

Gestión de la publicidad

Ricardo H. Ontalba

Gestión de la publicidad

Haga de su agencia de publicidad un buen socio
para su empresa

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

GESTIÓN DE LA PUBLICIDAD

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

netbiblo

www.netbiblo.com

DERECHOS RESERVADOS 2007, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

NETBIBLO, S. L.

C/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

Tlf: +34 981 91 55 00 • Fax: +34 981 91 55 11

editorial@netbiblo.com

ISBN: 978-84-9745-168-0

Depósito Legal: C-2426-2007

Directora Editorial: Cristina Seco

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

El autor



Ricardo H. Ontalba

Acredita una trayectoria de veinticinco años en el ámbito de la comunicación, con experiencia de trabajo tanto para grandes como para pequeñas empresas. Actualmente, es socio de la consultora Follow Up y con anterioridad fue responsable del área de BtL en la agencia multinacional TAPSA.

Desde hace pocos años comparte su ejercicio profesional con la actividad docente en la madrileña Universidad Francisco de Vitoria y en la EOI Escuela de Negocios.

Contenido



Para ti, la publicidad es gestión, no creación

1.1 El mapa del libro.....	10
----------------------------	----



La elección de la agencia

2.1 La agencia, un colaborador externo en la cadena de valor.....	13
2.2 Mi primera agencia.....	16
2.3 La pre-selección	17
2.4 La selección final. “Y la agencia ganadora es...”	22



La redacción del briefing

3.1 El briefing	27
3.2 Caminos para la reflexión	31
3.3 Y ahora,... ese 10% de redacción.....	39



La evaluación de la propuesta creativa

4.1 El briefing, puntode partida racional.....	43
4.2 El papel mágico de la creatividad	44
4.3 Criterios de valoración de un anuncio	46
4.4 Criterios de valoración complementarios: Adecuación al medio	55



La evaluación de la propuesta de medios

5.1 ¿A quién y cómo dirigir nuestro mensaje?	63
5.2 Unas consideraciones previas	64
5.3 Centrándonos en cómo llegar al consumidor	67
5.4 Enfoques para una valoración cualitativa del plan de medios	69
5.5 Los aspectos cuantitativos del plan de medios	77
5.6 El parámetro GRP. ¿Qué nos indica?	81



De todo un poco

6.1	El espinoso asunto de la remuneración de agencia	85
6.2	El briefing, según Ocaña	89
6.3	No tener miedo a la creatividad	92
6.4	Que los bocetos sean bocetos.....	96



Anexo. El Sistema Publicitario en España

A.1	El anunciante	99
A.2	La agencia de publicidad	101
A.3	Las agencias de comunicación especializadas	103
A.4	La relación contractual anunciante-agencia	104
A.5	Las empresas auxiliares de la publicidad.....	105
A.6	Las centrales de medios	105
A.7	La estructura de los grupos de comunicación.....	107
A.8	Los medios	108



Bibliografía	111
---------------------------	-----

Para ti, la publicidad es gestión, no creación

En muchos sectores, particularmente los orientados a los mercados de bienes y servicios de consumo, la publicidad desempeña el papel de buque insignia dentro de la estrategia de comunicación. De ella beben otras herramientas de carácter táctico como la promoción de ventas, el marketing directo o la comunicación interactiva.

Como sucede en otras áreas de la empresa, pero aquí con más razón, la publicidad es una función que casi con absoluta necesidad ha de ser confiada a colaboradores externos. Raro será el caso de empresas que puedan implementar con recursos internos sus planes publicitarios. Digo implementar con solvencia, porque no merece la pena ni hablar de los apañíos creativos "todo a cien".

La vocación del directivo no es la creatividad ni la planificación de medios. Las aficiones, si se tienen, son otra cosa bien diferente.

Bienvenidos sean, por otra parte, los conocimientos que sobre creatividad, mecanismos de persuasión o producción audiovisual se hayan podido adquirir como fruto de la experiencia en la gestión. Nadie pone en duda que algunos directivos llegan a adquirir un excelente "olfato" creativo que ciertamente les ayuda en su función directiva. Pero ni siquiera en tales casos debemos jugar a "creativos".



El caso es que una función importante para su empresa, que ha de aportar valor a su producto y marca, queda fuera de sus habilidades de gestión. En consecuencia, **la misión del directivo en relación con la publicidad consiste en saber “comprar” con criterio unos servicios externos:** ¿cuáles son mis necesidades y objetivos? ¿a quién encargo estos servicios? ¿es éste el plan de medios que cualitativa y cuantitativamente responde a mis objetivos?

Pues de éso tratan los capítulos que siguen, de los criterios que pudieran ayudarte a llevar las riendas de esos servicios externos.

1.1 El mapa del libro

A lo largo de los cuatro capítulos siguientes analizaremos las cuatro responsabilidades indeclinables de un directivo en la gestión de la publicidad de su empresa:

2. La elección de la agencia.
3. La redacción de un briefing.
4. La evaluación de la propuesta creativa que presenta la agencia.
5. La evaluación de la planificación de medios propuesta por la agencia o la central de medios.

¿Qué quiere decir que son responsabilidades no delegables? Pues eso mismo, que el directivo tiene que asumir personalmente la última decisión sobre cada uno de estos cuatro “momentos de compra”. Con la ayuda de su equipo, naturalmente. Pero sin convertir la decisión en un ambiguo sufragio de opiniones. Expresiones del tipo “A ver, ¿qué opina mi equipo, cuál os gusta más?” suelen esconder inseguridad personal o incertidumbre en los propios objetivos de comunicación. El “mojarse” entra en el sueldo del directivo.

He preferido llevar a un sexto capítulo un conjunto de reflexiones, propias y ajenas, que recogen otras experiencias y



recomendaciones sobre las mismas cuestiones anteriores. Por su contenido podrían formar parte del mismo cuerpo de texto, pero me ha parecido que sería más claro para el lector separar los criterios objetivos de gestión de lo que es opinión.

Por último, he incluido también un anexo con una breve descripción del sistema publicitario, —las agencias, las centrales de medios y otros colaboradores externos— que puede resultar de utilidad si se están dando los primeros pasos en la gestión de la publicidad.

La elección de la agencia

La elección de la agencia más apropiada para su empresa y marca es la primera de las responsabilidades del directivo dentro de la gestión de la publicidad. Una tarea que no es fácil, especialmente si no se dispone de experiencia previa con el sector.

La perspectiva que ofrezco en este libro es que *“no hay una mejor agencia, sino la agencia que mejor se ajusta a las necesidades de cada empresa”*.

2.1 La agencia, un colaborador externo en la cadena de valor

En una marca de automóviles, ¿qué selección es más importante, la del proveedor de sistemas de gestión electrónica o la de la agencia de publicidad?

Como soy consciente de que esta cuestión no figura en ningún manual y que incluso puede parecer sorprendente, intentaré aclarar un poco la pregunta: ¿Cuál de estas dos elecciones, la del proveedor industrial y la de servicios de comunicación, es más crítica por su incidencia en la generación de valor?

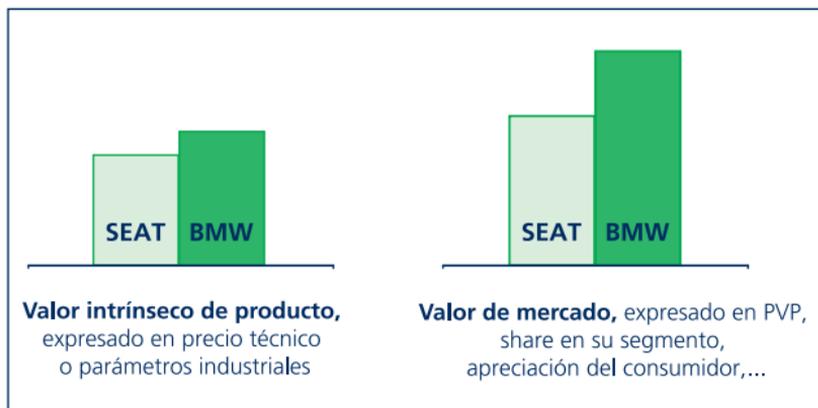
Hace algún tiempo consulté una comparativa técnica entre dos modelos, el Seat Toledo TDi Sport y el BMW 320D. Por extraño que pudiera parecer, me resultó casi imposible establecer diferencias objetivas entre ambos modelos y le aseguro que tengo



una larga experiencia profesional en este tipo de comparativas. Desde cualquier punto de vista técnico, de dimensiones, mecánica, equipamiento o prestaciones, no creo que ningún experto pudiese acreditar diferencias de valor superiores al 3 ó 5 % a favor de uno de estos modelos. Sin embargo, el PVP del BMW es un 28% superior al Toledo.

Dicho de otra manera, al final de la línea de montaje la diferencia de valor intrínseco entre ambos vehículos es mínima. Sin embargo, en el momento de ponerles el respectivo anagrama sobre el frontal, la diferencia asciende a un 28 % a favor de la marca bávara.

Figura 2.1



Todo esto puede parecer muy obvio, hasta que nos ponemos a reflexionar sobre ello. ¿Qué es lo que genera esa aportación final de valor a favor de BMW? Estamos de acuerdo que el diferencial lo justifica ese activo intangible que denominamos marca. ¿Quién ha construido este valor marca? La respuesta es compleja porque es un valor generado a lo largo de los años, fruto de la Relación cliente-marca, pero lo que aquí nos interesa resaltar es que en ese proceso de construcción del valor marca, la comunicación ha tenido una contribución esencial.



Cuando escribo estas líneas aún está fresco el recuerdo de la campaña de BMW “¿Te gusta conducir?” que se inició en el año 2001 y tuvo su continuidad en años siguientes con otras expresiones creativas. Dígame usted si esta comunicación no ha hecho crecer el “Valor BMW” dentro de su mente.

En términos cuantitativos, una inversión publicitaria de cinco millones y medio de euros reportó a BMW en España un crecimiento en ventas del 18% y cinco puntos en reconocimiento de marca.¹

Vamos a retomar el hilo del razonamiento. En el ejemplo de partida, en el sector de automoción, ¿qué peso relativo se otorgaría ahora a la electrónica y a la comunicación en la cadena de valor de un automóvil? ¿Qué importancia se concedería a la selección de la agencia de publicidad?

El razonamiento no difiere mucho si lo aplica a cualquier otro ejemplo sectorial: lácteos, cuidado personal, electrónica de consumo, seguros,...

A los publicitarios no nos agradará demasiado que nos tome como un factor del proceso, como un elemento productivo más. No utilice este lenguaje con nosotros, so pena de que a los creativos de su agencia les dé un sofocón irremediable. Pero, entre usted y yo, este es un esquema mental muy realista y provechoso para orientar las relaciones agencia-cliente.

Sobre todo, y ésa es mi intención, es un enfoque que debe convencerle de su responsabilidad como directivo en la elección de su agencia. Y de la necesidad de establecer entre ambos unas relaciones de alta implicación y mutua confianza.

¹ Fuente: datos del fabricante, agosto 2001.



2.2 Mi primera agencia

No hay una mejor agencia. Cada anunciante debe buscar la agencia que mejor se adapta a sus necesidades.

Cuando no se dispone de experiencia previa, la elección de agencia es algo más difícil que la selección de otros prestadores externos de servicios de la empresa por los siguientes motivos:

- No hay especialización sectorial. Con los bufetes de abogados, por ejemplo, es algo más fácil la preselección por su especialización en laboral, matrimonial, fiscal,...
- No hay parámetros cuantitativos, objetivables y públicos, del nivel de eficacia de las agencias. Que no se enfaden las “grandes” agencias, no quiero meter en el mismo saco a los excelentes publicitarios y a los mediocres. Me refiero a que una persona ajena a la profesión no dispone de datos objetivos, como en otros sectores, para discriminar la calidad real, no aparente, de unas y otras agencias.
- Los elementos de reconocimiento público (ránking por volumen de ingresos y premios en festivales) tienen un valor relativo y, en cualquier caso, sólo contemplan a un corto número de las mayores agencias.
- Es un sector profesional con alta movilidad. Unos pocos movimientos de personal en la cabeza creativa pueden provocar un cambio cualitativo en el perfil y prestaciones de una agencia. La agencia que el año pasado ofrecía una creatividad bastante plana, este año se ha renovado con mucha mayor frescura y vigor creativos. Y a la inversa.
- Fruto de esa misma movilidad es la aparición periódica de nuevas agencias que proceden de la segregación del equipo profesional de otra. Si los mejores talentos de la prestigiosa agencia *ABCD & Partners* (aquí abundan mucho las siglas) se



escapan para crear la agencia “*La madre de todas las ideas*” (también abundan los ingenios preciosistas), ¿qué se va a encontrar el cliente que quiere entablar relaciones con la prestigiosa ABCD?

¿Cómo elegir?

Como en cualquier otro proceso de selección de proveedores externos, la contratación de una agencia de publicidad debe escalonarse en dos fases bien diferenciadas, de pre-selección y de elección final. En la primera fase se trata de identificar un corto número de agencias que responden a las características buscadas y dentro de éstas proceder posteriormente a la selección final.

2.3 La pre-selección

La pre-selección es, en esencia, un estadio de conocimiento. Conocer cómo son las agencias y, de manera muy especial, conocerse a si mismo, a su empresa quiero decir, en el plano de sus necesidades en materia de comunicación.

La pauta para hacer este primer reconocimiento es buscar la adecuación de:

- a. Perfiles de cliente y agencia.
- b. Necesidades de comunicación y servicios ofrecidos por la agencia.

2.3.1 Servicios y perfiles de agencia

En términos generales, una agencia de publicidad puede prestar los siguientes servicios:

- Creatividad. Es el núcleo de su servicio, su razón de ser.
- Consultoría de marketing.
- Servicios complementarios de comunicación promocional, marketing directo, merchandising, eventos,...



- Gestión de producción audiovisual, gráfica, de eventos,...
- Planificación y compra de medios.
- Coordinación internacional con otras agencias del cliente.

Esta relación de servicios no representa, en principio, otras tantas líneas de producto que la agencia ofrezca de manera independiente. En particular, el término *consultoría de marketing* que he mencionado aquí no suele figurar en el lenguaje interno de las agencias y no es un servicio aislado que se solicita a una agencia.

Aunque toda estrategia de comunicación, desde la formulación de objetivos hasta el plan de medios, debe arrancar de una buena comprensión de la política de marketing del anunciante, hay agencias en las que están más desarrollados el pensamiento y el lenguaje de marketing y existe mayor facilidad para colaborar con el cliente en la estrategia de producto, identificación de nichos o seguimiento de la competencia.

