseguir y cómo lo queremos hacer. Después hay la parte más creativa de pensar

cómo lo harías y hacia donde irías. Le planteas esos primeros tres puntos al cliente y él te dirá si sí o si no.

Esto de la estrategia es un poco ambiguo, se habla mucho sobre ella pero cuesta un poco delimitarlo, qué es y cómo es. Pero bueno, no deja de ser un briefing: el target, el objetivo, qué quieres conseguir, dónde lo harías, cómo lo harías...

La comunidad digital es muy diferente. Cada red social es diferente. La estrategia es la misma, el objetivo sería el mismo pero el cómo lo harías sería diferente.

Nosotros la estrategia la aplicamos a los canales digitales a través de *branded content*. Además, ahora es una cosa que está muy de moda.

11. ¿Qué herramientas empleáis a la hora de investigar? ¿Cómo las aplicáis específicamente en los canales digitales? ¿Y cómo llegáis a los insights?

Nuestro cliente es uno de los primeros en hacer lo que está haciendo, por lo que no investigamos. No hacemos estudios de mercado. No hay competencia, Iberdrola no lo hace, Endesa no lo hace... Sí que hacemos pruebas para saber si la estrategia que hemos hecho funcionará o no. Hacemos tests. Nuestra competencia no la estudiamos porque no hace lo mismo que nosotros de Cinergía (que es lo que llevamos en la agencia).

Para estudiar las redes sociales a las que vamos a ir se hace un estudio previo, para saber dónde está el target, por ejemplo. Pero como tampoco cambia mucho, porque la tendencia del target en las redes sociales no cambia. No es una cosa que varía cada mes, no cambia tanto.

Nosotros jugamos también con los cortos y los fans de los actores que aparecen en ellos. Entonces es siempre todo muy parecido. Sí que miramos los *analytics*, todo lo sacamos de las propias plataformas.

Nosotros no utilizamos *insights*, nuestra publicidad es muy de contenido. Hacemos un corto y no acabamos con una coletilla. Muchas veces porque la gente se nos puede echar encima, porque nosotros hacemos contenido para ayudarles, pero a veces está difícil. Cuidamos mucho el contenido. Sí que tenemos palabras clave.

12. ¿Con qué datos analíticos trabajáis?

- **Para estudiar el consumer?**
- **Para estudiar el mercado?**
- **Para estudiar tendencias?**
- **Para medir la eficacia de la comunicación?**

Nosotros utilizamos las propias *analytics* de las plataformas de redes sociales. Después hacemos informes, cada mes hacemos *dashboards* (informe donde plasmamos cómo ha ido, el crecimiento de fans, hacemos learnings del contenido para enfocarlos el mes siguiente), y depende de lo que dicen, será lo que haremos el mes siguiente. Así vemos que si nos

focalizamos mucho en fans y ha ido mal, a lo mejor es que nos tendríamos que haber focalizado en mujeres con hijos que quieren ir al cine con ellos. Esto constantemente.

Solo estudiamos lo que nosotros hacemos para mejorar. Si por ejemplo fuésemos Zara sí que tendríamos en cuenta a H&M porque venden el mismo producto que nosotros. En cambio, nosotros ofrecemos la energía a través del cine, y como no hay nadie más que lo haga nos miramos a nosotros mismos.

Constantemente medimos la eficacia de la comunicación, nosotros mismos hacemos los informes. De cada acción que hacemos creamos un informe. Analizamos los tweets que se han hecho, retweets, el post más destacado, visualizaciones en Youtube, cuál ha sido el contenido más atractivo, el que ha gustado más, la foto que ha triunfado más a Instagram, si estamos rodando miramos si los actores han subido fotos, qué hashtags han utilizado. Así, en el próximo rodaje si vemos que ese hashtag no ha funcionado les decimos que utilicen otro.

13. ¿Cómo procesáis los datos analíticos para llegar a la toma de decisiones estratégicas?

Es nuestra base, los tenemos muy en cuenta. Básicamente sería ver el que ha ido mal y quizás le damos otra vuelta o lo quitamos directamente. O ver cómo podríamos mejorar un contenido que ha funcionado.

Se tienen muy en cuenta. Un poco esto, no hacemos unos grandes estudios de competencia, pero nos estudiamos a nosotros mismos y lo utilizamos para mejorar.

Clientes digitales

14. ¿Qué tipo de clientes son los más propensos a realizar estrategias online?

Yo creo que todas las marcas ya están conectadas, si alguna no lo está es que pasa algo. Me gusta la estrategia de Mediamarkt, que todo lo que hace son promociones y no se sale de allí. De hecho uno de sus hándicaps era que quiso a empezar a no hacer promociones y la gente no iba a la tienda.

Amazon en Twitter es muy bueno. A mí H&M me gusta mucho por el hecho de no solo vender ropa sino aportar un valor añadido al consumidor.

Yo creo que el sector que tiene más tendencia a estar en las redes sociales es el de la comida. Creo que ahora los restaurantes deben aprovechar la moda de que se hacen fotos de los platos, hay bloggers que se dedican a eso. Y además las fotos ya no solo abarcan la comida sino el espacio. Por ejemplo, Espai Joliu a parte de ofrecerte café también te ofrece un espacio donde poder ir a trabajar, puedes hacer una exposición de arte. Yo creo que el sector de la comida lo ha cogida bastante, y además es muy fácil porque es muy visual, que es lo que te permite digital.

15. ¿Con qué tipo de cliente te gustaría trabajar? ¿Por qué?

Con Cacaolat, porque es una marca que desde que empecé el máster he tenido en mente. Es un producto que me gusta mucho y no veo que hagan mucho. No tiene competencia, por decirlo de alguna manera, y no hacen nada. Hacen publicidad de “Cacaolat caliente, Cacaolat frío”, pero nada más. Se tiene que explotar mucho mejor.

16. ¿Cuáles son algunos casos de éxitos digitales de tu agencia? ¿Podrías explicar un caso específico para apreciar el proceso que seguisteis?

Yo pienso que un caso de éxito en el mundo digital es saber “darle la vuelta a la tortilla”, que haya alguien muy enfadado contigo y que al final sepas ganártelo. Incluso que te insulta y que al final te acaba diciendo gracias por el servicio. Por ejemplo, gente que te dice que no entiendo por qué estamos haciendo esto y no bajáis la factura. Tu estrategia también incluye tu tono. Porque hay marcas que a veces te contestan tal cual les has hablado tú. Nosotros hacemos los manuales de crisis en función de lo que vamos viendo, lo vamos actualizando.

