

¿Qué es la planificación estratégica (Account Planning)? (y qué es lo que hace exactamente un planificador estratégico)

Una definición revisada

Traducción: Raquel Espantaleón, J. Walter Thompson Madrid

Revisión: Jeff Lush, J. Walter Thompson Madrid

Prefacio

Hace ya más de treinta años desde que el primer planificador estratégico caminó por la faz de la tierra. Desde entonces la planificación estratégica ha evolucionado en un puesto de trabajo que no sólo está presente en las agencias de publicidad sino también en los departamentos de marketing del cliente, en las agencias de marketing directo, en las consultoras de marcas, en las agencias de RRPP, en las agencias de medios, etc.

Hace ya muchos años que existe fuera de su lugar de nacimiento: Londres, y se ha ido extendiendo por Estados Unidos, Canadá, Hong Kong, Australia, Escandinavia, Chile, Brasil, Europa, incluso China. Y éstos son, justamente, los países que se han acercado a nosotros para crear sus propias APG's.

A mediados de los ochenta, Sev D'Souza (de la renombrada agencia Still Price Court Twivy D'Souza) intentó escribir una definición de planificación estratégica, lo que era muy necesario, y desde entonces dicha definición ha sido muy citada.

Esta definición ha sido distribuida entre nuestros miembros y se puede encontrar en nuestra web desde su lanzamiento. Sin embargo, ha llegado el momento, dado que la planificación estratégica ha evolucionado, de actualizar esa definición.

Es tiempo de que identifiquemos las diferentes tipologías existentes de planificadores estratégicos y que definamos las habilidades y los genes necesarios que tenemos que tener, para asegurarnos nuestra supervivencia laboral más allá del año 2000.

Merry Baskin
Baskin Shark
APG Chair 1998-1999
Abril, 2001

Contenidos

1. Una breve historia
2. ¿Dónde nació la planificación estratégica y por qué?
 - Los orígenes y la denominación
 - La evolución del marketing

3. ¿Para qué sirve la planificación estratégica?

4. ¿Qué funciones debe cumplir el planificador estratégico?

- Investigador de mercados
- Analista de datos
- Moderador de grupos cualitativos
- Centro de información
- Poli malo (vs. la gente de cuentas que actúa como poli bueno)
- Consultor de desarrollo de nuevos productos
- Moderador de brainstorming
- La voz del consumidor/ representante del público objetivo
- Futurólogo
- Planificador de medios
- Pensador estratégico
- Responsable del brief creativo
- Pensador polémico
- Sociólogo
- Buscador de insights
- Utiliza el conocimiento

5. ¿Qué funciones no hacen los planificadores estratégicos?

6. El planificador estratégico ideal

Una breve historia de la Planificación Estratégica (Account Planning)

¿Dónde comenzó y por qué?

Stephen King de JWT y Stanley Pollitt de BMP son indiscutiblemente los padres fundadores de la planificación estratégica.

En agencias distintas pero casi al mismo tiempo, ambos iniciaron una revolución en el mundo publicitario, que se extendió desde Inglaterra a otros países, desde las agencias de publicidad a las consultoras de marca, agencias de marketing directo, de relaciones públicas, de diseño y los departamentos de investigación de los clientes.

En 1964, Stephen King descontento con el trabajo que realizaban los departamentos de medios y de marketing de las agencias de publicidad, desarrolló un nuevo sistema de trabajo (el T-Plan o el Target Plan), enfocado en combinar la investigación sobre el consumidor y los insights para crear una publicidad más creativa y eficaz.

En 1968, Stanley Pollitt estaba preocupado ante la enorme libertad de actuación de la gente de cuentas a la hora de escribir el brief creativo y, además, sentía que se estaban utilizando los datos de forma incompetente e incompleta. Pollitt quería que hubiese una persona de investigación trabajando junto a cada persona de cuentas. Para Stanley, la voz del consumidor era de suma importancia, así como, el uso de la investigación sobre el consumidor, que se entendía como un elemento indispensable para clarificar las dudas que surgen en el desarrollo creativo y enriquecer el producto

creativo. Cuando BMP se formó, cada una de sus tres cuentas eran manejadas por un director de cuentas y un planificador (al mismo nivel jerárquico).

Tanto Stanley como Stephen compartían el deseo de reorganizar los departamentos de medios, de investigación de mercados y de marketing de sus agencias. Stephen lo hizo inicialmente mediante un proceso y Stanley a través de una persona. Ambos encabezaron la creación de un nuevo departamento y de una nueva disciplina.