Como es natural, no todas las agencias ofrecen esta gama completa de servicios ni con la misma extensión o calidad.

La tendencia es que el anunciante solicite cada vez más diversidad de servicios, regulares u ocasionales. Esta tendencia es más acusada conforme las empresas tienen departamentos más ajustados y recurren a la agencia para suplir carencias de servicios internos. Decía un directivo de una agencia que en nuestro sector estamos acostumbrados a que nos pidan de todo, excepto duplicados de llaves. Todo llegará.

Con independencia de su tamaño, adscripción a grupos o especialización en servicios y herramientas de comunicación, se pueden generalizar dos grandes perfiles de agencia, según si en ellas priman las prestaciones de creatividad o de servicios. Entre nosotros se habla de **agencias "muy creativas"** y **agencias "muy de servicio"**. Esta taxonomía elemental no lleva implícita una valoración de calidad, es, más bien, una descripción del talante y vocación de la agencia y tiene mucho que ver con la procedencia y personalidad de sus fundadores o principales directivos.



Un símil de fútbol, para entendernos: De un entrenador británico se espera verticalidad y explotación de los talentos individuales; los italianos suelen apostar por el rigor en el dispositivo táctico. Unos y otros han construido un palmarés deportivo envidiable. Ni mejor ni peor, son dos libros de estilo.

El caso es que, a pesar de la simplicidad de estos perfiles basados en el énfasis **Creatividad Plus** vs. **Servicio Plus** de las agencias, se trata de una consideración que el anunciante debe tener presente en la preselección, como veremos más adelante.

2.3.2 Las necesidades y perfil de anunciante

El anunciante tiene que mirarse al espejo e identificar aquellos aspectos de su perfil de compañía y de sus necesidades que pueden resultar relevantes para encontrar pareja, la agencia candidata a convertirse en su "socio en comunicación".

- **El tamaño sí importa.** La dimensión del anunciante en cuanto al volumen previsible de su inversión publicitaria nos da una primera pauta respecto al perfil de agencias a las que dirigirnos. Una empresa con poca inversión publicitaria encontrará mejor aliado en una agencia de pequeño tamaño. Por mucha voluntad de servicio que nos prometan, una cuenta de poco volumen siempre estará a la cola de las prioridades de una agencia grande.

Por el contrario, ¿es bueno ser la cuenta de mayor volumen en una agencia pequeña? Aparentemente, esta posición le otorgaría el privilegio de gozar de atención preferente, pero, créame, no es bueno para ninguna de las partes que su cuenta sea de vital importancia para la agencia.

- **El modelo de gestión.** Las empresas multinacionales se entienden mejor con agencias multinacionales. Tienen estructuras y gestión de procesos similares y comparten la misma visión global en sus respectivos campos. En el otro extremo, una compañía con accionariado familiar ejecutivo o muy presidencialista, probablemente se sentirá más cómoda con una



agencia de gestión vertical, en la que el principal directivo sea uno de los interlocutores frecuentes de la cuenta.

- **La dimensión de su departamento de marketing.** Una compañía con un departamento de marketing bien dimensionado no tendrá necesidad de asesoramiento en esta área por parte de la agencia. Pero no son pocas las empresas, pequeñas y grandes, que por política de recursos o “adelgazamiento” de plantilla disponen de muy pocos efectivos en el departamento y, con gran probabilidad, tendrán que apoyarse en agencias capaces de aportar desde orientación estratégica hasta soluciones tácticas.
- **Las necesidades específicas de servicio.** Aunque el cuadro genérico de servicios solicitados a la agencia sea básicamente el mismo, hay tipologías de anunciantes (de mercados, deberíamos decir) en los que priman necesidades específicas que, si no se tienen en cuenta en el momento de la elección, pueden frustrar al cabo de poco tiempo la buena marcha de las relaciones. No conozco una descripción sistemática de estas tipologías, pero sí algunas situaciones concretas:
 - ▶ *“Necesito una agencia a prueba de incendios”.* Una marca de automóviles es el objeto de deseo de cualquier agencia de cierta importancia. Por volumen y prestigio, esta cuenta otorga a la agencia el marchamo de estar entre las grandes. Una cuenta tan golosa como asfixiante, porque el día a día de este cliente es un “Abierto 24 horas”. Requiere agilidad para responder ¡ya mismo! a las necesidades de un mercado con gran dinamismo de producto y promocional; producir y cursar las continuas adaptaciones para las inserciones locales de la red de concesionarios; declinar el eje de comunicación en múltiples piezas de gráfica, material de Punto de Venta y comunicación interna; planificar y hacer el seguimiento de un plan de medios complejo; implementar o apoyar a la marca en acciones tácticas de marketing directo, convenciones, presencia en eventos,... Todo un reto para una



agencia con demostrada capacidad de servicio, equipos bien engrasados y creativos ignífugos.

Periódicamente algunas de estas marcas se sienten en la necesidad de hacer una revolución creativa en su comunicación (*"La agencia ya está quemada"*) y se echan en brazos de la agencia de moda, el "boom creativo" del momento. Un año más tarde (no hay más que acudir a la hemeroteca de "Anuncios") acaba la luna de miel y hay que llamar de nuevo a las puertas de una agencia de peso, con capacidad de servicio a prueba de incendios.

- ▶ *¿Prepara el lanzamiento de un producto en mercados de gran consumo?* Necesita una apuesta creativa audaz y notoria, busque entre las agencias de perfil más volcado hacia la creatividad pura.
- ▶ *¿Necesita una agencia local en un mercado global?* Las compañías filiales de una marca internacional se nutren habitualmente de estrategias de comunicación y conceptos creativos elaborados por la central. A la agencia local le piden un cierto grado de coordinación internacional y una disposición creativa que a primera vista es muy poco estimulante, la de adaptar conceptos o ejecuciones prescritos por la matriz. Necesita, creo yo, una agencia que no tenga pasión por el protagonismo; no busque entre las que calificamos de "muy creativas"
- ▶ *"Busco chica para todo"*. Tiene muchas y pequeñas necesidades en todas las parcelas de marketing y comunicación. Probablemente, encontrará varias candidatas entre agencias de tamaño mediano o pequeño, muy acostumbradas a dejarse la piel en todos los terrenos.

Como ya he escrito anteriormente, con estos cuatro ejemplos no he pretendido hacer una tipología sistemática de las necesidades de una empresa en materia de comunicación y servicios de marketing. A usted te toca analizar de manera realista sus verdaderas necesidades.



2.4 La selección final. “Y la agencia ganadora es...”

Ya se ha realizado la preselección y tiene ante usted una corta lista de candidatas cuyo perfil de empresa y servicios se ajusta al perfil de su compañía y a su cuadro de necesidades. Ahora, tiene dos procedimientos para seleccionar a su compañera de viaje.

2.4.1 La selección directa

¿Tiene experiencia anterior en la relación con agencias? ¿Sabe leer entre líneas del *book* o bobina de presentación de agencia? ¿Se siente capaz de calibrar el potencial real de los diversos servicios ofrecidos por la agencia? Y, sobre todo, ¿está en una posición interna en la que le corresponde asumir directamente esta responsabilidad, en la elección y en la posterior relación de trabajo con la agencia?

¿Sí? Entonces la selección directa es el mejor método para usted. Tendrá que dedicar tiempo, bastante, a evaluar estas agencias, conocerlas en profundidad, indagar su experiencia con otros anunciantes y, de manera especial, ahondar en el potencial de relación con las personas de la agencia, eso que ahora denominamos “química”, porque, a fin de cuentas, lo que va a contratar no es sino un equipo de personas de quienes se espera una buena integración en la cadena de valor de su proyecto.

Consultores de publicidad es una empresa independiente, especializada en el asesoramiento de anunciantes en cualquiera de las fases del proceso de selección de agencia, desde el suministro de información sectorial hasta la organización de un concurso. Esta empresa propone diez aspectos para la evaluación de la agencia, alguno de los cuales ya hemos tratado a propósito del perfil de las candidatas:

1. El tamaño.
2. La ubicación. ¿En mi ciudad, o acudir al gran mercado de servicios de Madrid y Barcelona?



3. La experiencia en el mismo mercado, no necesariamente en la misma categoría de productos. Experiencia reciente y viva, no un simple renglón en el historial de la agencia.
4. Posibles conflictos de competencia con otras marcas.
5. Los servicios ofrecidos.
6. Los equipos creativos y de cuentas que presuntamente se ocuparían de su cuenta.
7. La red internacional.
8. Los directivos, el camino más corto para saber cómo trabaja la agencia.
9. La estabilidad.
10. El sistema de remuneración.

2.4.2 El concurso

El concurso de agencias, —proponer a las agencias candidatas un mismo ejercicio, real o hipotético—, es el sistema de selección más generalizado.

No debería contemplarse como un método alternativo de la selección directa, sino **complementario**. El concurso no debería exonerarle de la responsabilidad de evaluar a fondo las agencias, sus directivos y los equipos que atenderían tu cuenta.

Sobre esta base de conocimiento en profundidad de las agencias, es evidente que el concurso aporta unos elementos de juicio muy estimables, nada especulativos, sobre el capital intelectual de la agencia y su capacidad para entender su mercado, su marca y producto.

Si está en este negocio desde hace algún tiempo, habrá observado con qué sutileza he descrito el concurso como “un ejercicio, real o hipotético”, cuando todos sabemos que el planteamiento real de los concursos es mucho más rudo, más determinante: “*Éste es el briefing; a ver que campaña proponéis*”.



Llegado este punto correspondería referirse a los dos tipos de concursos, el estratégico y el creativo. Permítame que en este tema tome partido y me alinee del lado de los que estamos decididamente en contra de los concursos creativos, cada vez más frecuentes e irresponsables.

El **concurso creativo**, en el que se solicita de la agencia que presente la campaña completamente desarrollada, es un trato injusto para las agencias (injusticia a la que éstas se han dejado llevar con armas y caballos) y, desde el punto de vista de sus intereses, que es lo que a usted le concierne, **un serio riesgo de errar en su elección**.

Puedo contarle tres razones, al menos, por las que el “concurso creativo” es un auténtico despropósito como procedimiento de selección de una agencia. Insisto, un despropósito para sus intereses, que es de lo que tratamos en estas páginas.

- *Información insuficiente.* Lógicamente, no será tan ingenuo de dar toda la información privilegiada sobre su compañía a un puñado de agencias en las que después del concurso no va a depositar su confianza. No lo haría, ¿no? Entonces, ¿cómo puede esperar una creatividad eficaz, una campaña bien orientada, sin esa información crucial?
- *Le pueden vender la moto.* Es comprensible. Cuando una agencia tiene que desarrollar una campaña para un concurso creativo e intentar ganar la cuenta, ¿en quién está pensando, en los consumidores, en sus clientes o en usted? Inevitablemente, hará una campaña que te guste a usted, que te entre por los ojos a usted, que te halague a usted. El objetivo es ganar el concurso, que, si lo ganamos, ¡Dios dirá!

¿Qué esa conducta no le parece muy profesional, que no es honesta? ¡¿y qué esperaba de semejante aberración, el “concurso creativo”?! ¿Qué harías usted en su lugar para ganar la cuenta?

- *¿De quién es la idea?* Es bastante probable que la agencia tenga que recurrir a un equipo *free lance* para realizar la



campana de su concurso, porque no puede desviar a sus propios equipos de la atención diaria de los clientes activos. Naturalmente, la agencia no confesará que ha utilizado a estos profesionales-mercenarios para realizar la campaña. Pero tendría poca gracia que “comprara” una brillante idea de unos free lance a los que no volverá a ver el pelo una vez que seleccione esa agencia.

¿Le parecen razones de poco peso? Habría otras razones, pero todas se resumen en la idea de que un concurso “creativo” puede dar a luz una brillante campaña, un anuncio con chispa, pero no nos aclara nada sobre la capacidad de la agencia para construir marca. Su selección debe ir dirigida a encontrar un buen socio que le ayude a dar valor a la marca. Paso a paso, con el tiempo, creando personalidad a través de las diferentes campañas que se realicen juntos.

Cosa distinta es el “concurso estratégico” o de ideas.

Es más aceptable, más fructífero para el mejor conocimiento de ambas partes.

El concurso estratégico es un ejercicio intelectual que permite calibrar en qué medida la agencia comprende y hace suyas las tesis de su proyecto, las coordenadas estratégicas (mercado, posición de la marca, fortalezas y debilidades, expectativas de sus clientes,...) en que se ha de mover la comunicación de marca y producto.

No conviene que en este concurso de ideas proponga un ejercicio hipotético, ajeno a sus necesidades reales (cada vez es menos frecuente hacerlo así, pero recuerdo haber participado en unos pocos concursos en los que el anunciante nos daba a las agencias un briefing pre-fabricado que tenía en el cajón, una especie de “caso” de escuela de negocios). La percepción de que no es un ejercicio real produce inevitablemente cierta desmoralización y desgana entre los candidatos.



Es imprescindible, por último, que las reglas de juego se respeten de principio a fin. Si convoca un “concurso de ideas”, obliga a que las agencias le presenten ideas; materia gris, no colorines. En este tipo de concursos siempre hay una agencia que, muy solícita ella, se desmarca con una propuesta creativa. Y el cliente pica, porque los colorines seducen. Es más entretenido ver bocetos que escuchar o leer con atención unos conceptos estratégicos. Pero las reglas de juego, las que había marcado usted, no eran esas. Respete las reglas, en su propio interés.

En pocas líneas

- “No hay una mejor agencia, sino la que mejor se adapta a su perfil y a sus necesidades”.
- El activo de una agencia y lo único que ella puede ofrecerle es el capital humano, el talento. En las primeras fases de elección de la agencia, es importante que conozca a las personas y no sólo a su principal directivo.
- Defina su perfil de anunciante: el tamaño de su inversión, el músculo de marketing de su empresa y sus necesidades específicas en comunicación.
- Conozca el perfil de las agencias que está sondeando. Su tamaño, sus clientes y su vocación dominante.
- Si a la hora de la selección final de agencia opta por la fórmula de concurso, elija el concurso estratégico o el de ideas.
- El concurso creativo parece un “chollo” (¡varias agencias trabajan gratis para mí!) pero el riesgo que corre es muy grande.

La redacción del briefing

No hay muchos manuales de publicidad en los que se dedique al briefing más allá de una o dos páginas. Es verdad que es un tema que no se presta a la exposición teórica y cuyo aprendizaje se deja a la experiencia.