Normalmente con los fans de los actores todo va muy bien, incluso te hacen retweet. Pero caso de éxito no te sabría decir. Porque no es que vaya todo bien y de repente hagamos una acción de mucho éxito. Normalmente nos mantenemos igual. El tono de nosotros y de la gente es bastante monótono en este sentido.

ENTREVISTA A MIGUEL ROCA, Digital strategic planner en Havas Worldwide

Preguntas sobre la figura del *planner* digital en la agencia

1. ¿Cuáles son las funciones de un *planner*/estratega digital?

Tras recibir el brief del cliente, el *planner* es la persona responsable de crear un concepto estratégico, el cual se sustenta en toda la información posible que se tenga de la marca/producto, competencia, mercado, consumidor... Este concepto crea los cimientos del concepto creativo y todo lo que viene después.

2. ¿Qué formación específica de estudios has realizado para desempeñar este cargo?

Estudié marketing, y cursos de distintas disciplinas. El último el bootcamp de la Miami. No obstante creo que no es tan importante los estudios como la experiencia adquirida dentro de las empresas. Yo en concreto comencé como cm en el 2008 y me forme más en analítica y medios digitales, por las necesidades del momento. Pero esto me dio la visión más amplia que me ayudaría a realizar estrategias integrales y no solo de marca.

3. ¿Qué te llevó a ser planificador/estratega digital? (estudios, reestructuración agencia, nuevo puesto...)

La evolución natural de las necesidades de las agencias donde trabaje.

4. ¿A quién admiras como *planner* digital a nivel español o internacional?

Es complicado, en España los grandes *planners* son los de marca para grandes campañas *off* y luego declinan en digital. Tampoco tengo demasiado tiempo como para seguir el trabajo de otros, pero sin duda una agencia que apuesta por la estrategia es Droga5 y tiene grandísimos profesionales.

5. ¿Cómo te mantienes actualizado? ¿A qué canales y fuentes de información recurres? (últimas metodologías, nuevas tecnologías/canales digitales, best practices, inspiración...)

En mi caso vivo al día, gestiono 10 clientes + NB, con lo que es complicado tener el tiempo necesario para todo, pero en mi agencia tenemos herramientas propias, estudios y estrategias de la red, así como acceso a Mintel y también tenemos creado un grupo de correo de estrategia con el que nos ayudamos en la red de Havas Worldwide

6. ¿Cómo es tu relación con el departamento de planificación estratégica? ¿Y con el resto de departamentos?

Lo ideal sería que todo fluyera y la relación entre departamentos fuese muy recurrente, pero lo cierto es que hoy en día en España se trabaja a mil por hora, con lo que nos limitamos a las necesidades más urgentes. A pesar de ello, el carácter de cada persona es el que favorece la relación interdepartamental. En mi caso procuro tener un estatus semanal con creatividad digital, cuentas y mensual con el departamento de estrategia convencional (en este último caso son ellos los que más necesitan de los digitales)

7. ¿Cómo ves la presencia del *planner*/estratega digital en las agencias en comparación con el *planner*/estratega tradicional?

Seguimos estando muy por debajo en consideración, los presupuestos son los que marcan la importancia de las personas dentro de la agencia. Digital sigue estando muy por debajo a pesar de su crecimiento anual. Para que te hagas una idea, podemos hablar de una diferencia salarial de un 30% a un 40%.

8. ¿Cuántas personas de la agencia se dedican a la creación de la estrategia digital?

En el caso de mi agencia (no del grupo Havas) que somos unas 140 personas en España solo somos 2 *planners* digitales “reales”, digo “reales” porque la estrategia digital no tiene la consideración real que debiera y en ocasiones llaman *planner* a una persona que solo hace una acción táctica o un calendario de contenidos.

9. ¿Cómo crees que evolucionará la estrategia digital de aquí a unos años? Desde tu punto de vista, ¿qué se podría mejorar?

Es evidente que existe un crecimiento porcentual muy importante y espero que pronto las grandes agencias den ese valor que se da en las medianas o pequeñas o que se da en otros países como UK o USA.

Hay que mejorar la idea de estrategia y no llamar a todo estrategia, hay que dar más peso a la parte de análisis y research.

Metodologías de trabajo

10. ¿Cuál es el proceso de trabajo o metodología que usáis a la hora de crear las estrategias digitales?

El método es el mismo que en estrategia convencional, pero con distintas herramientas. Creo que nuestra ventaja respecto a los de convencional reside en que nuestro territorio tiene mucha más información si sabes manejar las herramientas. Por ejemplo, el de tradicional si no le das informes del target, mercado etc, no sabría cómo obtener esa información, mientras uno de

digital (o al menos mi caso) utilizo herramientas como Social Ads, Trends, Adwords... De donde saco información demográfica, intereses, comportamientos...

11. ¿Qué herramientas empleáis a la hora de investigar? ¿Cómo las aplicáis específicamente en los canales digitales? ¿Y cómo llegáis a los insights?

Como te he comentado antes, nosotros tenemos herramientas internas como Docurated o Agora, pero utilizamos todo lo que podamos (dependiendo de presupuesto). Si contásemos con un presupuesto infinito, utilizaríamos consultoras que nos procesen informes detallados y le sumaríamos FB insights, herramientas de monitoreo, de analítica web, analítica social y siempre con un marco comparativo de competencia en distintos niveles.

Herramientas: FB insights, Epsilon, Audience, sysomos, Sentisis, todas las de google, socialbakers...

12. ¿Con qué datos analíticos trabajáis?

- **Para estudiar el consumer?** FB insights, G trends, monitoreo. Pero es muy importante la participación de cliente, nadie va a saber más que ellos sobre su consumidor.
- **Para estudiar el mercado?** Herramientas de monitoreo, de análisis de rrss
- **Para estudiar tendencias?** Herramientas de monitoreo, G trends, trabajo de campo
- **Para medir la eficacia de la comunicación?** Herramientas de monitoreo

13. ¿Cómo procesáis los datos analíticos para llegar a la toma de decisiones estratégicas?

Lo importante es cruzar todos los datos y encontrar esa oportunidad que te pueda dar ventaja sobre el resto. Hay mucho thinking detrás de los datos

Clientes digitales

14. ¿Qué tipo de clientes son los más propensos a realizar estrategias online?

Honestamente, los que no tienen grandes presupuestos. Las multinacionales van muy condicionadas por la estrategia tradicional y de negocio, con lo que les cuesta meterse de pleno y trabajan más adaptaciones. Pero si es cierto que en los últimos tiempos hemos conseguido que en algunas ocasiones nuestra estrategia enamore más al cliente y se imponga sobre lo tradicional y ahí empiezan los problemas internos de los egos de los de tradicional.