Los orígenes del nombre

El nombre de planificación estratégica (account planning) fue acuñado por Tony Stead de JWT en 1968, en un día que pasaron fuera de la oficina, al que asistieron la gente del departamento de medios y la gente de cuentas del departamento de marketing. Él simplemente unió los dos puestos de trabajo, dado que el nuevo departamento de Stephen King se había comprometido en ser un híbrido entre ambas disciplinas. Y así es como nos han otorgado uno de los títulos más confusos de la historia.

Nuestros amigos de América del Norte al adoptar esta disciplina se esforzaron por mejorarla con nombres como Brand Planner o Strategic Planner (huelga decir que precedido de la típica tontería: Senior Vice Presidente Ejecutivo) pero ninguna de estas fórmulas parece haber cuajado.

A lo mejor, es que nos gusta un poco ese toque misterioso de tener un puesto poco definido que implica de alguna manera ser un poco adivinos.

La evolución del marketing

Un breve apunte sobre la naturaleza del marketing en esos días: desde los años 50 el marketing y los planes de marketing eran ejecutados por las agencias de publicidad (que también se encargaban de todo lo demás). Las agencias de publicidad fueron las pioneras en la investigación de mercados (JWT creó el British Market Research Bureau); ellos crearon los tests de cocina para el desarrollo de nuevos productos, desarrollaron nuevos formatos televisivos (como los culebrones de Compton de P&G) incluso las agencias contaban con las señoritas de RRPP que iban a comer con los clientes, etc.

Los años 60 y 70 trajeron cambios dramáticos y, más y más clientes se reestructuraron en pos del marketing.

De tal manera, que hoy en día, la mayor parte de los clientes cuentan con sus propios departamentos de marketing y de investigación. Ahora, los clientes llaman a las agencias cuando necesitan consejo sobre temas relacionados con la comunicación y la publicidad y no como consultores de marketing.

Algunos planificadores pueden llegar a decir que más tontos son los clientes. Porque precisamente, es en esta visión más amplia de la comunicación, donde la planificación estratégica lleva más tiempo desarrollándose. Y, por otro lado, se demuestra que la eficacia que un planificador es capaz de aportar al proceso tiene hoy menos peso en las empresas, porque los propios departamentos de marketing han dejado de tener

presencia en los niveles de dirección. Lo que es una pena, y un tema para tratar otro día.

¿Para qué sirve la Planificación Estratégica (Account Planning)?

Y, ¿por qué hay que tener planificación estratégica en las agencias?

Casi todas las agencias de comunicación (y sus clientes) se benefician de un sistema disciplinado para producir estrategias comerciales/de comunicación/publicitarias y aumentar su habilidad para producir creatividad sobresaliente, que sea efectiva en el mercado.

El trabajo del planificador consiste en guiar o facilitar este proceso a través de una aplicación inteligente de su conocimiento sobre el mercado y el consumidor. Y (sólo???) los planificadores pueden hacer esto ¿por qué?

Porque los planificadores tienen una posición única; por un lado, dado que ellos poseen un conocimiento mayor de las audiencias a través de su experiencia en investigación; **Y por otro, el conocimiento sobre cómo aplicarlo en su propio negocio.** Y, así, ellos forman un nexo de unión vital entre las dos partes.

El núcleo de este trabajo reside en la necesidad de entender al consumidor/cliente y a la marca con el objetivo de descubrir un insight poderoso para utilizarlo en la comunicación (**relevancia**).

Con la proliferación de tantos medios y canales de comunicación, cada vez es más importante para la comunicación acabar con el cinismo y conectar con la audiencia (**lograr ser distintivos**).

Y así es como los planificadores entran a formar parte de los clientes, de las compañías de Identidad de marca, de las compañías de diseño y de las agencias interactivas; el planificador puede ofrecer la ventaja necesaria que asegure que se va a encontrar la solución más válida para alcanzar a la audiencia deseada.

Además, para continuar con el ciclo de aprendizaje, los planificadores deben reconocer también la necesidad de demostrar el cómo y el porqué ha funcionado la comunicación (**eficacia**).

Por último, para aportar un pensamiento estratégico sobre el desarrollo de las marcas. Las marcas deben renovarse o morir!!!!