Pues ya que nos remitimos a la experiencia, la mía y la de muchos profesionales de la comunicación, y puede que también la suya desde la otra vertiente de la relación anunciante-agencia, es que redactar un buen briefing no es tarea fácil. Bueno por eficaz, porque cumple satisfactoriamente su finalidad de ser el mapa de ruta de la creatividad. Dónde queremos ir y con quién queremos encontrarnos.

Es una cuestión de principios. De buenos principios. Si usted no proporciona a la agencia un buen briefing, corre serio peligro de recibir una propuesta creativa sin norte, sin mensaje. Brillante, quizás, pero incapaz de crear Relación con su público. No exagero si le digo que las debilidades de un briefing ponen en peligro la rentabilidad de su inversión publicitaria. ¡Ahí es nada!

3.1 El briefing

El briefing es el documento que el anunciante entrega a su agencia para especificar **los objetivos de marketing y de comunicación pretendidos en su campaña.**



El briefing incluyen también toda aquella información que se considere relevante para que la agencia pueda realizar eficazmente su proyecto.

Como es natural, la envergadura de fondo y forma del briefing será diferente según la naturaleza de la campaña o acción de comunicación concreta que se vaya a emprender. No podremos comparar el briefing en el que una gran corporación solicita una campaña multimedia de salida a Bolsa, con el documento casi rutinario (“rutinario” por lo cotidiano, que no por trivial y “a medios pelos”) que se envía a la agencia para que diseñe un catálogo de producto.

Aquí voy a referirme casi exclusivamente al briefing de primer nivel, aquel cuya adecuada redacción reviste mayor importancia por la envergadura de la campaña a que ha de dar lugar. Esta restricción no supone que infravaloremos la calidad que también deben tener los briefings de “rutina”, más sencillos y dirigidos a orientar acciones puntuales. Al contrario, los conceptos y criterios que trataremos aquí son extensibles, y yo diría que exigibles, a estos otros documentos menores.

No hay malas campañas, sino briefings mal redactados.

Esta frase debió inventarla un creativo publicitario para justificar algún pequeño desastre. Cabe en lo posible, no lo sé. Por lo tanto, no le pido que la incluya en su inventario de citas memorables. Puede que la improvisara un publicitario que utilizó su ingenio para salir del aprieto de una campaña floja. Puede que en el seno de las agencias la utilicemos con más frecuencia de lo debido. Suena a demasiado a excusa, ya lo sé.

Pero, a pesar de todo ello, la frase refleja una realidad como un templo. Lo bueno del caso es que la moraleja de este latiguillo es útil para usted, el anunciante por lo que saquémosle provecho para su campaña, para poner buenos cimientos al fortalecimiento



de su marca. Bien mirado, la expresión también podía haber sido formulada por un anunciante con experiencia, que se ha aplicado a examinar el acierto y desacierto de sus campañas.

En el fondo, el asunto no tiene ningún misterio, porque traduce al campo de la comunicación lo que es norma elemental en cualquier otra actividad empresarial. Definir con claridad lo que se desea obtener es el principio natural de cualquier proceso que se pretende culminar con éxito. ¿Qué pasaría si el cuadro de especificaciones técnicas o el pliego de condiciones para la compra de un suministro estuvieran mal redactados? El arquitecto que recibe el encargo de proyectar una promoción inmobiliaria, ¿no exigiría una completa información sobre la tipología residencial requerida, los parámetros físicos del solar, los ratios de edificabilidad, el nivel de calidades y los precios a los que se quiere llegar?

Todas estas consideraciones y analogías son tan evidentes que casi es obvio escribirlas. Si lo considero necesario es porque en la experiencia compartida de anunciantes y agencias constatamos que hay muchas campañas que parten de malos principios, que hay muchos briefings mal concebidos y peor redactados.

Dicho en positivo: **Un buen briefing es el buen principio de una buena campaña.** Mi amigo y colega Javier Ramírez lo dice con otras palabras, a la riojana: *“Sin buena bellota, no hay buena encina”*.

3.1.1 Lo que el briefing no es

En cierta ocasión una corporación muy importante nos invitó a participar en un concurso para el relanzamiento de su producto estratégico. Nos enviaron un briefing que, no exagero, se aproximaba a las cuatrocientas páginas. Contenía copiosa información sobre las características de producto, estadísticas sobre satisfacción de los clientes y docenas de páginas sobre los nuevos entrantes al mercado. Magnífico para iniciar una tesis doctoral, pero



inútil como briefing. Le puedo asegurar que en parte alguna de aquel tocho había una indicación explícita de lo que la empresa esperaba de nosotros.

Podría describir también otras situaciones en las que el director de marketing encarga al *product manager* que “vaya preparando” el briefing que habrá que dar a la agencia la semana que viene. No se sabe cómo, pero el encargo acaba en manos de un *junior* del departamento. El *junior* es persona muy animosa y se pone como una fiera a reunir los informes Nielsen de los últimos bimestres, el comparativo interno que se hizo de la competencia y el resumen de las campañas anteriores. Unas cincuenta páginas. Un buen trabajo. El *junior* entrega su documento al *product manager* que, con unas pocas correcciones, lo entrega al director de marketing quien, con un par de anotaciones del tipo “OK” y “tenemos que hablar de esto”, lo da por visto para que se entregue a la agencia.

Lo que quiero decirle con estas anécdotas es que un briefing no es un legajo de farragosas informaciones. La información sobre empresa, mercado y producto puede ser necesaria, pero debe ir por otra vía, sin enturbiar la claridad de las ideas y propósitos que debe regir un briefing.

El briefing no es un ejercicio de redacción, sino de introspección.

La redacción del briefing es la formalización final de un ejercicio de reflexión interna. Ponerlo sobre papel es la parte más fácil... cuando las ideas están claras. Podría decirse que su elaboración se trata de un **90% de reflexión** y un **10% de redacción**.

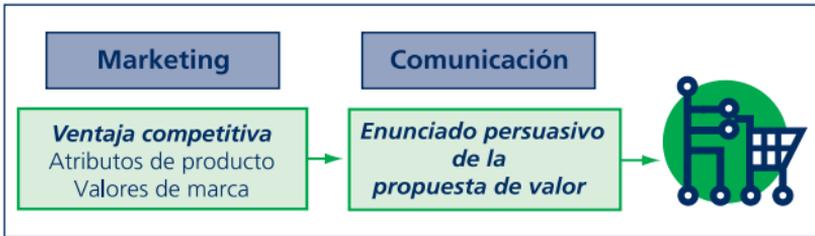
Tener que redactar un briefing para la agencia es una oportunidad de sentarse a pensar sobre las muchas “Q” de mi marca: Qué, para Quiénes, Por Qué,...

Veamos las cosas desde la finalidad pretendida. La comunicación publicitaria consiste, en esencia, en **traducir al lenguaje**



de los consumidores la propuesta de valor de su marca y producto. Los publicitarios no inventan nada. Aportan mucho, lo veíamos en el tema anterior, pero no inventan nada que no exista en la médula de tu marca y en los atributos del producto.

Figura 3.1



Su ejercicio de reflexión consiste, por lo tanto, en establecer de manera clara y convincente (convincente en primer lugar para usted, para la estrategia de su negocio) la propuesta de valor que, francamente, no suele ser tan simple y rotunda como un *“mi automóvil es el único modelo del mercado que ofrece aire acondicionado gratis”*.

¡Ya quisiéramos que siempre fuera tan fácil!

Si la reflexión sobre la propuesta de valor y la marca es convincente para usted, ya está en condiciones de escribir unas cuantas líneas o unas pocas páginas para entregar su briefing a la agencia.

3.2 Caminos para la reflexión

A lo largo de las siguientes páginas le voy a proponer un modelo de reflexión un tanto atípico. No procede de un laboratorio de marketing, sino que es un método que utiliza internamente una importante agencia de publicidad para madurar su comprensión del problema antes de abordar la ejecución creativa. Ellos lo



llaman la disciplina USP y a mí me parece que esta “disciplina”, este encaminamiento mental, también puede resultarle útil para reflexionar sobre su producto y marca antes de iniciar la redacción del briefing.

Nota importante

Queda advertido que lo que sigue no es una técnica redaccional ni una guía para ir, paso a paso, escribiendo su briefing. Es, más bien, un camino abierto para su propia exploración de las cuestiones clave: dónde está y a dónde quiere llegar.

3.2.1 La disciplina USP de Bates, como inspiración para la reflexión del anunciante

Hace ya cuarenta años, Roser Reeves concibió el concepto **USP** (**Unique Selling Proposition** o Propuesta Única de Ventas), un término que tiene su espacio reservado en cualquier libro de Teoría de la publicidad. Universalmente conocido no quiere decir que sea universalmente aceptado. Son muchos quienes lo consideran superado y tienen razón si lo interpretan de una manera literal, en el contexto de los mercados de hace veinte o treinta años.

Otros pensamos que la esencia de la USP es vigente en una interpretación abierta y evolucionada, capaz de hacer compatibles el rigor racional con el reconocimiento de valores emocionales. De hecho, los modelos estratégicos *Total Branding*, *Emotional Selling Proposition*, *PUC*,... heredan el pensamiento USP.

El pensamiento USP enfoca la estrategia creativa hacia un concepto único y potente, vertebrador de toda la comunicación, adaptándolo a las nuevas situaciones de predominio de la marca sobre el producto y separándolo de la competencia.



En cualquier caso, como hemos de volver sobre ello en el capítulo siguiente, tampoco es necesario que maticemos aquí las posiciones sobre la vigencia o la obsolescencia del concepto USP. Además, estamos hablando del briefing, ¿no es así? Pues a eso vamos.

La USP de Reeves es el punto de llegada de un método analítico, la disciplina USP, que las agencias del grupo Bates utilizan como proceso de planificación creativa. Es, por lo tanto, una herramienta intelectual que los publicitarios de Bates utilizan para desarrollar sus ideas estratégicas y propuestas creativas cuando ya están de vuelta a la oficina tras recibir el briefing de su cliente.

Sin embargo, aunque ni usted ni yo trabajemos en Bates, el modelo analítico de la disciplina USP me parece magnífico para inspirar sus reflexiones a la hora de preparar el briefing para su agencia. No es necesario que lo tome al pie de la letra. No lo propongo como un esquema pautado, sino como una fuente de inspiración, porque los puntos que se analizan en los tres primeros pasos coinciden con los aspectos críticos de desarrollo de su negocio.

3.2.2 Los tres primeros pasos de la disciplina USP

A continuación, se detallan los tres primeros pasos que sigue la disciplina USP.

1. “El cubo”: Comprender el mercado y el deseo/necesidad del consumidor

Los mercados se definen por un grupo limitado de alternativas, todas compitiendo para satisfacer el mismo deseo del consumidor, “deseo” que es la suma total de sus necesidades racionales y emocionales:

- ¿Quiénes son nuestros consumidores?
- ¿Por qué usan el producto?



- ¿Cómo o en qué circunstancias lo utilizan?

El propio nombre de este primer paso, “el cubo”, alude a las distintas caras o facetas bajo las que podemos contemplar un producto, sus consumidores y la forma en que estos perciben y usan dicho producto.

Normalmente tenemos respuestas demasiado obvias para esas tres preguntas. Para escribir que “*mis consumidoras son amas de casa de 25 a 45 años*” no hace falta mayor viaje. De lo que se trata es de profundizar en la comprensión de nuestro cliente, sus deseos y expectativas, que son muy diferentes dentro de ese gran magma de “amas de casa de 25 a 45 años”. Bates indaga más en esas cuestiones:

- **¿Quiénes?:** ¿Quiénes son los consumidores más probables? ¿Hay diferentes segmentos o grupos de personas que tienen diferentes necesidades en relación con mi producto? ¿Existe un grupo que consume un volumen desproporcionado a su tamaño? ¿Puede aumentar la frecuencia de uso de los que consumen poco?
- **¿Por qué?:** ¿Cuáles son las necesidades emocionales y racionales claves de los diferentes segmentos? ¿El precio? ¿La fiabilidad? ¿El reconocimiento social?
- **¿Cómo?:** ¿En qué situaciones de lugar, modo o compañía se usa el producto? ¿Qué situaciones cambian el por qué de uso del producto?

Un ejemplo nos ayudará a entender las múltiples variaciones de “Quién-*Por qué-Cómo*” que se pueden dar en torno a un producto y que nos hacen comprender la complejidad y riqueza del Deseo del consumidor.

¿Quiénes compran hoy un “todo terreno”? ¿Qué les mueve a su compra? ¿Cómo lo utilizan? Aunque no conozca nada de este mercado, no se le escapa la diversidad de perfiles y motivaciones de compra existentes entre los consumidores de este tipo de vehículos. Desde el loco por el *off-road*, que embarca a su familia en



unas vacaciones por el desierto pre-sahariano, hasta aquella que lo utiliza fundamentalmente para llevar a los niños al cole. ¿Cómo meter en la misma definición al usuario 4WD en el medio rural y al conductor urbano cuya mayor aventura consiste en ir a comer cordero a un pueblo de Segovia? Fijese cuantas motivaciones de uso, tan distintas: la sensación de seguridad, las prestaciones deportivas, las cualidades funcionales, el reconocimiento social, la proyección de prepotencia, la moda,...

Si cruzáramos todas las combinaciones posibles del Quién- Por qué-Cómo tendríamos un mosaico abrumador, pero no hemos llegado hasta aquí para añadir confusión a nuestros pensamientos. Entre todas esas combinaciones es necesario identificar el actual segmento de mercado de nuestra marca, los segmentos que ofrecen las mejores oportunidades de crecimiento y aquellos otros que pueden haber sido ignorados o que ahora están emergiendo.

Se trata, en definitiva, de **identificar nuestro target primario, el público objetivo al que queremos dirigir nuestra comunicación**. Porque no se puede llegar a todo el rango de consumidores/deseos con toda nuestra panoplia de diversos e incluso contradictorios argumentos.

2. “El ránking mental”: Establecer metas para la marca

El segundo paso consiste en hacerse una pregunta que demanda valentía en la respuesta: ¿Dónde se encuentra mi marca?, ¿qué posición ocupa en la mente de los consumidores?

Para ayudarnos en esta ubicación de nuestra marca en su mercado, Bates nos traza un plano constituido por dos zonas, que denomina respectivamente **Grupo de Consideración** y **Grupo Competitivo**. Aunque la terminología sea otra, los conceptos con los que se definen ambos grupos son de reconocimiento universal, como se puede ver a continuación.