15. ¿Con qué tipo de cliente te gustaría trabajar? ¿Por qué?

Creo que ya he trabajado con todos los sectores. Hay clientes como Nike que son muy atractivos pero es una falsa realidad porque son todo adaptaciones de internacional. Creo que me gustan

más las startups, son un tipo de mercado que tiene mucho más que perder si no arriesga que si arriesga.

Las ONGs son otro tipo de cliente que todas las agencias buscamos porque no pagan, luego no exigen y dan lugar a ser más creativos y es comunicación puramente emocional.

16. ¿Cuáles son algunos casos de éxitos digitales de tu agencia? ¿Podrías explicar un caso específico para apreciar el proceso que seguisteis?

Los dos más recientes y que podrás ver en festivales son “El día de la madre” de Puleva. Este caso fue propuesta digital y termino llegando a tv, eso sí, con un enorme presupuesto. Aquí se hablo de la definición de madre, que es una definición bastante fría y se utilizaron celebrities que comenzaban leyendo la definición en un spot y terminaban con un CTA para que la gente mediante un hashtag dijese que era para ellos una madre. Luego se reunían firmas para ir a la RAE y que cambiase el significado.

Presupuesto de 1M más o menos

Save the children es el último caso de éxito, ahora mismo estoy con el case para festivales. Te puedo decir que en datos hemos superado todas las expectativas del cliente.

Es una campaña en redes sociales. Puedes buscarla en internet como Unforgottenchild de Save The Children.

Espero que te sea suficiente y no haberte desilusionado mucho, ya que la realidad del *planner* en el día a día es menos glamurosa de lo que la gente se imagina y a nivel digital es muy intenso. Para que te hagas una idea, yo trabajo 7 días a la semana una media de 11 horas entre semana y de 5 a 8 los fines (también es cierto que mi agencia necesita invertir más en estos recursos, pero en McCann están igual)

ENTREVISTA A OSCAR PEÑA, Chief Digital Officer y Director de Grey Analytics en Grey Group

Preguntas sobre la figura del *planner* digital en la agencia

1. ¿Cuáles son las funciones de un *planner*/estratega digital?

Partiendo de la idea de que no es habitual encontrar a un *planner* digital tal como lo defines así en frío, sí que es cierto que es una disciplina que dentro de las unidades de digital dentro de las agencias es un perfil cada vez más solicitado por las marcas que son más avanzadas en los planes de inversión y desarrollo de proceso de transformación digital.

Lo que se reclama de la agencia es que tenga perfiles dentro de la planificación estratégica que sepan reordenar los puntos de contacto que son puramente digitales.

El *planner* digital los ordena ya sea para una campaña o para una estrategia global de marca a uno, dos, tres años vista, y reordena todos estos puntos de contacto para que al final puedan servir de manera lógica a todo el plan de comunicación de la marca.

Lo que suele ocurrir hoy es que las marcas no suelen tener los puntos de contacto bien alineados. Lo normal es que se desarrollen los planes en puntos de contacto convencionales y se olvide la parte digital. ¿Qué pasa? Que después ocurren tensiones y cuando tienes que bajar una estrategia al terreno digital se baja tal cual. Se replican formatos, se replican creatividades... Se replica todo y se adaptan a los puntos de contacto propios que tiene la marca, pero no es la mejor estrategia evidentemente.

La función de un *planner* es poner orden y decir con qué comunicación, con qué tipo de formato y cómo se tiene que bajar esa estrategia de comunicación al mundo digital.

2. ¿Qué formación específica de estudios has realizado para desempeñar este cargo?

Yo creo que no hay una carrera específica para realizar este cargo. En el caso de Grey, tenemos *planners* de marca que se han autoeducado, han ido evolucionando y son capaces de tocar estos puntos de contacto digitales. El que hace la estrategia digital en este caso soy yo con otra persona del equipo.

Yo vengo del mundo más técnico. Sí que te puedes encontrar *planners* digitales que vienen del marketing digital, que han hecho masters muy especializados. Porque al final es conocer muy bien el abanico de puntos de contacto que hay y cómo utilizarlos. Hay que estar al día constantemente. Porque aquí los *planners* su día a día es el 70% convencional y 30% digital, y eso puede hacer que no esté tan al día. Entonces necesitas a gente que esté muy puesta en digital y suele venir de especializaciones casi siempre.

Se suele oír en *social media* “estrategas digitales”. Hacen lo que debería de hacer el *planner* digital pero solo con los puntos de contacto de las redes sociales. ¿Y qué suele ocurrir en las

agencias? Pues que después se les pide responsabilidad a estas personas de la totalidad de puntos de contacto digitales, cuando en realidad no es la figura más idónea.

3. ¿Qué te llevó a ser planificador/estratega digital? (estudios, reestructuración agencia, nuevo puesto...)

La pasión de querer entender al consumidor y de conocer cuáles son sus *insights*, pero dentro de esa conexión que tiene con los dispositivos digitales. El día a día de las personas en tres puntos de contacto: móvil, televisión y ordenador. La manera combinada de ambos, cómo se desenvuelven, cómo buscan, cómo interactúan es lo que es apasionante. Porque te das cuenta que detrás de esas interacciones hay un mundo de preferencias, de formas de buscar información, y que después lo puedes trasladar a las marcas.

Depende de la marca la gente interactúa de una forma o de otra, de manera multiscreener, y a veces esto te lleva a crear estrategias que son ambiciosas y otras que van más ligadas a lo que el cliente te pide.

4. ¿A quién admiras como *planner* digital a nivel español o internacional?

Aunque no sea digital, admiro a John Grant como estratega porque además tiene una visión muy potente de digital.

Y en España, hay un chico joven que se llama Jesús Melero, que he tenido la suerte de trabajar con él, que está dentro de la APG. Él es un *planner* de marca, pero tiene un talento en digital muy fuerte.

Después hay más *planner* potentes, como Ramón Ollé, lo que pasa es que no es puro digital.

Es que yo creo que en el mundo de la APG no hay tanta especialización. Al final un *planner* es un *planner* y es una persona que entiende perfectamente al consumidor.

5. ¿Cómo te mantienes actualizado? ¿A qué canales y fuentes de información recurres? (últimas metodologías, nuevas tecnologías/canales digitales, best practices, inspiración...)

En mi caso yo vengo del mundo más técnico, del mundo de la programación y conozco toda la parte de detrás y de desarrollo de proyectos digitales. Hay una fuente a la que recurro desde hace muchísimo tiempo que es la revista “Wired” y sigo comprándola con la misma pasión que el primer día. Si a eso se le suma que soy usuario muy activo de “Pocket”, leo un paralelo muchos medios digitales, tanto de la parte de programación como de la parte digital. Hago lo mismo que cualquier persona, cuando me voy a la cama me pongo a leer links. Y así es como te mantienes actualizado.