¿Qué funciones tiene el planificador estratégico?

Teniendo en cuenta el trabajo diario que realiza un planificador estratégico, hemos elaborado un listado con los diferentes roles y habilidades que habitualmente deben cubrirse.

1. Investigador de mercados

Muchos de los planificadores estratégicos han evolucionado desde el mundo de la investigación. Jane Newman (indiscutiblemente, la reina de la planificación estratégica en Estados Unidos) solía decir que la planificación estratégica englobaba la función de los institutos de investigación.

Nosotros estamos convencidos realmente de que la investigación de mercados constituye la columna vertebral del planificador estratégico. Si no puedes idear, conducir, analizar y controlar una investigación de forma objetiva, ¿cómo puedes pensar que serás capaz de juzgar su utilidad o de encargarla si quiera?. El planificador estratégico nunca debe asumir que el investigador es el único experto. Los elementos del diseño del cuestionario, o la manera en la que se redactan las preguntas pueden influir enormemente en los resultados de la investigación. Los modelos de “Caja negra” pueden ser muy teóricos pero pueden en determinados momentos optimizar o destruir un proyecto. Los planificadores tienen que ser capaces de ignorar, cuestionar o explotar la investigación desde una perspectiva construida sobre el conocimiento o el entendimiento más allá del prejuicio o de la afirmación.

2. Analista de datos

El planificador tiene la obligación de asegurarse de que toda la información relevante a la hora de tomar decisiones sobre la comunicación de una marca ha sido debidamente analizada, y complementada con nueva investigación en el caso de que fuera necesario; y además aplicarla en el momento de juzgar la estrategia creativa y evaluar la comunicación.

Esto implica ir más allá de manejar los datos de un pre-test, supone conocer los datos de ventas, datos sobre tendencias, datos demográficos, etc. El reto está en saber qué es lo que se le puede pedir a los datos y descubrir qué historia pueden contarnos, más allá de sentirnos intimidados ante ellos. Hay que tener en cuenta que todo ayuda, el sentido común, la intuición, la claridad de pensamiento. Piensa en ti mismo como un detective más que como un poli de a pié haciendo preguntas por la calle.

3. Moderador de grupos cualitativos

La investigación cualitativa (y sobre todo los focus groups) ha ido cobrando cada vez más un papel más significativo en nuestras vidas. “Hagamos un par de grupos y veamos qué dicen” dice Tony Blair, jefe de la nación. Moderar tus propios grupos es la mejor manera de conectar y entender a tu público objetivo, ponerse en su piel y ver el mundo a través de sus ojos. Esto, además, le da al planificador una confianza y una seguridad que no podría conseguir de otro modo. Implica que eres a la vez un psicólogo y un intérprete.

4. Centro de información

El conocimiento es la base firme del trabajo del planificador. Saber dónde hay que acudir para encontrar la información es la clave. A pesar de la presión de tiempo que

implica el trabajo del día a día, los planificadores estratégicos siempre deberían encontrar tiempo para alimentar sus mentes.

5. Poli malo (¡los de cuentas son el poli bueno!)

Independientemente de que la gente de cuentas exceda en número a los planificadores estratégicos (4 a 1 según una encuesta llevada a cabo por la IPA en el año 2000) tendemos a trabajar en parejas. Muy a menudo, el adoptar el papel de poli bueno o malo con algunos clientes o equipos creativos tiene sentido, sobre todo, para dar o presentar noticias malas, comunicaciones alternativas, o retadoras o inesperadas, sin estropear la relación con el cliente o con los creativos. Siempre y cuando las noticias estén enraizadas en un hecho objetivo, el planificador estratégico debe darla de la manera más constructiva posible. Ocasionalmente, también puedes jugar el papel de poli bueno, pero ¡dependerá de la cultura de tu agencia y de las relaciones que mantengas con tus clientes!.

6. Consultor en el desarrollo de nuevos productos

Uno de los aspectos más divertidos de trabajar con una compañía multinacional de bienes de consumo es que todavía dedican recursos al desarrollo de nuevos productos. Estar presente en el nacimiento de un nuevo producto, determinar su posicionamiento, su nombre, testarlo y lanzarlo con éxito al mercado, puede ser una de las experiencias más interesantes y formativas que puede haber para un planificador.

7. Moderador de Brainstorming

¿Existe una manera mejor de potenciar la creatividad o de lograr que todas las personas de un equipo canten la misma canción, de manera que la marca y su comunicación puedan avanzar, que utilizando la técnica del brainstorming?