A la hora de efectuar una compra, la mayoría de los consumidores sólo tienen en mente seis o siete marcas, sea por evocación



espontánea o sugerida. Este grupo de marcas es lo que Bates denomina Grupo de Consideración, al que solemos referirnos como *short list* de compra.

La primera reflexión consiste, por lo tanto, en plantearse **si su marca está efectivamente dentro de ese Grupo de consideración**, si es una de las opciones que vienen a la mente de los consumidores cuando consideran la adquisición de un producto.

En la práctica de muchos mercados la situación aún es más restrictiva, porque el grueso de las compras se realizan dentro de un grupo de marcas más restringido, esas tres o cuatro marcas a lo sumo, que pueden concentrar el 70-80% del volumen total del mercado y que Bates denomina Grupo Competitivo.

La segunda reflexión obligada es **si su marca se encuentra dentro de este grupo de preferidas por los consumidores**. Si lo está, ¿qué posición ocupa? y, más importante todavía, ¿cuál es la tendencia: crecemos, conservamos la posición o nos amenazan?

De estas consideraciones ya se empiezan a alumbrar algunas líneas para su briefing, las que orientarán el horizonte y la meta a la que quiere llevar su marca y que cuenta con las siguientes opciones:

- Quiero mantener y fortalecer mi situación de líder.
- Quiero ganar un escalón para mi marca dentro del Grupo Competitivo.
- Quiero introducir mi marca dentro del Grupo Competitivo.
- Necesito que mi marca entre en el Grupo de Consideración.

Como puede apreciar, el briefing se pone serio, apunta alto, porque su comunicación no tiene como finalidad única “anunciar el producto”, sino colaborar a la **construcción de una marca fuerte**, que es su garantía de presencia competitiva en el mercado mañana y pasado mañana.

Podría parecer que lo dicho hasta aquí acerca de los consumidores y las marcas sólo es de aplicación en los mercados de gran consumo. No es así.



Aunque es cierto que el conocimiento de los consumidores y la idea del valor de la marca surgen y se desarrollan inicialmente en los mercados de consumo, los conceptos, —y, en particular, las reflexiones que pueda inspirar la “disciplina USP”—, son perfectamente traducibles a una empresa de servicios o de sectores industriales.

Dicho esto, sigamos con el tercer paso de nuestras reflexiones.

3. “La rueda”: Definir la marca

Para realmente entender qué compone nuestra marca y cómo se distingue de las demás marcas competitivas, debemos identificar sus ventajas distintivas, tanto en el plano de los atributos de producto como en aquello que constituye el núcleo de la marca.

Bates llama “la rueda” a esta fase del análisis porque lo describe como una serie de círculos concéntricos a través de los cuales vamos progresando de lo accidental (los atributos de producto) hacia el meollo o esencia de la marca.

El objetivo de este análisis es identificar en cada uno de sus cinco círculos los puntos fuertes de la marca y de manera especial aquellos que resultan significativamente diferenciadores de la competencia, de tal modo que en su conjunto definen la personalidad y valores de la marca:

1. Los **atributos** racionales del producto.
2. **Beneficios.** Las expectativas racionales y emocionales del consumidor como resultado de su uso. ¿Qué hará para mí?
3. **Valores.** ¿Qué significa para mí? La recompensa final que uno espera por utilizar la marca. Es el verdadero motor de la decisión de compra, sutilmente escondido en la parte menos accesible del consciente de la persona y merece una explicación un poco más detenida.

Una crema de belleza puede tener un ingrediente revolucionario, pero lo que de verdad lo hace humanamente beneficiosa y memorable es la consecuencia que promete: *“Pond’s, belleza en siete días”*.



¿Qué aspiraciones o ilusiones anidan en quien, al cabo de unos pocos minutos frente a la estantería de cosméticos, después de que sus ojos y sus dedos hayan recorrido una y otra vez los diversos botes de crema, se decide por la propuesta de Pond's?

Otro caso es el de aquel que se inclina por la compra de un coche cuya marca se asocia por excelencia a los atributos de seguridad. Es un padre de familia cuya conducta se rige siempre, aunque él no sea consciente de ello, por el valor Seguridad. Mira cómo decide sus inversiones financieras, cómo tiende a proteger su patrimonio, qué aspectos de la evolución de sus hijos adolescentes le preocupan más, dónde eligió su casa y... naturalmente, qué coche familiar acaba de comprar.

Este hombre no está comprando atributos de producto. Ni siquiera el beneficio racional de que este coche le proporcionaría mayor protección en caso de accidente, podría incluso salvar su vida y la de los suyos. Está comprando más que eso. Este hombre está cumpliendo su misión vital, la de *Gran Protector* de la familia que ha constituido. Tiene la gran satisfacción íntima de saber que, una vez más, no está defraudando el que para él es valor supremo, la seguridad de los que tiene a su cargo.

- 4. Personalidad de la marca.** Bates lo concreta en una analogía: *Si la marca fuera una persona, ¿qué tipo de persona sería?* A veces utilizamos esta misma pregunta en la investigación, son "grupos de enfoque" y resulta sorprendente comprobar cómo las descripciones antropomórficas reflejan con gran precisión la imagen percibida de una marca.
- 5. Esencia de la marca, su núcleo perdurable.** Cada marca tiene un "alma" que la crea y la identifica, que no se puede cambiar sin que se cambie la marca. Es una sola idea que fusiona los principales papeles emocionales y funcionales de la marca.



Ya sé que esta última parte del ejercicio es un tanto difícil, casi en el plano de lo filosófico, y lo digo en el mejor sentido sapiencial del término “filosófico”. Costará, quizás, encontrar las palabras justas, precisas y elocuentes para enunciar cual sea la esencia, el “alma” de la marca. Si además su marca es aún joven, tal esencia será aún embrionaria, más un impulso, un deseo, que una realidad asentada y enunciable.

Pero la esencia de la marca existe, no lo dude. Hace unos pocos años, BMW relanzó al mercado una nueva edición del Mini que había abandonado los mercados hace más de veinte años. Nada que ver con el antiguo Mini: ni la tecnología, ni el diseño ni siquiera el fabricante.

¡Pero es el Mini, es su misma esencia, su espíritu!

Fíjese en que el “espíritu del Mini” ha sobrevivido al producto y a la propia empresa. Cuando BMW decidió relanzar el producto, ya tenía la mitad del camino recorrido.

Al finalizar esta laborioso Paso Tercero, ya hemos hecho otro gran progreso en la pre-redacción del briefing. Hemos encontrado, —o redescubierto, como prefiera decir—, cuál ha de ser la **propuesta de valor para sus consumidores, ese beneficio ventajoso que tiene la habilidad de atraer hacia la nuestra a consumidores de otras marcas o productos.**

Y aquí terminamos nuestras reflexiones de la mano de la disciplina USP. El cuarto paso lo dejamos para los chicos de la agencia, porque trata de las estrategias de creación y son las vías que les llevarán a establecer la USP, la formulación creativamente persuasiva de tu propuesta de valor.

3.3 Y ahora,... ese 10% de redacción

Hasta aquí habrá invertido unas cuantas horas en la reflexión y estoy seguro de que después de poner lo mejor de su materia gris



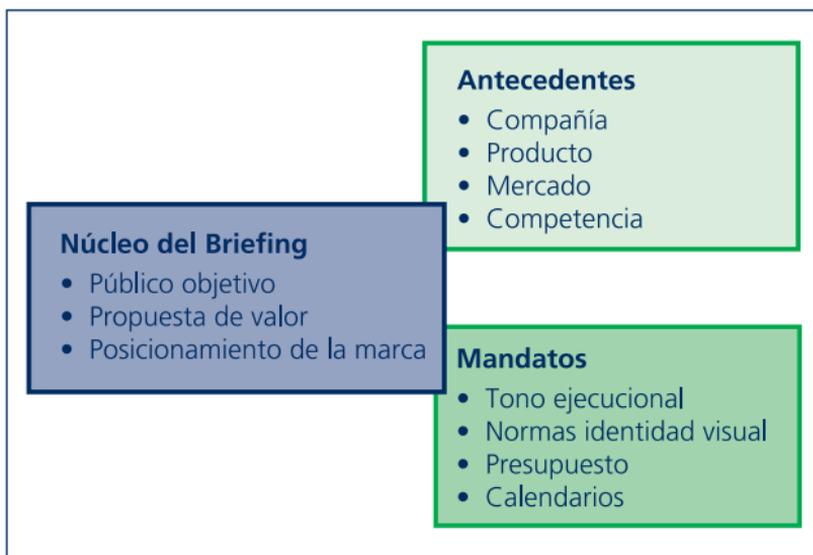
al servicio de sus propios intereses, ¡su marca!, ya tendrá unas cuantas ideas claras.

Ahora queda lo más fácil, la tarea de poner en negro sobre blanco esas ideas en forma de conceptos y mandatos para la agencia, dejándoles claro dónde estamos y a dónde queremos llegar. Tenemos un buen briefing, no hay excusas para que la campaña no sea buena.

La redacción debe ser breve (es un briefing), para que las muchas líneas no empañen la claridad de los conceptos que con tanta dedicación has alumbrado.

No hay reglas formales para la ordenación de estos conceptos. Algunos profesionales utilizan un esquema sencillo de tres secciones tal y como se expone en la Figura 3.2.

Figura 3.2



Es importante que los antecedentes no se conviertan en un bosque que oscurezca las ideas claras que con esfuerzo intelectual se han alumbrado.



Respecto a los mandatos, no son absolutamente prescriptivos en un briefing. Se trata de ciertas precisiones convenientes o de indicaciones menores que algunos anunciantes creen necesario manifestar. Un antiguo cliente nuestro solía recordarnos en sus briefings que la campaña de publicidad pedida tenía que ser muy respetuosa con el tratamiento de la imagen femenina, porque eso formaba parte de la cultura de la empresa.

En pocas líneas

- El briefing debe ser breve y centrado en lo esencial.
- Aunque lo que se preocupe a corto plazo sean determinados objetivos tácticos y comerciales a los que se dirige el briefing, lo esencial para el futuro de su empresa es el desarrollo de la marca.
- Si necesitas dar mucha información a la agencia acerca del producto o del mercado, separe esta información en un documento separado.
- El núcleo del briefing debe estar compuesto por el público objetivo al que quiere dirigirse, su propuesta de valor y el posicionamiento que quiere proyectar para su marca.

La evaluación de la propuesta creativa

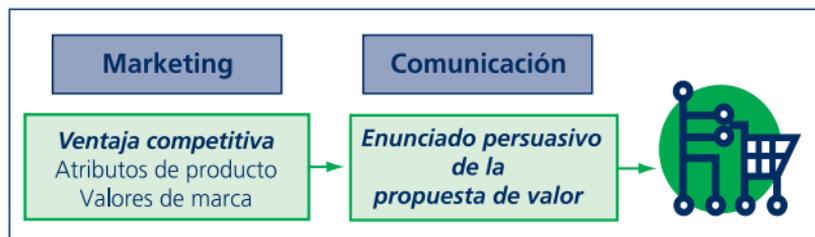
Estamos en el tercer paso de las responsabilidades del directivo en la Gestión de la publicidad, la valoración de si la propuesta creativa recibida de la agencia responde a sus necesidades. Decir Sí o No para dar luz verde a una inversión que puede ser importante dentro de su presupuesto y de la que, en cualquier caso, espera mucho a corto y largo plazo.

Esta valoración será más fácil cuanto más calidad tenga el briefing que inyectó en el personal de la agencia. Si el briefing estaba centrado en objetivos, tenía esas diez o doce líneas que transmitían la esencia del producto y la marca, la valoración será más fácil porque dispondrá de una referencia, el norte al que quiere dirigirse.

4.1 El briefing, punto de partida racional

Retomemos un párrafo del capítulo anterior para revisar nuestro punto de partida:

Figura 4.1





*“La comunicación publicitaria consiste, en esencia, en traducir al lenguaje de los consumidores la **propuesta de valor** de su marca y producto. Los publicitarios no inventan nada. Aportan mucho, pero no inventan nada que no pre-exista en la médula de su marca y en los atributos del producto.”*

Su briefing debe haber sido capaz de expresar en pocas líneas su ventaja competitiva y la esencia de la marca. Los publicitarios han trabajado sobre estas premisas y ahora han vuelto a su oficina y están sentados frente a usted con una propuesta creativa que, a su juicio, responde a esos objetivos de comunicación. En buena lógica, ahora *sólo* se trata de calibrar si el *output* (creatividad) es coherente con el *input* (briefing).

Ese *sólo* tiene su miga. ¡Ojalá fuera tan fácil como la prueba del algodón o algún algoritmo matemático que nos diese una respuesta irrefutable: PASS/DO NOT PASS!

La valoración tiene que descomponerse en dos vertientes, hay que poner a trabajar los dos hemisferios cerebrales, el del raciocinio y el de la inteligencia emocional.

La fase analítica es relativamente sencilla. Es bastante objetivo racionalizar si el núcleo del mensaje se corresponde con los atributos de producto y posicionamiento de la marca.

La segunda vertiente es mucho menos objetivable porque está en el territorio de lo emocional: ¿Se transmite ese mensaje de manera **persuasiva**? ¿Será capaz de penetrar fluidamente en la mente y el corazón del receptor?

4.2 El papel mágico de la creatividad

Lo que esperamos de los creativos, su aportación específica, es que sepan traducir la propuesta de valor del producto (que usted habrá redactado de forma racional) al lenguaje de los



consumidores, **convirtiéndola en beneficio humano**, la idea fuerte inolvidable que queremos desarrollar.

“Pond’s, belleza en siete días”

“¿Te gusta conducir?”

“Red Bull ¡te da alaaaas!”

No siempre se trata de construir una frase memorable, un *slogan*. Puede ser una imagen, una metáfora visual. El árbol de Nationale-Nederlanden (ahora, ING) simbolizaba los valores con los que se posiciona esa entidad: resistente, fiable, seguro, protector,...

La fotografía del frasco de mermeladas de *La Vieja Fábrica*. Fruta, solo fruta.

Las chicas burbuja de Freixenet.

Puede ser también el relato de una situación que evoca emociones y suscita asociaciones que llevan al receptor hacia la idea-mensaje que queremos inducir.

Esta capacidad para convertir las cuatro o cinco líneas de texto racional de su propuesta de valor en una palabra, una imagen, una metáfora que emociona, tiene algo de mágico. Es lo que se espera de la gente creativa. Para eso se les contrata, porque diseñar cosas bonitas lo hace cualquiera que tenga un programa de diseño y algo de buen gusto.