Esto en una agencia es fundamental porque el día a día te consume y al final tienes poco tiempo para explorar. Entonces lo que tú exploras, más lo que explora tu compañero, más el otro, más el otro departamento, y lo que surge al desarrollar proyectos es lo que hace mantenerte vivo. Lo que tienen los equipos digitales es que están muy en contacto con lo que ocurre diariamente. Además, con las redes sociales es mucho más fácil compartir los links que te interesan.

6. ¿Cómo es tu relación con el departamento de planificación estratégica? ¿Y con el resto de departamentos?

Yo siempre he dicho que esa relación tiene que ser excelente. El área digital, no sólo la parte de estrategia sino también de producción digital, programadores, expertos en analítica, no seríamos nada sin nuestro vínculo con el departamento de planificación estratégica, tanto en Barcelona como en Madrid. Primero porque la mayor parte de los proyectos en Grey pasan siempre primero por un *planner*, y al final es él quien decide a qué equipos va el proyecto y quien tiene que intervenir. Él recibe el briefing y sabe a qué equipos tiene que meter. Y dependiendo de la envergadura del proyecto mete a un talento más potente o menos potente. Porque al final una agencia también se mueve por la rentabilidad de los proyectos, por eso hay que destinar los recursos según la envergadura del proyecto. El *planner* juega una posición muy decisiva en cómo “briefa” y en cómo baja todo.

Con el resto de departamentos, cuando yo entré en Grey hace 7 años, la agencia era un dinosaurio. Entonces el área digital ha sido como un caballo de batalla que ha ido transformando la agencia desde dentro. Hemos sido el departamento que ha intentado formar internamente a la gente que quería cambiar, y la gente que no quería cambiar ya no está con nosotros. Igual que las grandes empresas hablan de transformación digital, las agencias también han pasado o siguen pasando por una transformación digital, depende del número de personas que trabajen en ella.

La unidad digital actúa como una unidad transversal. Primero en Grey fue un departamento que tuvo su propia cuenta de resultados. Esto generaba tensiones con el departamento de cuentas y entonces se decidió romper con eso y que fuese una unidad de apoyo. El digital está allí donde lo necesites. Se encarga de transformar la organización digitalmente por dentro y actúa como un pegamento. Es decir, que tenemos que vincularnos con todos los departamentos: con planificación estratégica, con creatividad, con los equipos de cuentas, y se les ayuda en ese proceso de transformación.

Cuando cuentas ve una oportunidad por parte del cliente o ve un briefing digital, como los hay, nos encargamos de acompañar. No seríamos nada sin el resto de departamentos y nos juntamos todos alrededor de una mesa para encontrar la mejor solución.

7. ¿Cómo ves la presencia del *planner*/estratega digital en las agencias en comparación con el *planner*/estratega tradicional?

No es habitual encontrar a estrategias digitales puros en las agencias pero también porque desde las empresas no se ha necesitado esta figura hasta la fecha. Lo normal es que te llegase un brief de comunicación y que primero venga el spot, etc., y que lo último sea lo digital. Ahora esto está cambiando y a las agencias de comunicación nos están llegando briefings digitales muy potentes, y además Grey ha ganado cuentas solo digitales.

Cuando esto empieza a ocurrir y los *briefs* son puramente digitales es cuando el cliente empieza a demandar la figura de un estratega digital. No los suelen llamar *planners* digitales, los llaman estrategias digitales. Y entonces ellos ya valoran que tengas este perfil, no solo por la parte de la planificación de marca, sino que necesitan a alguien que sepa integrarlo todo en los sistemas. Y es lo que nos ha ocurrido desde hace dos años hasta ahora. Eso no implica que solo trabaje el estratega digital, sino que va acompaña de un *planner* de marca que habla más de los *insights* que hay detrás. Yo creo que las dos figuras son totalmente válidas y depende del cliente. Porque hay clientes que ya internamente tienen *planners*. Por ejemplo, esto es habitual en la categoría de telecomunicaciones, con lo cual ya te hacen ese ejercicio del *planner*, lo único que tienes que hacer es bajar.

8. ¿Cuántas personas de la agencia se dedican a la creación de la estrategia digital?

Estratega digital puro y duro solo estoy yo. Si le añadimos un componente digital al *planner* yo te diría que todos los *planners* de la agencia, y ahora somos 4 contando conmigo, tenemos la capacidad de hacer un plan de comunicación digital. Pero si buscas a la figura del *planner* digital, con conocimientos técnicos, siempre me cae a mí, por ese lado más técnico que tengo. El resto del equipo digital son 18 personas.

9. ¿Cómo crees que evolucionará la estrategia digital de aquí a unos años? Desde tu punto de vista, ¿qué se podría mejorar?

Yo creo que lo que está ocurriendo por el lado de las grandes marcas es que están profesionalizando a sus equipos internos en el terreno digital. ¿Esto que implica? Que se están creando unidades muy tácticas de digital dentro de las marcas. Porque si algo tiene el digital es que suele tener un componente de tiempo real muy potente, y ahora más con el tema de las programáticas y todo esto.

Entonces están colocando dentro de las empresas a estrategias para tomar decisiones rápidas en los planes de marketing digital. ¿Esto cómo afecta a la agencia? Bueno, yo creo que es algo lógico. Con el *social media* está ocurriendo lo mismo en las grandes marcas. Están creando sus unidades de social media dentro de cada empresa, donde están intentando crear equipo con la

agencia. ¿Pero al final la agencia qué tiene? Tiene el talento creativo y la capacidad de desarrollar ideas creativas. Esto dentro de las empresas no hay, es todo más táctico.

Yo creo que es la suma de ambas cosas. Por una parte la agencia seguirá aportando ese peso creativo, pero eso no implica que no haya estrategias digitales, porque tiene que haberlos por ambas partes para poner un común ideas y para seguir “chinchando” al cliente. Porque al final los equipos por parte del cliente se institucionalizan. Y eso significa que empiezan muy fuerte pensando en digital y acaban haciendo siempre lo mismo. Son las agencias las que tienen que impulsar con ideas diferentes constantemente.

Como tendencia, que las empresas están asumiendo una parte de la estrategia importante y eso va a seguir creciendo.