Dirigir un brainstorming es más complicado y exige un mayor esfuerzo que conducir un grupo de discusión, puesto que en un brainstorming se puede llegar a tratar con el consejero delegado, el brand manager y el director creativo de tu agencia, pero también hay que tener en cuenta que la recompensa que se obtiene es mayor. Un consejo: asegúrate de tener algunos buenos ejercicios de calentamiento al iniciar la sesión.

8. La voz del consumidor

Es la definición más utilizada del trabajo de un planificador, la que se cuenta a la familia o los amigos. El trabajo del planificador consiste en asegurar que el conocimiento sobre las actitudes y los comportamientos de los consumidores tengan peso en cada una de las fases del desarrollo de la comunicación gracias a su continua involucración en el proceso.

La mayor parte de los lugares en los que trabajamos y las personas con las que nos relacionamos en el trabajo no son representativos ni de los lugares ni de las personas

a las que nos dirigimos con nuestras comunicaciones, por eso es una buena idea potenciar nuestra parte más empática.

9. Futurólogo/Adivino

Afrontémoslo, nuestro trabajo esconde una parte de “adivinos”. Este aspecto dentro de las habilidades de un planificador implica tener el interés y la capacidad para generar conocimiento a partir de las nuevas tendencias que marque el mercado y anticipar movimientos sociales, de tal manera que sus colegas puedan hacer uso de ello para ayudar en la construcción de las marcas. Y, por supuesto, contamos siempre con el Henley Center. Los planificadores estratégicos pueden conducir el futuro encontrando huecos y creando interés sobre determinados temas, sobre los que el público en general nunca habría pensado, pero en los que quizás pudiesen estar interesados.

10. Planificador de medios/Planificador de comunicación

Algunos pueden llegar a decir que esta función puede llegar a ser la próxima fase de los que hoy en día son planificadores estratégicos. Ciertamente, teniendo en cuenta que la integración de los diversos medios se constituye, hoy en día, en la estrategia de crecimiento de las agencias y, que una de sus misiones, es el conocimiento de cómo los consumidores consumen la comunicación; cada vez es más importante para los planificadores entender el rol y la efectividad de cada medio, por público objetivo y por categoría; así como, conocer cómo y cuándo deben ser utilizados cada uno de los medios para alcanzar los objetivos de la marca.

11. Pensador estratégico

Si el brief creativo es el output tangible de un planificador estratégico, el desarrollo de la estrategia de comunicación de una marca es la tarea anterior. Las estrategias nos ayudan a llegar al brief de comunicación o marketing más adecuado. Asegura que el equipo completo está al tanto de las suposiciones que se han hecho y ayuda a evaluar la eficacia del trabajo hecho. El planificador identifica los problemas clave y determina el rol de la comunicación para un target específico.

12. Redactor del brief creativo

Se considera que el brief es el principal producto que se obtiene de un planificador estratégico – o el output tangible para el proceso creativo. Uno de los mitos que existen es que los planificadores en general transcriben el brief del cliente en palabras fáciles de entender para los creativos. Pero, realmente, el trabajo de escribir un brief va mucho más allá; claridad, brevedad y capacidad de inspiración tienen que ser los ingredientes básicos de un buen brief. Así, el brief creativo tiene que tener la capacidad de generar ideas – y nuestro trabajo gira entorno a eso, a tener ideas- y, por lo tanto, el papel que juega es de gran importancia.

13. Pensador polémico

Hay algunos aspectos del trabajo de un planificador que a veces implica sentarse en la oscuridad con una toalla alrededor de la cabeza, reflexionando sobre temas profundos.

Esos momentos pueden ser fruto de la pasión o de la fascinación por un tema determinado. Escríbelo, cuéntalo en una conferencia, consigue que te lo publiquen. El pensamiento propio es una herramienta muy poderosa, y cuando se presenta de forma atractiva y persuasiva puede llegar a tener un impacto real sobre el negocio en el que estás trabajando o sobre la gente con la que trabajas.