No se oculta que evaluar la idoneidad de esa palabra, esa imagen o esa metáfora, como elemento persuasivo de su campaña, requiere cierta capacidad para **ponerse en la sensibilidad de tu público objetivo**. Y algo de intuición. Y cierta dosis de práctica. Ingredientes que lamentablemente no se adquieren en los manuales.

Pero, tranquilo, vayamos paso a paso. **SÍ** es posible adoptar ciertos criterios que le ayudarán, sobre todo al principio, a evaluar



la idoneidad creativa de la campaña que quiere emprender. Una guía basada en seis criterios, precedida de un No-criterio, que le serán de utilidad para, al menos, ordenar sus cavilaciones frente a los bocetos que tiene que valorar.

4.3 Criterios de valoración de un anuncio

He escrito “anuncio” en el titular para simplificar, pero lo que sigue es de aplicación a cualquier otra pieza de comunicación que usted vaya a utilizar, un cartel, un folleto o una cuña de radio.

Criterio 0. El No-criterio

El criterio que le recomiendo vivamente que NO utilices es el “*me gusta-no me gusta*”. Peor me lo pondría si su criterio consistiera en llamar a unos compañeros de la oficina y preguntarles “¿*os gusta este boceto para nuestro anuncio?*”

El “*me gusta*” apela a “lo bonito”, al colorín, a lo superficial. Pero esa visión superficial podría ser el menor de los errores. La razón para rechazar ese método de valoración es que ni usted ni los chicos de la oficina sois los destinatarios del mensaje. La pregunta tendría más sentido si se formulara así: “¿*les gustará a ellos, a los consumidores?*”.

Es preciso, por lo tanto, fijar algunos criterios objetivos para la valoración de la propuesta creativa. Después del análisis racional, quizás pueda concluir también con una aprobación emocional, *¡me gusta! ¡les gustará (a ellos)!*

Criterio 1. El emisor

¿Queda claro en el mensaje quién es el emisor, la marca que emite el anuncio?

No es una pregunta tan ingenua como pudiera parecer. Hay anuncios espectaculares, verdaderamente memorables, que nadie asocia a la marca emisora.



No le recomiendo explícitamente, ni mucho menos, que utilice la técnica que aplica Pascual en todos sus anuncios en televisión, mantener el sello de la marca en una esquina de todos los fotogramas del spot (¿se habías fijado en eso?).

Tampoco se trata necesariamente de poner muy grande el logotipo o en todas las páginas del folleto.

El reconocimiento del emisor también puede hacerse porque existen unos elementos visuales o musicales que se utilizan **consistentemente** en todas las piezas de comunicación. Identificará inmediatamente que un anuncio es de Canal Plus porque siempre utiliza un color negro muy intenso o los de Heineken por su asociación con el verde. La Central Lechera Asturiana siempre comienza sus spots con unas pocas notas de una melodía que ha evolucionado en el tiempo, pero que sigue siendo como su firma musical. Lo mismo sucedía con las campañas de la antigua Amena, siempre montadas alrededor de versiones del tema “Libertad”.

Tenga en cuenta que la comunicación marca-clientes es como una historia que va construyendo su argumento en el tiempo, no como una yuxtaposición de anuncios aislados; si las distintas formas, medios y momentos de esa comunicación están vertebrados alrededor de la Idea Fuerte que queremos construir en la mente del consumidor; si el tratamiento visual y verbal sigue líneas consistentes; si, en definitiva, procuramos hacer comunicación coherente e integrada, la marca acaba proyectando su personalidad a través de una Identidad Visual (no sólo un logotipo) que facilita su reconocimiento.

Dentro de esta misma cuestión: **¿Aparece el emisor con los valores de marca que le son propios?** Con independencia del contenido concreto del anuncio, ¿la personalidad de marca que se transmite es la que queremos cultivar?

Un anuncio espectacular y memorable, pero soez, transmite una mala personalidad de marca. Mal asunto, aunque el anuncio resulte muy convincente de los atributos del producto.



Lo que le voy a comentar no merece otro tratamiento que el de una anécdota lamentable. Una marca de automóviles hizo una campaña de televisión de uno de sus modelos compactos. El primer spot mostraba a un peatón parado frente a un semáforo metiéndose el dedo en la nariz. Como suena. El mensaje decía literalmente: *“Podría hacerlo a bordo de un XX por tan sólo XXXX €”*.

El segundo spot desarrollaba la misma lindeza creativa sobre otra bonita situación ciudadana: Una pareja de jóvenes están revolcándose en la acera: *“Podrían hacerlo a bordo de un XX por tan sólo XXXX €”*.

No merece la pena comentar la posible eficacia persuasiva del anuncio. Pero si yo fuera el “i-responsable” de comunicación de esa marca estaría realmente preocupado por la visión global que queda de ella, la sensación de cretinez y chabacanería que transmite.

Yo tengo un coche de esa marca, aunque no del mismo modelo, y estoy muy satisfecho con él. Si la marca sigue en esa línea de publicidad, empezaré a sentirme incómodo cuando mis amigos me vean a bordo de este coche.

Hay que evitar la chabacanería, pero sin pasarse tampoco en el sentido contrario, destilando una comunicación en la que la marca aparece como fría y distante o pretenciosa. Las menciones gratuitas al “liderazgo” de la marca, —aparte de ser cuestionables si no están fuertemente ratificadas por la realidad de los mercados—, despiertan más dudas que admiración en los destinatarios y, además, no favorece el acercamiento al consumidor.

Es bastante común esta tendencia a apelar al “liderazgo” (liderazgos de andar por casa) en anunciantes neófitos y marcas de segundo nivel. Empresarios que, como digo, hacen sus primeras incursiones en publicidad y se sienten en la obligación de decirlo todo, todo, todo. Lo buenos que son en calidad, servicio, tecnología y lo que se les ponga por delante. No es



que quieran engañar a su público o distorsionar la realidad; es cierto que, en muchas ocasiones, se trata de pequeñas empresas que han hecho un apreciable esfuerzo de crecimiento y mejora en todos esos terrenos. Pero se debe recomendar a estos anunciantes mayor moderación en sus propias percepciones de liderazgo. La credibilidad no procede de decir las cosas más alto o más veces.



Criterio 2. El mensaje (I)

¿Hay UN mensaje?

Nuevamente, tengo que dar explicaciones por formular una cuestión tan aparentemente ingenua. El hecho es que hay anuncios consistentes en una sucesión de imágenes y situaciones que **no enuncian NADA**. Bonitas historias sin argumento. Bellos paisajes, costosos decorados, chicos y chicas disfrutando mucho de no se sabe qué. ¿Y...?

“Cuanto menos bulto, más claridad”.

Cuanto más “bulto” se introduce en una pieza gráfica (anuncio de prensa, folleto), mayor riesgo de no decir nada concreto.

No querría que se me interpretara mal. **Puede existir mensaje sin necesidad de que haya un enunciado racional explícito.** El mensaje puede ser racional o emocional.



Probablemente recuerde el anuncio “Amnesia” del Volkswagen Golf. Es antiguo, pero fue tan memorable que quizás esté aún en su memoria². El spot contaba una historia muy sutil, sin moraleja final, sin una conclusión enunciativa. Era una historia inquietante, como de cine, que no todos interpretábamos de la misma forma. Quizás por esa ambigüedad, ese anuncio se ha quedado en nuestra memoria, porque nos creó un “gusanillo” interior, nos provocó, nos hizo pensar.

A pesar de esa ambivalencia en la interpretación, el anuncio tenía un mensaje emocional: **Deseo**.

Esta capacidad de transmitir y hacer mensajes seductores tiene que ver con lo que anteriormente he llamado “magia”. En el Capítulo 6, que es una especie de cajón de sastre, le sugiero una interesante lectura de Marçal Moliné que hace referencia a estos sutiles mecanismos de seducción.

Criterio 3. El mensaje (II)

Bien, hay UN mensaje. Algo es algo.

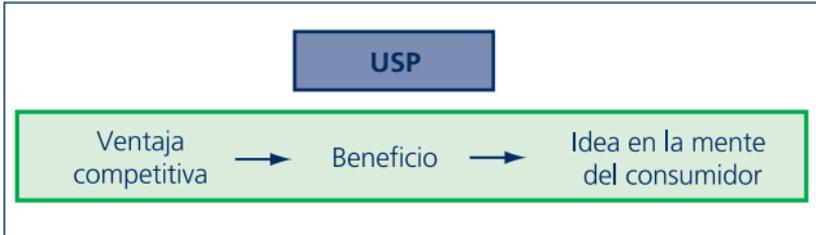
Ahora, **¿es este mensaje mi USP, el beneficio que quiero transmitir?**

El oficio de los creativos es crear una USP, se llame como se llame en las diferentes terminologías que utilice cada agencia. Se trata de convertir la ventaja en beneficio humano y depositarla de manera arraigada (¿una palabra?, ¿una imagen?, ¿un sentimiento?) en la mente del consumidor.

² La historia evoca la temática del film *A propósito de Henry*, un hombre que regresa al hogar después de haber sufrido un episodio de amnesia absoluta y de la que muy lentamente empieza a recuperarse. En el camino de regreso a casa, su pareja intenta traer a su memoria recuerdos vinculados a los sitios por donde van pasando. Es inútil, no recuerda nada. Ni siquiera reconoce su propia casa, deambula por ella como por un lugar que le resulta absolutamente desconocido. Se asoma a la ventana y musita “¡Mi coche!”. Una luz de esperanza asoma a los ojos de su mujer ante ese primer atisbo de recuerdo en la mente nublada de su esposo. Ella también acude a la ventana y la incipiente esperanza abandona su mirada. El coche aparcado en la acera no es el suyo. Es un Golf.



Figura 4.2



Este es el punto crucial de su valoración de la propuesta creativa:

- ¿Transmite el anuncio un **beneficio significativo y relevante para el consumidor**?
- ¿Lo hace de manera emocional o racionalmente **convinciente**?
- ¿Contribuye a la construcción de esa **idea fuerte** que quiero ir depositando, poco a poco, en la mente del consumidor?

Esta fase de la valoración es, al mismo tiempo, muy racional y muy emocional. Racionalmente, se contrasta la ventaja competitiva con la identificación de beneficio. Emocionalmente, si el mensaje “llega”, “transmite”, “pega”,...; su percepción es más difícil de pulsar, pero se mejora con la experiencia en la capacidad de evaluación.

Puede ayudarle una frase que tomé de Fairfax Cone, fundador de FCB, una de las más conocidas agencias de publicidad americanas:

“Good advertising is written always from one person to another. When it is aimed at millions, it rarely moves anyone”.

Aplicado a su caso. ¿Cree que este anuncio lo sentiría el destinatario como si fuera una propuesta dirigida en exclusiva para él, pensando en él?



Criterio 4. El Mensaje (III)

La resolución creativa propuesta, ¿tiene potencial de continuidad, admitiría futuros desarrollos?

En el argot nuestro se dice si tiene *follow up*.

No es imprescindible, pero sí conveniente que una idea creativa sea capaz de futuros desarrollos, evolucionando y añadiendo nuevos matices sobre el planteamiento original.

Tirando de nuestros recuerdos de la publicidad más notoria, nos vienen a la memoria muy buenas campañas en las que es fácilmente reconocible ese hilo conductor: los chicos de Carls & Berg, el guapo y el “cuñao” de Kangoo, los bebés de Iberia, la renovación de gags de Red Bull, los escenarios de deporte siniestro de Nike, el punto de vista subjetivo del conductor de BMW,...

No se trata, como comprenderás de prescribir como necesaria la técnica de la pareja de personajes (Carls & Berg) que se repiten a lo largo de varios spots o crear un Curro para que sea siempre el conductor de nuestra historia. Puede ser eso o algo menos obvio, como la manera de contar las cosas (el punto de vista subjetivo de BMW o el habitual toque de humor sarcástico de Canal Plus).

No es imprescindible, pero si conveniente, decía arriba, porque este hilo conductor facilita el recuerdo y el fortalecimiento de la misma idea, añadiéndole nuevos matices, nuevos atributos secundarios o, simplemente, completando en el receptor el “circuitaje” neuronal de absorción del mensaje.

Criterio 5. Adecuación al público objetivo

¿Está elaborado el mensaje de manera apropiada para mi público objetivo?

Esta cuestión tiene que ver, sobre todo, con el tono y el estilo del anuncio.

Cada segmento de público tiene su propio marco sociocultural, su lenguaje y sus referentes, con los que se siente identificado.



Un mismo beneficio puede transmitirse a dos públicos objetivos distintos con códigos de comunicación diferentes, adaptados a la mejor comprensión de cada target.

Esta adecuación tiene que ver con el tono de comunicación empleado: el lenguaje verbal que se utiliza, el vocabulario, ¿corresponde al que utiliza y comprende el target? Claro está que no se trata de reproducir al pie de la letra el vocabulario coloquial de cada grupo social, porque tendríamos los anuncios llenos de *tío, tía, vale, pasha colega y tal, oshea-entiendes-tía?*

También unos giros de humor son mejor captados que otros, según el público. Estoy recordando ahora algunos anuncios de Carlsberg con unas sutilezas de humor que requieren que el espectador esté familiarizado con ciertos mundos culturales. Por el contrario, los anuncios de la Berlingo tienen una campechanía simpática que refleja muy bien el talante de los potenciales compradores, profesionales de oficios manuales. Muy bien los dos anuncios, cada uno en su marco de referencia.

Los ambientes y situaciones en las que se desarrolla el anuncio también tienen que estar relacionados con los mundos de referencia del público. Los anuncios que describen “estilos de vida” procuran reproducir ambientes y personajes en los que el espectador se sienta ubicado. Los anuncios de cervezas suelen exponer momentos de consumo en los que los bares y personajes son equiparables a los de los consumidores reales.

Hace unos pocos años, en la agencia en la que yo estaba entonces, trabajábamos para una marca de gran consumo cuyos productos eran adquiridos básicamente por amas de casa de condición social más bien modesta.

Teníamos una línea de comunicación sencilla y clara que funcionaba muy bien. Un año dimos un giro a esta comunicación y produjimos un spot más sofisticado que se desarrollaba en un hogar en el que se suponía que los dos jóvenes miembros de la pareja trabajaban fuera de casa y él se incorporaba también a



las tareas domésticas. No funcionó. Esa situación “moderna” del marido que lava o plancha no estaba en el manual de funcionamiento de los hogares de nuestras compradoras.

Criterio 6. Las condiciones de ejecución

Este último criterio trata con aspectos funcionales que, en general, pueden retocarse sin perder la esencia del mensaje y su enunciado creativo.