Lo que se podría mejorar es que todo evoluciona tan rápidamente, como por ejemplo ahora, que en la agencia necesitamos expertos en *big data* y esto es una moda de ahora, pero una moda que está aquí para quedarse. Porque cada vez más tomamos decisiones estratégicas basándonos en *insights* y *drivers* que nos está dando el *big data*. Ahora tenemos proyectos sobre la mesa que estamos desarrollados basados en datos que generan los usuarios, que al final hay que analizar para encontrar oportunidades. Entonces se necesitan perfiles nuevos en este campo. Pero hay más perfiles, como los de la inteligencia artificial, que parece muy futurista, pero estamos desarrollando desde chatbot para diversas marcas, hasta programas de reconocimiento de voz donde detrás hay una serie de algoritmos y necesitas un experto que haga eso. Hay veces que esta figura que está en el cliente y otras veces que tienes que subcontratarla.

Por la parte de la agencia necesitamos perfiles que estén entre dos mundos: el mundo creativo y el tecnológico. Necesitamos nuevos perfiles de creativos que entiendan los datos y los sepan aplicar para hacer cada vez campañas más eficientes. Y esto es lo que está pidiendo el cliente. Te pide que como agencia creativa seas más eficiente, porque la decisión estratégica suya tiene que estar basada en datos. Las agencias tienen que tener también estas figuras para ir analizando.

Metodologías de trabajo

10. ¿Cuál es el proceso de trabajo o metodología que usáis a la hora de crear las estrategias digitales?

Nosotros como Grey tenemos una metodología que viene de internacional dada por planificación estratégica que se llama *frame*. Se diferencia también un poco de la metodología que usamos en digital aunque hay puntos de unión.

Todo parte de una definición clara del briefing y sobre todo una definición clara del target al que va. Tal y como dice el claim de Grey “Famously Effective” tenemos dos sitios por donde tirar. Primero, buscamos la notoriedad entorno a la cultura popular. Entonces campañas grandes que se hacen tienen que tener un potente *driver* que mobilize la cultura popular. Y segundo,

tiene que ser efectivo, y para ser efectivo tiene que trabajar con datos. Con lo cual todas las estrategias se articulan entorno a un briefing, crear todo un entorno de *insights* y de datos para la toma de decisiones estratégica y poner en marcha todos los mecanismos creativos.

En digital, variamos un poco esto aunque nos integramos con ellos, ya que integramos trabajos colaborativos con el cliente y con muchos proveedores tecnológicos también. Porque una de las cosas que se nos pide, sobre todo a la parte innovadora, es tensar la cuerda y buscar ideas locas, siempre que se mueven en la cultura popular.

11. ¿Qué herramientas empleáis a la hora de investigar? ¿Cómo las aplicáis específicamente en los canales digitales? ¿Y cómo llegáis a los insights?

La lista de herramientas es enorme, desde Millward Brown hasta herramientas como Contagious. También tenemos herramientas propias de la agencia para el área digital, de escucha... Trabajamos con Brandwatch a nivel internacional también, para la parte de influencia, sentimiento, keywords. También con GlobalWebIndex para saber cuáles son los *insights* de diferentes *targets* de población por dispositivo, por categoría de área de trabajo en los diferentes mercados. Y después tenemos las herramientas propias que son para los *planners*, la planificación de medios.

Los *insights* los trabajan los del departamento de planificación. Sí que es verdad que después hay una puesta en común de los *insights* y lo mejor podemos participar en la búsqueda de *insights* cuando se hacen estudios de mercado, como algún *focus group* o alguna cosa muy táctica.

12. ¿Con qué datos analíticos trabajáis?

- **Para estudiar el consumer?**
- **Para estudiar el mercado?**
- **Para estudiar tendencias?**
- **Para medir la eficacia de la comunicación?**

Dependiendo de cada proyecto cambia mucho. Planificación estratégica investiga más los *insights* sociodemográficos y psicodemográficos. Y en digital hacemos más la parte de cómo se comporta el consumidor frente a diferentes tipos de pantalla y su relación con los aplicativos. Dependiendo del tipo de proyecto estás buscando un tipo de *insights* u otros. Si es más de marca buscamos psico y sociodemográficos. Si es desarrollar un website para una marca de ocio, como Port Aventura que es un cliente, pues trabajas más por el lado más técnico, buscas el comportamiento del usuario y elaboramos los documentos nosotros.

Para medir la eficacia de la comunicación tenemos contratadas algunas empresas para cuando son proyectos muy grandes e importantes. Cuando son temas de marca, de spots, de comunicaciones 360, nos ayudamos de terceras empresas que nos hacen el análisis de los

resultados de la eficacia, de que la marca esté en el *top of mind*, que tenga un recuerdo espontáneo x... y nos lo suelen dar a finales de año. Tenemos algunos clientes que tienen una variable de seguimiento que mide el éxito y al final de año se ve su evolución, ligado con el “Famously Effective”.

Si entramos en el ámbito digital, nosotros no desarrollamos ningún proyecto digital que no esté medido, pero la eficacia de estos proyectos digitales se basa en función de los KPI's que hayamos marcado al principio del proyecto. Algunos son captación de *leads*, otros notoriedad. Por ejemplo, Domino's Pizza siempre nos pide saber qué retorno tienen las campañas en *social media* sobre las ventas en el ecommerce.

13. ¿Cómo procesáis los datos analíticos para llegar a la toma de decisiones estratégicas?

Siempre se hace un reporte final de proyecto y se tienen históricos de cada una de las campañas. Por ejemplo, trabajamos para Vodafone y desarrollamos campañas de captación de *leads* pero utilizando *gaming*. Desarrollamos cerca de 12 *advergaming*s al año, tenemos un *expertise* importante. Y este *expertise* se traduce en que tenemos datos desde hace 4 años y sabemos lo que funciona, lo que deja de funcionar. Esto te permite tomar decisiones de mejora y tener reportes que aunque no lo pida el cliente lo elaboramos, porque siempre hay cosas a elaborar.

Cientes digitales

14. ¿Qué tipo de clientes son los más propensos a realizar estrategias online?

Nosotros trabajamos para muchas marcas de P&G y nos vienen las estrategias digitales vienen definidas desde Nueva York. Sí que es cierto que a nivel de España controlamos 9 países para el sur de Europa y hacemos gestión de la plataforma Pantene.com, hacemos tareas de mantenimiento. Es proclive a hacer cosas en digital, pero siempre que esté aprobado por internacional. Hay clientes que son grandes y puedes pensar que te dejan más vía libre, pero en verdad estás más comedido, porque ellos tienen unas campañas internacionales establecidas y no te puedes salir de allí.

Luego hay otro sector que es el de la banca y hacemos campañas globales que afectan a todos los puntos de contacto. Ahora la banca está más proclive a aceptar muchas ideas y hay un trabajo digital muy potente. Ellos tienen la presión de las fin-tech y de un nuevo movimiento de los bancos que tienen que actualizarse.