14. Antropólogo

Nuestro mundo está cambiando a pasos agigantados, la tecnología y la información avanzan de forma vertiginosa. Hoy en día, esto es todavía más importante para los creativos, que necesitan estar en contacto con las tendencias sociales y los movimientos culturales, con el fin de asegurarse de que sus ideas siguen siendo relevantes para el público objetivo al que se dirigen. En el momento en el que estoy escribiendo este artículo, probablemente la ropa rapera ya no esté de moda, y mi Sony VAI0 habrá sido ampliamente superado por otro portátil. Seguir las tendencias sociales y culturales es una tarea de especialistas, y hay que aportar los hallazgos relevantes en los primeros estadios del desarrollo creativo.

Saber diferenciar realmente entre lo que es una moda pasajera y una tendencia cultural no es algo que pueda hacer alguien sin experiencia- mucha gente te puede decir lo que está de moda y lo que no, pero un planificador debe poder decirte el porqué.

15. Descubridor de insights

Esta sección probablemente se merezca un libro a parte, porque obtener insights a partir del conocimiento es, quizás, una de las habilidades más importantes con las que debe contar un planificador estratégico.

Los insights sobre el negocio de un cliente pueden venir de diferentes áreas:

- del consumidor
- de la cultura del propio cliente
- de la categoría o el mercado
- de la competencia
- de los valores de la marca (pasados, presentes y futuros)
- de las cualidades de los productos
- de la publicidad y las comunicaciones de la categoría

Escarbar en todas estas áreas (llevando o no un casco virtual de minero con luz incluida), escudriñando en todos los rincones, sin perder la visión global, con el objetivo de identificar ese insight clave que puede transformar el negocio de un cliente, es realmente una habilidad.

“En el corazón de la filosofía creativa está la creencia de que no hay nada tan poderoso como un insight sobre la naturaleza humana, lo que realmente mueve a un hombre, los instintos que dominan sus acciones, a pesar de que sus palabras a menudo ocultan qué es lo que realmente le motivan” Bill Bernbach.

16. Utiliza el conocimiento

La aportación valiosa del planificador reside en aplicar el conocimiento versus encontrarlo y contarlo tal cual.

Parafraseando a Jon Steel, descubrir cosas, filtrarlas, pensarlas nuevamente siguiendo el pensamiento lateral y, usando ese conocimiento para ayudar a los creativos a conseguir mejores ideas de una forma más fácil o rápida, significa que el planificador estratégico está haciendo bien su trabajo y que está marcando la diferencia. Si no estás marcando la diferencia en este sentido, te conviertes en un obstáculo y, es mejor que te retires y dejes trabajar a los demás.

¿Qué es lo que los planificadores no hacen (bien)?

Aquí tenemos la oportunidad para hacer algunas bromas fáciles sobre la mala gestión (trabajo de cuentas) y la nefasta capacidad administrativa de los planificadores estratégicos.

En general, los planificadores no se organizan demasiado bien. Las mentes ordenadas suelen moverse de forma lineal, versus de forma lateral. Y aunque algunos finjan ser incompetentes para no quedar atrapados en la agencia hasta las once de la noche esperando unos artes finales para el cliente, NO es muy recomendable encargar a un planificador las siguientes tareas:

- Ir solo al cliente (se perderían)
- Escribir los informes de reunión (sus mentes suelen divagar)
- Actuar como un vendedor ambulante de la creatividad (a menos que lo que se diga esté enraizado en un conocimiento sobre el consumidor, en otro caso la integridad y la honestidad del planificador quedarían comprometidas)
- Escribir timings
- Fijar fechas de entrega (porque quizás haya otro insight que descubrir)
- Tener algo que ver con las facturas.

El planificador estratégico ideal- especificaciones para su contratación

Lo siguiente es un extracto de un brief de contratación de mis días en Chiat/Day en los Estados Unidos. Si tuviera que montar un departamento de planificación desde cero, no cambiaría nada, exceptuando quizás sustituir la palabra “publicidad” por “comunicación”. Doy las gracias a Rob White y a Jane Newman.

Características claves

Curiosidad por saber por qué la gente piensa y actúa en la manera en la que lo hace. Tener la capacidad de encontrar insights enraizados en motivaciones; alguien que comprenda que lo que la gente dice no es necesariamente lo que piensa o lo que hace; alguien que sea lo suficientemente puntilloso como para analizar un problema desde diferentes puntos de vista sin perder la visión global; lógico y analítico, con capacidad de pensamiento lateral; que vea la investigación como un medio y no como un fin; no es un técnico; pragmático a la hora de resolver un problema.