- **El formato:** Las agencias tienden a proponer formatos amplios, spots de 30-45” y dobles páginas de revista. El presupuesto disponible suele pedir más moderación en estos formatos.
- **La adecuación al medio.** Son pequeñas (y no tan pequeñas) consideraciones ejecucionales que los creativos deberán tener en cuenta, pero que no es malo que usted también controle: ¿Se leerá este párrafo de texto en una valla de carretera, desde más de cien metros de distancia? ¿Cómo quedará reproducida sobre papel de periódico, que es muy poroso, esta ilustración de detalles tan finos?
- **La música.** Si yo no fuera un absoluto incompetente en materia de música (pertenezco a la subespecie humana que tiene las orejas para poder colgar las gafas) dedicaría a este tema el espacio que merece, bastante más que esta breve alusión a las condiciones de ejecución. No le voy a explicar la fuerza que puede tener la música en un anuncio, su capacidad de transmitir emociones y crear estados de disposición favorable al mensaje. Hay casos, como le constará por su experiencia como espectador, en los que la música es el anuncio.

Hace algunos años tuve que realizar una presentación audiovisual larga, de unos diez minutos, con un creativo que trabajaba al revés: primero ponía la banda musical y luego la vestía con imágenes y textos. Lo hicimos en una noche. Fue una delicia.



En la mayor parte de los casos, especialmente cuando se trabaja con presupuestos limitados, la música es un simple acompañamiento y se utilizan piezas de lo que se llama “música de librería”, cuyos derechos de utilización son libres o muy baratos. Aunque se recurra a este sistema, se tendrá que procurar que dicha música “diga algo”, que no sea un simple ruido sin alma.

Son muchas pequeñas cosas que se detectan y corrigen con la experiencia y a las que dedico las páginas siguientes, una especie de vademécum sobre los criterios complementarios específicos que hay que aplicar a las piezas de publicidad en prensa, radio y exterior.

4.4 Criterios de valoración complementarios: Adecuación al medio

Siendo de aplicación general los criterios expuestos anteriormente, cada pieza de comunicación en particular tiene unas exigencias específicas en función del medio en el que se va a hacer la inserción.

He contado con la cortesía de un amigo y gran profesional, Luis Bringas, para tomar de su experiencia unos puntos de observación para evaluar la adecuación de la propuesta creativa a tres de los medios principales: prensa, radio y exterior.

1. Criterios para prensa y otros medios impresos

La publicidad en los medios impresos soporta bien la **argumentación racional** del producto. Como veremos en el tema siguiente, los anunciantes utilizan la prensa como segunda fase de la estrategia de captación, cuando el consumidor está en un momento más próximo a la decisión de compra y racionaliza **la mejor de las tres o cuatro opciones** que tiene en mente. ¿Recuerda lo que veíamos en el capítulo anterior sobre la *Short*



List o el Grupo de marcas en Consideración a las que se refieren los de Bates en su disciplina USP?

La publicidad en prensa, como cualquier otra forma de comunicación publicitaria, está también condicionada por el entorno de saturación en el que se nos ofrece. Cientos de anuncios de todo formato sobre un periódico de 50 a 60 páginas al que dedicamos no más allá de un cuarto de hora de lectura, lo que tarda el recorrido mañanero de nuestro tren de cercanías.

Atendiendo a esta función argumentativa y a los condicionamientos de exposición, Luis Bringas propone nueve reglas para evaluar la creatividad en prensa:

- 1. El mensaje debe ser comprensible rápidamente.**
- 2. El beneficio básico debe ser captado en el primer golpe de vista.**
- 3. La ilustración debe soportar el titular.**

La fotografía o ilustración empleadas no son un adorno. Deben ratificar visualmente el mensaje y beneficio que constituye el objetivo del anuncio.

- 4. El comienzo del *copy* (el cuerpo de texto enunciativo) debe soportar o explicar el titular y la ilustración.**

¿Es cierto que la gente no lee los anuncios, sólo se queda en los titulares? Personalmente creo que no es así. Sólo leen los anuncios de los productos de los que están activa o potencialmente interesados, pero ¿no son estos los que nos interesan? En cualquier caso (y si no es así, ¿para qué se pone un bloque de texto?) el cuerpo de texto debe hilar con el titular y desarrollar desde ahí los aspectos enunciativos y argumentativos.

- 5. Debe ser fácil de leer y seguir.**

Evitar la proliferación de elementos visuales. Centrarse en pocos elementos que la vista siga de forma natural siguiendo eso que algunos llaman el “recorrido diagonal de la página”.



6. La tipografía debe ser lo más legible posible.

Los cuerpos tipográficos pequeños suelen ser más elegantes, dan más limpieza a la composición general del anuncio. A los creativos les encanta la letra pequeña con interlineados grandes, porque es más elegante. No les falta algo de razón, pero sin pasarse. Tampoco se trata de utilizar tipografías gigantes. El referente, como siempre, es el consumidor, el lector. ¿A quién va dirigido este anuncio? ¿Cómo y dónde va a leerlo?

7. El anunciante debe ser identificado claramente.

8. Evitar el exceso de ideas y palabras.

9. Si hay un cupón respuesta, facilitar su utilización.

Tamaño, legibilidad, facilidad de cumplimentarlo sobre el papel de baja calidad de la prensa.

Nueve reglas a las que yo me permito añadir una décima de tipo ejecucional.

10. Asegurarse de que la fotografía, ilustración o logotipo pueden ser reproducidos correctamente sobre papel de prensa. Los sistemas de impresión en la prensa diaria no tienen resolución suficiente para reproducir correctamente detalles sutiles, degradados muy suaves, ajustes de color muy precisos,...

2. Criterios para radio

Dentro del “mix” de medios publicitarios, la radio cumple ciertas funciones mejor que otras. No es buena para desarrollar argumentos prolijos, pero sirve muy bien para recordar con un alto índice de frecuencia un mensaje que haya sido previamente introducido a través de otro medio, como la televisión.

Pero la radio, sobre todo, tiene la gran virtud de que mueve a la acción. Nos hace llegar su mensaje en el momento en que tenemos cerca un teléfono y, casi sin esfuerzo, podemos llamar al 900 ó 902 que nos sugieren. La escuchamos yendo en coche



a la oficina, pocos minutos antes de aparcar cerca del kiosko de la ONCE en el que ¡una vez más! confiamos para que nos jubile anticipadamente. Nos recuerda que esta misma tarde tenemos que dejarnos caer por las rebajas de El Corte Inglés. La última cosa que oí en la radio antes de salir de casa hacia el super es que el supermercado Día tiene los yogures de chirimoya a ¡sólo 0,10 €!

Desde el punto de vista de la creatividad, la radio goza de ciertas licencias que sólo se permiten a lo efímero. En los programas de radio se dicen cosas que no se podrían poner por escrito ya que tiene un tono coloquial y de andar por casa que permite licencias de lenguaje y tono que serían irreproducibles en un medio impreso. A mí siempre me ha llamado la atención que en ese contexto tan suelto y descarado, la mayor parte de los anuncios de radio (“cuñas”) suenen tan formales y correctos,... tan sosos.

Es que hacer creatividad para la radio no es cosa fácil. A muchos creativos se les hace cuesta arriba.

Resumamos las cinco recomendaciones que nos hace Luis para evaluar la creatividad de un anuncio para la radio:

1. Debe disponer de una llamada de atención.

2. Involucrar al oyente.

Es decir, aprovechar el enorme potencial de complicidad locutor-oyente que tiene la radio. Mover a la acción. Disparar a la gente hacia el teléfono o moverle a que se acerque al frigorífico a comprobar si le quedan yogures de chirimoya.

3. Tener algo más que un mensaje de venta.

No defraudar al oyente, que espera de la radio distracción, entretenimiento y compañía. No sólo espera estas satisfacciones del programa-magazín que está escuchando; también los minutos de publicidad deben darle una cierta dosis de estos pequeños placeres. Es una razón de coherencia con el contexto, adecuarse a la disposición de ánimo del oyente.



4. Identificar claramente la marca.

Es un problemilla complicado repetir varias veces el nombre de la marca en el corto espacio de los treinta segundos habituales de una cuña. ¿La mejor solución? Que la marca tenga una “Identidad audio”, algo así como un logotipo musical que usado consistentemente induzca el recuerdo nada más oír las primeras notas. O que el estilo de los anuncios, su construcción o su marchamo sonoro, tenga esa personalidad que los haga fácilmente reconocibles.

5. Utilizar un lenguaje cercano al target.

De hecho cada programa de radio tiene su propio tono y lenguaje, el más apropiado para el público que en ese momento escucha la radio. Lo ideal sería disponer de versiones de cuñas adaptadas a cada tipo de programa; probablemente no sean necesarias más de tres o cuatro versiones. ¿No le parecería lógico tener un tono para las cuñas que se emiten en las tertulias de primera hora de la mañana y otro distinto para las que se emiten en el programa deportivo de medianoche?

3. Criterios para exterior

Cuando yo empecé en el mundo de la publicidad se decía que una valla publicitaria tenía que ser “*un grito en la calle*”. Actualmente, la proliferación de anuncios en exterior, en vallas gigantes, monopostes, marquesinas de autobús y otro mobiliario urbano ha convertido este “grito” en una barahúnda de ruido confuso en el que es difícil resaltar la singularidad de nuestro mensaje.

Si toda publicidad debe abogar genéricamente por la unidad del mensaje, la USP, ese mandato se convierte aquí en absolutamente obligatorio. No se puede concebir un buen anuncio de exterior que no sea rotundo y contundente en la **simplicidad** de su mensaje. Las vallas, las marquesinas, no dan pie para las florituras. La exposición de la mirada a estas piezas no pasa de unos pocos segundos. Lo que no se capte en ese brevísimo espacio de tiempo, es como si no existiera.



En este caso, las recomendaciones para evaluar esta creatividad específica no son de Luis Bringas, sino más y las resumiría en tres puntos:

1. Mire los bocetos de lejos, a una distancia tal que el ángulo visual sea comparable al que tendrías si vieras esa valla a cien metros de distancia.

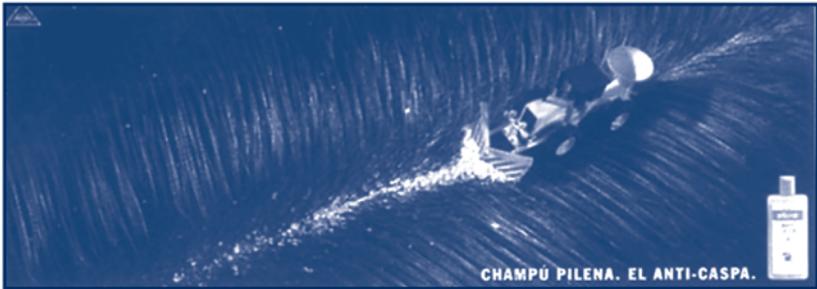
Para entendernos, si el boceto en papel que te enseñan tiene 40 cm de ancho y corresponde a una valla que en la realidad tendría ocho metros de anchura, la distancia a la que debes contemplar este boceto es de unos cinco metros (en la pared de enfrente, vamos). Si a esa distancia no aprecias bien los motivos gráficos del boceto o no lees el texto, tampoco se apreciará a cien metros de distancia cuando la valla esté instalada al borde de la carretera.

2. ¿Textos? Los imprescindibles. Un titular, un teléfono, una dirección quizás. ¿Para qué más?

3. Los detalles gráficos. Hay propuestas visuales que se entienden bien de cerca, pero que no se pueden apreciar en la visión fugaz de quien va en coche o caminando apresuradamente por la calle. Aún hay más. Las condiciones de exposición de un anuncio de exterior, en pleno campo o con la visión obstaculizada por otros objetos, puede hacer que quede oculto ese pequeño detalle gráfico en el que radica, precisamente, toda la gracia de la foto.

Para ilustrar estos criterios vamos a analizar dos ejemplos de publicidad exterior, un anuncio de una valla publicitaria y otro de una marquesina de autobús.

La siguiente fotografía corresponde a una valla de 8 x 3 metros de un champú anticaspa cuyo nombre identifico a duras penas. Aléjese un poco de la página del libro. ¿Cree que se entiende la imagen de esa pequeña máquina quitanieves que arrastra la "nieve" del cabello? ¿Es capaz de identificar la marca? ¿Reconocería el frasco en la estantería del supermercado?



Este anuncio de IKEA corresponde a una marquesina de autobús. En realidad tiene 1,7 metros de altura. Utiliza un elemento visual muy simple que destaca bien sobre el fondo monocromo.





Pero sobre todo, fíjese, el titular está en la parte superior, algo más arriba de la altura de los ojos y en una zona donde los peatones y las personas que esperan el autobús no obstaculizarán la lectura.

Por el contrario, la línea de abajo es ilegible y, además, queda a la altura de las rodillas de las personas. ¿Probabilidad de que alguien lo lea?: cero sobre cien.

En pocas líneas

Cinco puntos para evaluar racionalmente la propuesta creativa que ha presentado la agencia:

- ¿Es suficiente la presencia del emisor, sea por el logo, el producto o cualquier otro signo de representación?
- ¿Hay un mensaje, sea racional o emocional? ¿Hay una USP que exprese la propuesta de valor?
- La expresión creativa, ¿admite continuidad, tiene *follow up*?
- El tono, el estilo y los códigos culturales utilizados, ¿son apropiados para su público objetivo?
- Las condiciones de ejecución: formatos, costes de producción, la música,...

Además de estas consideraciones generales, deberá examinar si la creatividad propuesta se adecúa al medio en el que se van a insertar los anuncios.

De todo un poco

Como ya anticipaba en el primer capítulo, he preferido traer a estas páginas finales una serie de cuestiones vivas sobre los mismos temas tratados en el núcleo de este libro. He querido separar así los criterios y recomendaciones sobre los que podemos estar razonablemente seguros de aquellas otras consideraciones más opinables, aunque sean igualmente fruto de la experiencia.

Observará que en estas páginas hago frecuentes alusiones a varios publicitarios de prestigio porque creo interesante que tenga una pequeña visión de cómo ven ellos las mismas cuestiones de las que hemos venido hablando, el briefing y la creatividad.

6.1 El espinoso asunto de la remuneración de agencia

La relación formal de las agencias de publicidad y los anunciantes tiene más de un siglo de existencia y, sin embargo, los criterios de remuneración, siguen siendo una asignatura pendiente para ambas partes. La forma de remuneración no es una cuestión baladí, por supuesto. No me refiero tan sólo a la importancia de la magnitud del gasto sino, sobre todo, a la trascendencia de establecer unos acuerdos transparentes, que no dejen sombra de duda en una relación que debe durar mucho tiempo y extenderse a muchas actividades y prestaciones de diversa naturaleza.