Sector automoción también trabaja mucho en digital. Primero, porque es un sector que utiliza mucho las plataforma y la explotación de resultados. Es muy útil para canalizar la venta al concesionario y cerrar venta allí.

También está la categoría de gran consumo. Ahora donde hay mucha tensión es la parte de *shopper marketing*. Ver qué ocurre cuando el consumidor se encuentra en el punto de venta y está en paralelo consultando información en internet a través de los dispositivos móviles. Ahora

hay una batalla allí con un montón de soluciones muy diversas y con ganas de explorar iniciativas.

Lo que pasa es que no todas las marcas se dejan. Aunque hablamos de digital después todas las marcas tienen sus restricciones presupuestarias, el convencional sigue ganando, aunque digan lo contrario sigue siendo el líder absoluto de todo. Los presupuestos, aunque en digital están creciendo, se sigue destinando mucho más a convencional, sería el digital en 30-40% y el convencional en 70-60%. Hay marcas que sí lo dedican todo a digital, pero casi ninguna.

15. ¿Con qué tipo de cliente te gustaría trabajar? ¿Por qué?

Me hubiese encantado trabajar con Nike en el momento del lanzamiento de la FuelBand. Hubiese disfrutado como un niño, porque siempre he tenido en mente la importancia de los datos, soy muy analítico muy de data, y siempre he dicho que aquel que empieza a trabajar con los datos autogenerados. Igual que el usuario ya empieza a generar contenido por sí solo y esto las marcas lo están aprovechando, somos generadores constantes de datos. Y poder manejar bien de la manera más creativa posible. Con esos datos puedes convertir a la marca en algo súper potente.

16. ¿Cuáles son algunos casos de éxitos digitales de tu agencia? ¿Podrías explicar un caso específico para apreciar el proceso que seguisteis?

Tenemos varios. Allianz, tuvimos la suerte de trabajar con ellos en convencional y era una marca que en digital eran muy reacios a entrar. Sin embargo, después de tantos años de trabajo juntos se dejaron seducir y les creamos una estrategia en *social*, empezamos a hacer campañas en convencional vinculadas con toda el área digital con simuladores de reconocimiento de patrones. Ahora es normal encontrarlos en Shazam, pero cuando no existía Shazam en España cogimos una tecnología de la universidad de La Salle para reconocer vídeo, audio y print al mismo tiempo e hicimos unas campañas muy divertidas.

Luego tuvimos la suerte de desarrollar el ecommerce de Port Aventura, un proceso muy largo y muy duro. Y conseguimos que facturase mucho a través de la compra *online*.

Y tenemos la suerte ahora de haber ganado la cuenta de Banc Sabadell.

Si quieres te cuento el proceso de Banc Sabadell que es el más reciente que tengo. Es un proyecto que se ha tardado un año entero, es un pitch. Es muy difícil que llegue a la agencia un briefing que se titule “¿Cómo verías al banco en los próximos 5 años?”. Te hace plantear muchas cosas. No es la típica campaña te pide que impactes a este target, etc. Es algo etéreo. Entonces esto te hace sentarte con muchos equipos. Es un proyecto que ha hecho trabajar la maquinaria de Madrid y Barcelona para trabajar en paralelo y producir muchas piezas.

Lo grande de este briefing es que lo recibes de parte del cliente, que es etéreo. Utilizo esta palabra porque no es habitual, sí lo es en el mundo consultoría porque hablan de procesos de

transformación digital, pero no en una agencia porque somos más tácticos muchas veces. Lo que nos decían es que tienen una agencia que trabaja muy bien en convencional donde han conseguido los mayores éxitos de notoriedad hasta el momento, que es SCPF, del mismo grupo que Grey, que han creado unos spots que han llevado a Banc Sabadell al top en banca, pero que sin embargo, no han conseguido los mismos resultados en digital. Y además a eso se le añade que han empezado un proceso de transformación digital de puertas hacia dentro como banco y entonces necesito que toda mi comunicación y mis puntos de contacto estén alineados hacia un nuevo objetivo.

Después de recibir ese briefing nos sentamos planificación estratégica, equipo de digital, diez o doce creativos, los más digitales de cuentas... Y nos tiramos cerca de tres meses pegando las paredes de post-its definiendo lo que se debería de hacer para cada uno de los puntos de contacto y definiendo una estrategia paraguas para todo lo que se vaya hacer a partir de un momento dado. Todo ese proceso dura seis meses y luego se presenta al banco.

También fue una presentación atípica porque normalmente para las presentaciones te dejan una hora, hora y media, y aquí fueron tres días presentando porque el documento que salió finalmente son 500 folios. Y eso hay que presentarlo de manera “sexy” como hacemos en las agencias, con vídeos, cosas que se mueven, este tipo de cosas que nos encantan, porque claro, vender 500 folios no es fácil. Había mucho componente estratégico en anexos, para los que les encanta leer los anexos.

Era una campaña para redefinir cómo debería de comunicar Banc Sabadell en digital en todos los puntos de contacto. Una nueva forma de comunicarse con partners digitales y una nueva forma de hacer las cosas en comunicación. Claro, este proceso es diferente al habitual porque has hecho todo el trabajo, has presentado, pero tiene que ser aprobado por los más altos de la más alta torre, como digo yo. Porque claro, un briefing de esta forma o viene de arriba o no puedes hacer nada. Entonces te ves sumergido durante 4 meses presentando a un montón de departamentos una propuesta que ya te han comprado inicialmente. Así hasta que acabas presentando al último jefe, porque tienes que contar con su ayuda para que el resto de departamentos estén alineados. Es el pitch más complejo que hemos tenido sobre la mesa, porque no decide un departamento, deciden muchos departamentos. Y al ser tantos departamentos o tienes a alguien que diga “todos a una” o al final no sale nada bien. Por eso ha durado tanto. También ha sido uno de los briefings más bonitos que he tenido en mi vida, pero más intensos, porque he estado un año de mi vida dedicado a un pitch. Es muy grande, pero ahora viene definir qué va a hacer el banco en estos próximos cinco años.

ENTREVISTA A SOFÍA SANTANA, Digital Strategic Planner Junior en MRM/McCann

Preguntas sobre la figura del *planner* digital en la agencia

1. ¿Cuáles son las funciones de un *planner*/estratega digital?

La tarea principal es hacer que la comunicación sea efectiva. El *planner* tiene que encargarse de que se comunica el tipo de mensaje adecuado para conseguir los objetivos marcados. También tiene la responsabilidad de inspirar al creativo.