Tiene que tener la habilidad de conceptualizar y de pensar estratégicamente; la habilidad de identificar claramente cuáles son los problemas (llegando al núcleo de los mismos); con capacidad de ver una comunicación y ser capaz de emitir un juicio razonable sobre cuáles pueden ser sus efectos (rol de la publicidad, target, respuestas que se desean provocar); intuitivo tanto para las personas, como para las marcas y la publicidad; capaz de hacer un retrato del público objetivo sin recurrir inmediatamente a datos demográficos; ser capaz de entender que la publicidad es sólo una herramienta más dentro del marketing mix, conocer cuáles son sus usos potenciales y sus limitaciones; la habilidad de ver rutas estratégicas alternativas a un problema dado.

Tener una intuición especial para las cifras. Con capacidad de ver el significado de los números y de generar hipótesis, o extraer conclusiones; hacer un uso ecléctico de la información, utilizando todas las fuentes y no sólo las más recientes; alguien que no acepta lo obvio, que desafía las asunciones, hasta que la visión global cobre sentido (ventas, datos cuantitativos, cualitativos, información sobre la competencia, etc).

Orientación publicitaria: un apasionado del tema “*Siempre me ha interesado la publicidad*” y sobre todo, alguien a quien le divierta hablar sobre publicidad.

Habilidades a la hora de hacer presentaciones: capacidad de argumentar un punto de vista de forma coherente y concisa; que no se amedrente ante audiencias mayores o importantes; con capacidad para ganar una discusión sin hacer sentir al cliente como un perdedor; pensador rápido, con capacidad para hablar con autoridad, sin caer en dogmatismos o parecer inflexible.

Habilidades con la gente; capacidad de trabajar en equipo; alguien que sea capaz de apreciar y usar las aportaciones de otras personas; alguien que sepa cuando presionar y cuando animar.

¡Con una gran personalidad! Tiene que ser capaz de ver el lado divertido de todas las cosas, participar y no ser un mero observador; su involucración debe ser real y no forzada; debe ser capaz de trabajar bajo presión, en circunstancias impredecibles, en ambientes de trabajo poco estructurados o informales y en algunos casos, de crítica; no debe ser territorial, ni defensivo, ni paranoico.

Y, finalmente, existe un aforismo, al que me suscribo, que es que no existe la figura del planificador *junior*. Joseph Heller aprobaría esto (autor americano del libro “*Catch 22*” que versa sobre los problemas que implican un círculo vicioso). El problema es que el papel de planificación estratégica (en la mayoría de las agencias) goza de tanta credibilidad y autoridad que cualquier cosa que diga un planificador puede ser entendido como algo de gran valor.

Y, como ocurre con la mayoría de las profesiones, a mayor experiencia (no sólo en cuanto al número de cuentas en las que se ha trabajado y años, sino en cuanto a la experiencia y las habilidades que se van acumulando) más útil y productivo resultas.

Lo siguiente es un listado de las habilidades y la experiencia ideales que debe tener un planificador adulto:

Con capacidad para usar la investigación de mercados

- Familiarizado con las metodologías clave y sus proveedores.
- Que entienda cómo usar la investigación de mercados: su potencial y sus limitaciones.
- Habilidades cualitativas: con capacidad para trasladar los objetivos de una investigación a una guía de discusión, que tenga experiencia como moderador, que se sienta cómodo tanto con los clientes como con los consumidores. Buen facilitador en brainstormings, etc.
- Habilidades cuantitativas.

Marcas

- Que haya estado involucrado en decisiones sobre *marcas* y, no solamente, sobre investigación.
- Tenga conocimientos sobre marcas y sus valores.

Publicidad y comunicaciones

- Tenga experiencia directa en el desarrollo y producción de anuncios, preferentemente no sólo de anuncios de 30 segundos.

Gestión de personas

- Tiene que haber tenido contacto con el cliente a nivel de director de marketing (como mínimo).
- Capacidad de exponer puntos de vista o de presentar resultados de investigación a este tipo de audiencias.
- Catalizador del equipo – no sólo tiene que ser un miembro del equipo, sino que tiene que ser capaz de liderarlo, utilizando la persuasión y no la fuerza.
- Que se sienta a gusto trabajando con todo tipo de gente –seniors y juniors, creativos, gente de medios, clientes, secretarias, adolescentes, hombres de negocios, etc.
- Que sea capaz de formar, motivar y hacer crecer a los juniors, y no simplemente delegar en ellos el trabajo sucio.