Conviene mucho para los intereses de ambas partes que antes de cerrar el acuerdo con la agencia os toméis el tiempo



de pulir las condiciones económicas. Y si hay que discutir un poquito, se discute ahora, no cuando surgen los problemas y los malentendidos. Como decían las abuelas, *“más vale ponerse una vez colorado, que ciento amarillo”*.

El asunto, como digo, no es nuevo. Hace ya más de treinta años que un prestigioso grupo de profesionales enunció unas nuevas bases sobre las que fundar la definición de servicios y remuneración de la agencia, como podrá leer en la recensión de un artículo que te ofrezco a continuación.

MMLB, 30 años después

Acaban de cumplirse 30 años del nacimiento de MMLB, que revolucionó el concepto de agencia que se tenía entonces.

En el pasado mes de octubre se cumplieron treinta años del nacimiento de MMLB, la mítica compañía creada por Marçal Moliné, Miguel Monfort, Joaquín Lorente y Eddy Borsten, que revolucionó el concepto de agencia que se tenía por aquellos años.

En el momento de nacer, los fundadores de MMLB publicaron un manifiesto, dirigido a los “anunciantes, publicitarios y medios del país”, que era toda una declaración de principios, fundamentalmente porque renunciaban al negocio de los medios, una postura que resultó ser premonitoria.

Hoy, Marçal Moliné recuerda que el manifiesto *“levantó ampollas. MMLB era una agencia con una oferta y un posicionamiento distintos, una imagen diferente, y en los diez años que estuve jamás tuvimos que salir a buscar clientes: venían solos, crecíamos continuamente, no participábamos en concursos. Una pasada”*. Moliné recuerda como en la segunda parte de los setenta, con la recién nacida democracia, la proliferación de medios hizo que las planificaciones se complicaran: *“Por eso montamos con José Sirvent Tecnimedia, para planificar. El cliente se iba con la planificación y compraba donde quisiera...”*

Fuente: Recensión de un artículo publicado en la revista *Anuncios* del 12/11/2001.



El Manifiesto de MMLB

1. Creemos que la base de la actividad publicitaria de agencia es un ejercicio profesional, y no un negocio de compra-venta de medios.
2. Creemos que el anunciante tiene el derecho de recibir y la obligación de pagar sólo el servicio que necesita y no el que la agencia cree que debe pagar a todos sus clientes por igual.
3. Creemos que el tamaño del presupuesto no siempre es el módulo adecuado para medir la retribución. El módulo es el trabajo hecho: cualitativa y cuantitativamente.
4. Creemos que la creatividad debe sobrepasar el puro ámbito de la concepción publicitaria y abarcar todo el área de marketing.
5. Creemos que si la eficacia de la publicidad debe medirse en términos de comunicación, la eficacia del marketing publicitario se mide en términos de comportamiento del consumidor.
6. Creemos en el trabajo personalizado, vivido totalmente por el que tiene la responsabilidad de realizarlo.
7. Creemos en el equipo como instrumento potenciador de las capacidades individuales.
8. Creemos en la investigación. No sólo en la investigación directamente aplicable a las decisiones de marketing, sino en aquellas capaz de aportar avances a las técnicas de comunicación.
9. Creemos en el cambio, a escala mundial, del concepto "agencia como negocio" a la realidad "agencia como profesión".

Hasta aquí el artículo y la reproducción literal del viejo manifiesto. ¿Viejo? Podría publicarse hoy mismo y seguiría levantando algunas ampollas.



El manifiesto ya no tiene hoy el sesgo revolucionario de entonces, porque básicamente toda la profesión publicitaria está de acuerdo en los principios teóricos sobre los que se fundó MMLB, pero algunos de los retos planteados siguen sin encontrar una respuesta consensuada en el sector. Particularmente, los que hacen referencia a los criterios de remuneración.

La mayoría estamos de acuerdo en que el sistema histórico de remuneración por porcentajes sobre la inversión en medios está desfasado, por muchas razones de tipo estructural y técnico. En la mayor parte de los casos la agencia no maneja la inversión, que se cursa directa o indirectamente a través de una central de medios. Por otro lado, la mayor variedad y complejidad de los servicios que el cliente ha ido solicitando a la agencia añaden parcelas importantes de dedicación que no guardan relación ninguna con la inversión en medios.

Habría, por último, una razón intrínseca que no suele considerarse y que podríamos llamar el Precio Técnico de los servicios de la agencia. En una agencia de tamaño mediano, los costes laborales (directos + repercutidos) del personal especializado en creación, marketing y cuentas, puede superar el 70% de los costes generales de la compañía. Costes que están asociados al valor específico que aporta la agencia, lo que debería ser objeto de remuneración, pero que se podrían considerar como “improductivos” desde el punto de vista de la mayor o menor inversión en medios que piense efectuar el cliente.

Parece más lógico, en consecuencia, que la remuneración de agencia se haga como ya sugería MMLB en función del “trabajo hecho: cualitativa y cuantitativamente”. Da igual que a esta remuneración del trabajo le llamemos “fee”, honorarios o tarifa horaria.

El problema radica en que la parte-cliente, a quien le parece una barbaridad pagar el famoso 10 ó 15% de comisión sobre la inversión en medios, tampoco ve claro cuál debería



ser la remuneración justa por unidad de carga de trabajo. Quizás no deberíamos extrañarnos. Han sido muchas décadas en las que la agencia “regalaba” la creatividad y el servicio a cambio de llevarse un buen pellizco de la inversión en medios. ¿Cómo les dice ahora a sus clientes que la creatividad de un spot cuesta 35.000 €? ¿Por qué habrían de pagar 4.500 € por la creatividad y pre-selección de target de una campaña de marketing directo?

En cualquier caso, como ves, el tema está muy abierto. Está en manos de quienes comenzáis a asumir responsabilidades de gestión de la comunicación en las empresas. Tendréis que favorecer la aparición de un nuevo marco de relación operativa y contractual que haga más eficaz y rentable el trabajo conjunto de cliente y agencia.

6.2 El briefing, según Ocaña

He elegido para esta lectura un capítulo, muy breve como podrá apreciar, de uno de los libros que cito como recomendación bibliográfica. Se trata de *Veinte Ideas sobre Publicidad*, de Fernando Ocaña, presidente de TAPSA.

Lo he escogido así porque, aún a riesgo de resultar reiterativo, este libro refleja con mayor contundencia y con la autoridad profesional de su autor, las mismas ideas que he venido exponiendo a lo largo del tema.

Encontrará un pensamiento, quizás un estilo, y puntos en común con las páginas de este libro.

No le extrañe. Tuve la suerte de trabajar en TAPSA durante bastantes años y de Fernando Ocaña y de otra gente de la agencia, (de Carlos, de Luis, de Isabel, de Azucena y de Paco), he aprendido casi todo lo que estoy contando.



Dame el briefing en una línea...

El lenguaje publicitario está plagado de palabrejas inglesas. Es normal, dada la influencia de los yanquis en el asunto. Si hay un caso en el que encuentro justificado utilizar el término original en inglés, es en el de “briefing”. No sólo por su uso generalizado, sino por la riqueza del verbo *to brief*: “dar instrucciones precisas y breves”.

Ahí es nada. Que nos digan claramente lo que tenemos que hacer y, además, nos lo digan claramente.

El briefing es el principio de todo en publicidad. Un buen briefing informa a la agencia de las características del producto a publicitar, la situación del mercado, lo que hay que comunicar en la campaña, a quién se lo vamos a contar, el dinero disponible y el calendario a cumplir.

Un buen briefing debe decirnos esto, ni más ni menos. Haciendo honor al significado del término. Contándonos lo que necesitamos saber para ponernos a trabajar.

Haciéndolo de manera resumida. Porque los “tochos”, las recopilaciones exhaustivas que no se comprometen, que no concretan la dirección a seguir y lo que hay que vender con la campaña de publicidad, no sirven y, además, no suele leerlos casi nadie.

No caigamos en ese vicio tan español de, al no saber qué decir, escribir tres páginas...

En el briefing hay un elemento absolutamente clave: lo que queremos comunicar con la campaña, lo que queremos contar a los consumidores sobre nuestro producto, el posicionamiento. El posicionamiento es la quinta esencia del briefing. La “chicha”. Es donde necesitamos ser más precisos. Porque del argumento de venta elegido depende la creatividad, la historia que vamos a contar en la campaña, todo.

Continúa



Es donde necesitamos ser más breves. Porque los consumidores ven o escuchan muchísimos anuncios cada día. Y no podemos llegar a ellos con novelas, sino con telegramas. Como diría Julián Suazo: “Déjate de rollos y dime lo que hay que vender”.

Me gusta que un briefing me lo puedan resumir en una carrera corta de taxi o, mejor aún, en un ascensor que va al primer piso. Haz la prueba con tu gente, te aseguro que es un buen entrenamiento.

El posicionamiento debe poder expresarse en una línea. La línea más importante del briefing.

Observará con qué rotundidad Fernando Ocaña pide a sus clientes, los anunciantes, precisión y claridad en sus briefings. Precisión que nace de las ideas claras, de quien sabe concretar la dirección a seguir.

Ocaña pone todo el énfasis en lo que llama “la chicha”, esa línea del briefing que debería ir escrita en tintas fluorescentes para que destacara espectacularmente sobre el folio y que enuncia el **posicionamiento, lo que queremos que quede en la mente del consumidor al pensar en nuestra marca.**

Yo no he utilizado el término posicionamiento en mi exposición del tema porque he tomado prestadas las palabras de la gente de Bates al proponerle su “*disciplina USP*” como método de reflexión. Pero ya se habrá dado cuenta que estamos hablando de lo mismo, de la esencia y personalidad de la marca. Y si nos referimos específicamente al producto, el concepto de posicionamiento no está distante de esa pregunta que se hacen los de Bates en el tercer paso de su método: **¿Qué hará este producto para mí?, ¿Qué significa para mí?**

Con estas pocas líneas da por concluido Ocaña su alegato sobre el briefing. Breve y preciso, como él mismo pide. ¿Para qué más?



6.3 No tener miedo a la creatividad

En mi oficio se cuenta una anécdota larga que voy a intentar abreviar a lo esencial intentando conservar su sentido, ya que no la gracia del chascarrillo:

Los creativos de la agencia proponen para el lanzamiento de un perfume un spot muy “cinematográfico” en el que un nuevo King Kong escala por los rascacielos, llega a los pisos más altos, introduce la mano por una de las ventanas y saca de su apartamento a una rubia aterrorizada. El gigantesco simio, con toda la delicadeza que le permiten sus rudos dedos, toma un frasco de perfume que tenía la chica, lo huele con delectación y vuelve a dejar a la dama en su piso. King Kong baja gozoso con su conquista, el mínimo frasco del maravilloso perfume.

Toda la agencia está de acuerdo en que es una idea formidable y hay que proponérsela al cliente. El ejecutivo coge sus bocetos y marcha a las oficinas del cliente.

A su regreso, toda la agencia se abalanza sobre él para inquirir qué tal ha acogido el cliente la propuesta. *“¡Fantástico, muy bien!. Le ha encantado” “¿Sí?”, —insisten los compañeros—, ¿Ha aprobado el spot?, ¿ha sugerido algún cambio?” “Bueno, ha dicho que lo del mono no le gusta, pero que el resto está muy bien”.*

Ahora nos olvidamos de la “idea genial del mono” y vamos a una realidad que, en ocasiones, guarda cierto parecido con el chistecillo.

El cliente, el anunciante, paga a una agencia para que haga lo único que se espera que haga bien, aportar creatividad y luego



resulta que no quiere “mucha” creatividad. Le da miedo. Se siente más seguro con enunciados planos, enunciativos, racionales y, a ser posible, con mucha información.

Como ya nos vamos conociendo, sabe que no soy de los que defienden a capa y espada cualquier “ingeniosidad” creativa. En los capítulos anteriores le he hablado de racionalidad en la toma de decisiones. No he abogado por la “brillantez” ni le he recomendado hacer anuncios “que llamen la atención”. Por lo tanto, confío en que no haya motivo para que interprete mi recomendación como una invitación a ponerle ciegamente en manos de los creativos.

Lo que quiero decir es justamente lo contrario, que no se cierre al aprovechamiento de la buena creatividad, que no vaya limando poco a poco los valores de la propuesta que le presentan, a base de ir arrancando pequeñas concesiones a los creativos: *“Quizás si quitáramos este o aquel detalle...”* *“Yo creo que la idea es un pelín fuerte...”* *“Me parece que no decimos que el producto tiene también...”*.

Crear una **idea fuerte**, tomar posiciones preferentes en la mente del consumidor, no siempre exige una sólida construcción racional. La persuasión, la idea que perdura, puede entrar por la vía de lo insólito, de la imagen metafórica, del silogismo no resuelto, de la emoción,...

Le recomiendo que lea algunos textos de Marçal Moliné. Marçal fue uno de los mejores publicitarios del país y sigue siendo una de las cabezas más claras sobre el presente y futuro de la comunicación. A mi juicio, una de las cosas más admirables de Moliné es la extraordinaria sensibilidad profesional con que entiende las necesidades del anunciante. No es un “hacedor de anuncios”, sino un auténtico socio y colaborador de sus clientes.

Concretamente, le recomiendo que lea un serial de seis artículos que lleva por título *Reinwwwentando la Publicidad* (www.moline-consulting.com) y, de manera particular, el Tramo 3 “Vicios



y virtudes” en el que aporta ideas luminosas y convincentes sobre la creatividad eficaz.

En este artículo Moliné toma pie de un documento que publicó Carat (una de las mayores centrales de medios) en el que enfatizaba la necesidad de repetición de los anuncios. Moliné no discute, por supuesto, la necesidad de alcanzar cierto nivel de repetición, pero aprovecha el punto para llevar el agua a su “molino” creativo y hacer una reflexión muy original sobre los mecanismos de percusión en la psicología del conocimiento.

“El modelo actual la publicidad va enfocada a emitir un mensaje y crear recuerdo a través de la repetición del mismo”, dice Carat en su Libro Blanco. Sin discutir la parte de razón que le acompaña, hay que reconocer que esta aseveración tiene mucho de interés de parte, pues no en vano el negocio de las centrales de medios es vender espacios publicitarios. Muchos espacios, si es posible.