Hay distintos tipos de *planners* y distintos tipos de tareas. Desde investigar al consumidor para decidir el tipo de mensaje más adecuado, hasta localizar el medio más idóneo para hacerlo. Detectamos pain points durante el proceso de customer journey, o passion points para potenciarlos. Analizando la competencia también podemos detectar oportunidades, o bien analizar cómo diferenciarnos de la competencia.

Analizamos y detectamos tendencias para mostrar a cliente y ayudar a innovar, o bien para inspirar al creativo.

2. ¿Qué formación específica de estudios has realizado para desempeñar este cargo?

Yo estudié psicología porque me interesa mucho conocer el por qué de las cosas, de nuestro comportamiento, de la sociedad. Cuando estaba en cuarto de psicología tuve la suerte de coincidir con un profesor que me marcó para siempre y me hizo replantear mi futuro profesional; Pablo Briñol. Nos daba la asignatura de “Psicología de las Organizaciones”, pero me enteré de que era uno de los siete mejores profesionales en el ámbito de la investigación en Persuasión. Me leí uno de sus libros y me pareció fascinante. Hablaba sobre psicología y publicidad, sobre cómo cambiamos de opinión en función de cómo se nos presenta un mensaje, de nuestro estado de ánimo, en función de quién nos lo cuenta... Y es sí como se me abrió la primera puerta para pasar de psicología a publicidad.

Después de psicología estudié en la Universitat Ramon Llull, Blanquerna, el Máster de Estrategia y Creatividad Publicitaria.

Profesionalmente empecé en Barcelona haciendo prácticas en Labrand, una consultora de investigación y estrategia de marca, y más adelante en Innuo, una agencia de publicidad especializada en Healthcare. Más adelante me fui a Mallorca (donde nací), y estuve encargándome de llevar la comunicación de un negocio. Fue entonces cuando me contactaron de Mccann Worldgroup para hacer una entrevista. Decidí coger un vuelo y presentarme en persona y hacer que ese puesto fuera mío. Ahora llevo más de un año trabajando en MRM MCCANN.

3. ¿Qué te llevó a ser planificador/estratega digital? (estudios, reestructuración agencia, nuevo puesto...)

Como te he comentado antes, apliqué a una oferta de MRM MCCANN y pasé el proceso. Fui ahí cuando entré en una agencia específicamente digital.

4. ¿A quién admiras como *planner* digital a nivel español o internacional?

Admiro a Raquel Espantaleón, por su capacidad intuitiva para sacar adelante un proyecto, y por sus ganas de seguir aprendiendo constantemente, a pesar de su cargo, Head of Planning de MCCANN.

5. ¿Cómo te mantienes actualizado? ¿A qué canales y fuentes de información recurres? (últimas metodologías, nuevas tecnologías/canales digitales, best practices, inspiración...)

Visitando y siguiendo páginas web específicas y también generales! Es importante estar actualizado sobre lo que pasa en el mundo, sobre la sociedad, por eso es muy necesario leer las noticias. También es importante ver de vez en cuando revistas que van destinadas a distintos públicos. El contenido del que se habla es el que le interesa y te permite conocer mejor al target. Suelo abrir todas las mañanas, siempre que puedo y tengo tiempo, las siguientes páginas: Europapress, El Mundo y Meneame.

Para estar al día en innovación y mundo de business: Business Insider, Forbes, Business Intelligence

Para estar al día en tendencias: Yorokobu, Trendwatching, Trendhunter

6. ¿Cómo es tu relación con el departamento de planificación estratégica? ¿Y con el resto de departamentos?

Actualmente en MRM // MCCANN somos actualmente tres *planners*, y trabajamos en gran parte de los proyectos conjuntamente con MCCANN. Se trabaja así en los casos en los que el cliente pide un proyecto integrado (*offline* y *online*). Nos dividimos proyectos o cuentas, y nos juntamos mínimo dos *planners* para los procesos de pensamiento, o lo que llamamos el “peloteo” para llegar a definir territorios estratégicos de comunicación, rutas, o posicionamientos. En MRM hay un *planner* Senior y dos Junior. Aunque hasta hace poco éramos dos Seniors y dos Juniors. Lo ideal sería que también hubiera un Head, figura que sí existe en MCCANN, Raquel Espantaleón, o con la que tengo el placer de trabajar en varios proyectos.

Nosotros trabajamos muy de la mano de otros departamentos, cuentas, social, contenido y creatividad. Trabajamos en grupo con contenido y social, y junto con cuentas vemos que la creatividad esté on Brief.

7. ¿Cómo ves la presencia del *planner*/estratega digital en las agencias en comparación con el *planner*/estratega tradicional?

Aquí el *planner* tiene un peso mucho más grande en la innovación. Si el *planner* es el encargado de detectar tendencias, esto es, ayudar a anticiparse a lo que ocurrirá, tiene gran responsabilidad sobre este punto.

Además, el *planner* tiene mucho más acceso a data, y gracias a que es digital, puede actuar mucho más precisamente. Por lo que también el conocimiento que tiene sobre el target deberá ser más preciso.

8. ¿Cuántas personas de la agencia se dedican a la creación de la estrategia digital?

EN MRM somos tres personas en el departamento de planificación estratégica, y en el de social media, suelen ser aproximadamente cuatro o cinco. (Ahora están en proceso de cambios. Los de social media también hacen estrategia; estrategia de social media)

9. ¿Cómo crees que evolucionará la estrategia digital de aquí a unos años? Desde tu punto de vista, ¿qué se podría mejorar?

¡Qué pregunta! Evidentemente, cada vez va a estar más enfocado en proporcionar lo que quiere el consumidor mucho más allá del producto. Se trata de proporcionar una experiencia mejor que tu competencia. Y esto puede pasar desde ofrecer un servicio adicional que ayude a tomar una buena decisión al cliente en un aspecto de su vida, hasta simplemente ayudar a hacer la vida más fácil dando información relevante de manera proactiva.

Dicen, - y lo dijo la semana pasada el Head of Planning de DDB Latina -, que el futuro del planning y de la publicidad quizás resida en hacer publicidad para los asistentes personales...

Metodologías de trabajo

10. ¿Cuál es el proceso de trabajo o metodología que usáis a la hora de crear las estrategias digitales?

Depende de lo que nos haya pedido el cliente y de cuál sea nuestro o nuestros objetivos.

Pero concretamente en MCCANN WORLDGROUP tenemos metodologías propias que nos ayudan a crear las estrategias digitales.

Yo diría que lo básico y principal es hacer una auditoría de la situación actual de la marca en social media. Analizar el ecosistema y cómo los distintos canales se conectan entre sí, y analizar el rol que tiene para el consumidor cada canal.

Seguiría haciendo un análisis de la competencia para detectar nuestros puntos fuertes y débiles, coger inspiración, y detectar oportunidades de diferenciación.

Por supuesto, analizar e investigar al consumidor es primordial. Lo hacemos mediante numerosas fuentes, y creamos un perfil más concreto de quién es él, de sus necesidades, de su uso hábitos, rutinas, etc.

El resto de metodologías que se usen dependerá del proyecto. Pero yo diría que en muchas ocasiones empezamos por allí.

11. ¿Qué herramientas empleáis a la hora de investigar? ¿Cómo las aplicáis específicamente en los canales digitales? ¿Y cómo llegáis a los insights?

Utilizamos muchas herramientas. Y a veces donde menos te lo esperas encuentras cosas interesantes. Utilizamos Forrester, Globalwebindex, Emarketer, SocialBakers, Comscore, y por supuesto el buscador de Google. Desde Google se encuentran reports muy interesantes. Y seguro que me estoy dejando alguna herramienta!

Estas herramientas nos sirven para saber por ejemplo qué peso darle a cada canal según nuestro consumidor, nos sirven para determinar el tipo de contenido y formato que sería óptimo ofrecer, para saber que nos falta en nuestro flujo de comunicación, para saber el rol que deberían tener los canales, para saber cuáles son sus passion points o pain points *online* y encontrar soluciones, o incluso para detectar tendencias y ofrecer innovación cliente, lo cual siempre ayuda a convertirse en una ‘love brand’.

A los insights se puede llegar de distintas maneras. A mi me gusta decir que vienen del data. Los datos te dan información muy valiosa si sabes interpretarla. A veces es el conjunto de dos datos que has encontrado por separado los que te ayudan a llegar a un insight. Nosotros llamamos a los insights verdades. Verdades bien dichas. Porque una verdad mal dicha puede no ser ni la mitad de inspiradora que una buena.

A veces también llegamos a los insights después de toda la investigación y de una reflexión posterior. A veces también, sin que te des cuenta, mientras investigas te vienen a la cabeza solos.

12. ¿Con qué datos analíticos trabajáis?

- **¿Para estudiar el consumer?**
- **¿Para estudiar el mercado?**
- **¿Para estudiar tendencias?**
- **¿Para medir la eficacia de la comunicación?**

Para estudiar al consumidor muchísimos datos son útiles. Casi todo tipo de datos nos dan información del consumidor. Datos sobre su comportamiento en digital, sobre qué redes sociales visitan más, que acciones hacen en las distintas redes sociales; sobre cómo descubren una marca nueva, sobre qué influye en que tomen la decisión de comprar a una marca, datos sobre sus intereses, motivaciones, hobbies, incluso el tipo de música que les gusta... Nos servirá más un

tipo de dato u otro dependiendo de la marca con la que estemos trabajando. La herramienta que más información nos da sobre él es globalwebindex y el propio Google.

Para estudiar el mercado Google es la herramienta principal. Pero también la herramienta socialbakers ayuda a hacer análisis de la competencia. A veces globalwebindex también puede dar alguna información interesante.

Para estudiar tendencias, toda herramienta que nos muestre una evolución de tiempo ya nos está mostrando una posible tendencia. Puedes configurar globalwebindex para que te muestre por ejemplo cómo los consumidores han variado en su acceso a Internet desde el móvil en el último año, o en los últimos años si lo prefieres. Y donde digo acceso a Internet sustituye por la opción que quieras que te ofrece globalwebindex, que son muchísimas.

Emarketer directamente ofrece gráficas donde te muestra la evolución que ha habido sobre un aspecto en los últimos años y te hace una predicción, con %! Desde emarketer también puedes encontrar entrevistas a profesionales del sector dando su punto de vista sobre una tendencia en concreto.

En forrester también hay muchos reports que hablan sobre ‘el futuro de...’, donde analistas exponen su predicción analizando la tendencia y dando ejemplos de lo que está ocurriendo.

Trendwatching es una fuente muy buena para estar al día de más tendencias. Cada año saca las tendencias que habrá para el siguiente sobre la población general, pero también saca reports sobre poblaciones y temáticas más concretas, por ejemplo, sobre luxury.

Para medir la eficacia de las campañas socialbakers puede servir. Pero sobretodo se mide en resultado y en fans o interacciones logradas. O bien en notoriedad, que se mide mediante encuestas *online*.

13. ¿Cómo procesáis los datos analíticos para llegar a la toma de decisiones estratégicas?

Creo que a esta pregunta ya he respondido más o menos arriba. Pero yo diría que básicamente nos quedamos con los más importantes, los que de verdad suman, y con ellos tomamos las decisiones que nos ayuden a cumplir mejor nuestro objetivo. Sobretudo sintetizamos y cruzamos datos.

Clientes digitales

14. ¿Qué tipo de clientes son los más propensos a realizar estrategias *online*?

Los clientes más creativos, los menos tradicionales, y los que buscan algo más que el puro business. Un buen ejemplo es IKEA.

15. ¿Con qué tipo de cliente te gustaría trabajar? ¿Por qué?

Con un cliente que buscara innovación. Creo que los *planners* tenemos mucho que aportar allí.

16. ¿Cuáles son algunos casos de éxitos digitales de tu agencia? ¿Podrías explicar un caso específico para apreciar el proceso que seguisteis?

Ikea, amigos de las terrazas. Nestea, keep the drama in the movies. Mastercard, singing form. Pavofrio, Deliciosa Calma. Syrmo, kickass skateboarding.

La cuenta de Nestea la ganamos hace poco en un concurso. Investigamos mucho al consumidor para detectar una tensión sobre la que apoyarnos que la marca pudiera resolver. El producto se trataba de un Nestea premium ‘Nestea Premium Brew’. Analizamos cuidadosamente los beneficios que te aportaba, que era paz mental y a la vez foco en lo que estuvieras haciendo. Y como te he dicho, analizamos cuidadosamente consumidor, principalmente con globalwebindex. Allí detectamos un punto que fue determinante, que nuestro consumidor era un aférrimo consumidor de tráileres *online*.

Por otra parte, tras un trabajo de reflexión llegamos a la conclusión de que una de las tensiones que causa estrés en las personas es el de ‘montarse películas en la cabeza’.

Unimos estos tres puntos que te he comentado;

1. Cuidadoso análisis beneficios
2. Consumidor fan de tráileres
3. Tensión población montarse películas en la cabeza...

Y ya no te puedo contar más! Seguro que pronto verás el resultado cuando visites YouTube!