Moliné rebate esta tesis con argumentos que demuestran un excelente conocimiento de la psicología del conocimiento. Y como le he recomendado vivamente que lea ese artículo, aquí me limitaré a entresacar algunas frases aisladas que a mí me parecen especialmente expresivas.

“La tarea del creativo consiste en provocar cambios en las neuronas de su público. El cerebro no es una pieza de metal en que se imprime el recuerdo a base de martillararlo repetitivamente.”

“...la buena creatividad reduce el coste de la publicidad precisamente porque necesita menos exposición del anuncio.”

“Pero no voy a pedirles a las centrales de compra de medios que hagan caso a los creativos los cuales, como es sabido, son sujetos en los que no se recomienda confiar. Pero sí les pido que pregunten a los mejores pedagogos que puedan

Continúa



encontrar. A los mejores especialistas en psicología cognitiva. A los más prestigiosos neurobiólogos. Y todos coincidirán en decirles lo mismo: **el recuerdo no depende de la repetición de un mensaje, sino de la actividad que provoque el anuncio en el cerebro.**”

Moliné apela también a otros reconocidos autores para explicar su tesis. De Bernbach, —una referencia obligada, un clásico de la publicidad—, toma una expresión especialmente elocuente: *“Nadie cuenta el número de veces que pones un anuncio. Sólo se recuerda la impresión que deja”*. Acude también a Antonio Damasio, una autoridad en neurobiología, para explicar cuando y cómo se producen los recuerdos, esos que queremos que nuestro anuncio deje en la mente de nuestro público.

Apelando a estos autores, Moliné nos dice que “Si ya tienes grabado en la mente del público el recuerdo de tu anuncio, evidentemente no puedes volver a grabarlo. Incluso, según los investigadores, el organismo se defiende contra la repetición: *“Una neurona que ha sido bombardeada repetidamente se puede ella misma inhibir y no hacer circular el mensaje, o emitir un mensaje para inhibir la respuesta de las neuronas siguientes”*

Y puesto que esta entresaca de citas se está empezando a hacer larga, acabaré con una referencia que Moliné toma de David Ogilvy, otro de los grandes nombres de la publicidad: *“las comunicaciones no estructuradas dan a la audiencia sólo una parte de la secuencia del mensaje y excitan la imaginación con claves para que la audiencia trabaje para proporcionarse los elementos que faltan... Las comunicaciones que tratan de decirlo todo en una secuencia ordenada no dejan a la audiencia nada que hacer (que pensar)”*.

Interesante este texto de Moliné, ¿no? Ideas que dan ideas y que estoy seguro que habrá leído con mente abierta, sin otorgarles un



carácter prescriptivo que a buen seguro no estaba en la intención del autor. Razones apuntadas para no tener miedo a la creatividad. A la buena creatividad.

6.4 Que los bocetos sean bocetos

Seré sincero. Estos párrafos son los últimos que he escrito para este libro y he dudado en ponerlos en negro sobre blanco, porque parecerán ir en contra de los tiempos.

Pero ya que estoy en ello, se lo diré desde el principio. Sugiera a la agencia que sus bocetos sean lo más sencillos posibles, que no sean esos trabajos tan acabados (tan aparentemente acabados) que parecen el anuncio ya publicado.

Tendré que remontarme a la prehistoria reciente para justificar mi recomendación. Porque hubo un tiempo en el que los bocetos se hacían a mano. Los creativos no podían hacer media docena de alternativas en un par de horas y sacarlas primorosamente impresas a color. El boceto era un bien escaso y el creativo solía dedicar un buen rato a pensar sobre el papel en blanco antes de iniciar los primeros trazos.

No había tampoco oportunidad de hacer una composición con todos los textos impresos y, menos aún, colocar fotografías. El creativo apuntaba en el boceto los elementos esenciales del anuncio: el layout general, la disposición de los elementos, el titular y un esbozo de la fotografía o ilustración que se proponía utilizar. Pocos elementos. Los justos para que se entendiera lo esencial de la propuesta.

Cuando el cliente recibía el boceto de la agencia, tenía que poner en juego su imaginación y su capacidad de concentración en lo esencial. El mensaje y el esquema de expresión. Anunciante y agencia discutían sobre los conceptos del anuncio, somera e inteligentemente recogidos en el boceto.



Hoy, cuando la agencia trae el boceto, parece que se está viendo el anuncio ya publicado y es fácil que lo accidental distraiga de lo importante: *ese amarillo es un poco chillón; el teléfono de ahí abajo se lee muy mal; la chica de la foto es demasiado flaca...* Y entre tanta menudencia puede que se escape lo verdaderamente importante, el mensaje y la impresión global que producirá el anuncio.

Desconfíe de la agencia que le trae muchos bocetos distintos, todos muy bien acabados. Probablemente, cada uno de estos bocetos sea, como suele decirse, “de su padre y de su madre”. Es probable que no haya una idea consistente (una USP) detrás de ninguno de ellos.

No quiero llegar demasiado lejos en mi recomendación. No le digo que pida a su agencia que presente esbozos a mano, pero exija que los bocetos sean bocetos. Pida seso, no colorín.

Anexo

El Sistema Publicitario en España

El “Sistema Publicitario” describe la relación entre los diferentes actores que intervienen en el proceso de comunicación de un anunciante con su público objetivo. Estas notas no pretenden exponer exhaustivamente las situaciones de relación que se producen entre ellos, sino dar una visión general del Sistema a nivel descriptivo.

De manera simplificada, dichos actores pueden agruparse en las siguientes categorías:

- El anunciante.
- Las agencias de publicidad.
- Las agencias de comunicación especializadas.
- Las empresas auxiliares de la publicidad.
- Las centrales de medios.
- Los medios.

La función de cada uno de estos actores es la de resolver alguna de las necesidades operativas que el anunciante ha de cubrir para alcanzar su objetivo de comunicarse con su público objetivo.

A.1 El anunciante

Las necesidades del anunciante en materia de comunicación podrían resumirse en las siguientes:

1. Identificar su público objetivo.



2. Establecer la propuesta de valor que constituirá el eje conceptual de su comunicación con el target.
3. Definir una estrategia de comunicación: articular la propuesta de valor en diversos mensajes apropiados para cada etapa del proceso de comunicación o para segmento del target y seleccionar el tipo de acciones (publicitarias, promocionales, de relaciones públicas,...) a través de las cuales se pretenden alcanzar los objetivos de comunicación.
4. Asignar un presupuesto global o específico para cada tipo de acciones de comunicación.
5. Dar forma creativa a los mensajes, atendiendo a la estrategia de comunicación anteriormente establecida.
6. Seleccionar los medios (radio, internet, prensa diaria....) y los soportes (*Radio Intereconomía*, la *SER*, *Invertia.com*, *elmundo.es*, *La Razón*, *La Vanguardia*,...) más apropiados para alcanzar al público objetivo marcado.
7. Establecer un plan de medios, la combinación óptima de soportes que permitan obtener los mejores índices de cobertura (porcentaje de target al que se alcanza) y frecuencia (número de veces que se impacta a cada individuo del target), con el presupuesto asignado.
8. Gestión de compra de los medios: negociación de tarifas por inserción publicitaria en cada soporte y formalización de la compra.

¿Qué recursos externos necesita el anunciante para satisfacer estas necesidades? Depende, como es lógico, de la propia naturaleza del anunciante: el sector en el que opera, su dimensión, la estructura de su departamento de marketing, su experiencia.

En principio, es él mismo a quien corresponde cumplir los apartados del 1 al 4, de carácter estratégico y que emanan de las estrategias generales de marketing y, más en concreto, del propio plan de marketing.



A partir de este marco estratégico, el anunciante tendrá que recurrir casi necesariamente a colaboradores externos para el desarrollo de su plan de comunicación. Con algunas excepciones que mencionaré más adelante.

A.2 La agencia de publicidad

El núcleo del servicio que presta hoy en día la agencia es la creatividad, dar forma persuasiva al mensaje que el anunciante ha definido racionalmente como su propuesta de valor.

Para entendernos, con un ejemplo.

Un fabricante austriaco elabora una bebida con ciertos ingredientes, como la cafeína y la taurina, que pueden proporcionar un estímulo físico y mental superior al de otras bebidas como el café o las colas. Además, carece de los riesgos de enajenación que eventualmente pueden provocar las bebidas alcohólicas. Esta sería la **propuesta de valor** de dicho producto, enunciada racionalmente por el fabricante.

La misión de la agencia es re-elaborar esa propuesta en un mensaje persuasivo para el target: *"Red Bull te da aaaaalas"*. No solo esta verbalización, naturalmente, sino todo el cortejo de imágenes y situaciones a través de las cuales se desarrolla este mensaje.

La creatividad es la función esencial de la agencia, pero no es la única, por supuesto. La agencia puede y suele desempeñar otros servicios, tanto hacia arriba como hacia debajo de la secuencia de necesidades del anunciante que he enumerado anteriormente.

1,2,3. La agencia puede colaborar con el anunciante en la parte estratégica, en cualquiera de los tres niveles indicados. Puede tratarse de una colaboración imprescindible para



anunciantes que tienen poco desarrollado su departamento de marketing o carecen de experiencia anterior en actividades publicitarias. Por ejemplo, un fabricante de ordenadores cuya experiencia se limitaba al ensamblaje de clónicos, quería ascender al nivel de marca con atributos propios. Carecía de experiencia en “cultura consumidor” y, lógicamente, recurrió a su agencia para ordenar sus ideas y darles forma en acciones de marketing, incluida la presencia publicitaria.

Pero puede darse también en la relación de grandes anunciantes con sus respectivas agencias, como fruto natural del buen entendimiento creado entre ambos a lo largo de bastantes años de colaboración. No sería de extrañar, por ejemplo, que Coca-Cola trabajara conjuntamente con su agencia tradicional, Mc Cann, muchos aspectos estratégicos previos al lanzamiento de un nuevo producto, estudiando conjuntamente el público objetivo y el posicionamiento buscado.

Es mucho menos frecuente, sin embargo, que sea la agencia la que haga recomendaciones en el punto 4, la asignación de un presupuesto.

¿Pueden todas las agencias dar este tipo de servicios estratégicos?

Ciertamente, no. Algunas no tienen ninguna vocación por salirse de lo que es su atribución estrictamente publicitaria. Otras, simplemente, no tienen recursos profesionales para prestar este servicio.

Consecuentemente, este potencial para prestar servicios de consultoría de marketing ya establece una cierta cualificación entre agencias y es un factor a considerar a la hora de elegir una.

6,7,8. La agencia puede y suele atender también las necesidades del anunciante en todo lo relativo a los medios, su selección, planificación y gestión de compra.



Sin embargo, aunque estos servicios eran prestados directamente por la agencia a través de su llamado departamento de medios, en la actualidad el protagonismo en tales servicios ha pasado a manos de las centrales de medios que actúan como sub-contratistas de las agencias o, como sucede en bastantes casos, trabajan directamente con los anunciantes, con lo que se elimina totalmente la intermediación de la agencia. Las razones para esta migración en la prestación de estos servicios se entenderá mejor al exponer la figura de tales centrales.

A.3 Las agencias de comunicación especializadas

Se trata de agencias, usualmente de tamaño menor, especializadas en servicios de comunicación distintos a la publicidad convencional en los medios: marketing directo, e-comunicación, eventos, promoción de ventas,... Su número se ha desarrollado notablemente en nuestro país durante los últimos años, conforme ha ido creciendo el presupuesto destinado por los anunciantes a este tipo de acciones.

Casi todas las agencias de publicidad de gran tamaño poseen una o más de estas agencias filiales especializadas. De esta forma, la misma agencia pretende prestar a sus clientes todos los servicios y acciones contempladas en el plan de comunicación de dicho anunciante. En la práctica, sin embargo, las cosas no suelen suceder así. El anunciante que trabaja con una de estas grandes agencias no suele solicitar los servicios de las agencias especializadas del mismo grupo y prefiere buscar otras alternativas independientes. ¿Será que no quiere “poner todos los huevos en la misma cesta”?

Sin embargo, la mayor parte de estas agencias son, como decía arriba, de tamaño reducido y accionariado independiente.



A.4 La relación contractual anunciante-agencia

El régimen contractual entre el anunciante y su agencia es bastante lábil. Es decir, malo.

A pesar de la estrecha relación que suele darse entre el anunciante y su agencia, no son habituales los contratos formales en plazo y condiciones, al menos si contemplamos el conjunto del sector. Por supuesto que sí existen tales contratos entre los grandes anunciantes y agencias; entre otras razones, porque derivan de otros contratos de nivel global (la relación de Opel con Mc Cann en España deriva del contrato general entre sus matrices, General Motors con Mc Cann USA).

Pero, con contrato escrito o sin él, las relaciones están poco o mal atadas. El anunciante se siente en la libertad de trabajar con otras agencias y prescindir sin más de la primera. Buena parte de culpa en esta informalidad la tienen las propias agencias en cuanto colectivo profesional, pero eso sería otra historia.

El sistema de remuneración es otro de los puntos no bien asentados en la profesión. Los más utilizados son los siguientes:

- Comisión sobre la inversión en medios que tenga previsto realizar el anunciante. Esta fue la fórmula histórica, vigente hasta los años 80 en nuestro país. Conceptualmente se justifica porque el volumen de inversión del anunciante “podría ser” una medida del trabajo que va a requerir esa cuenta (las agencias llaman “cuenta” al anunciante para el que trabajan) y/o de la responsabilidad que la agencia asume en tal trabajo. En la práctica, sin embargo, sabemos que casi nunca se da relación suficiente entre ambos conceptos, volumen de inversión estimado en medios y carga/calidad de trabajo a realizar.
- En el otro extremo, también se utiliza el sistema de honorarios por cada trabajo concreto realizado: tanto por la creatividad de esta campaña; tanto por diseñar un catálogo; tanto por



esto o aquello,... Puede servir para el anunciante que sólo realiza acciones puntuales y no tiene relación estable con ninguna agencia.

- El *fee*. Una cantidad anual, pagadera por meses, en conceptos de honorarios por el total de trabajo previsto hacer durante el año. Requiere, lógicamente, buen conocimiento entre ambas partes, estabilidad en la relación... y buen rollito para mantener el *fee* en época de vacas gordas y de vacas flacas.
- Fórmulas mixtas. Por ejemplo, un *fee* anual, más una comisión pequeña (2-3%) sobre la inversión en medios.
- Condicionada a objetivos. Cualquiera de las fórmulas anteriores pueden tener una parte variable dependiente de objetivos. El problema, ¿qué objetivos? ¿Cómo se miden? Esta fórmula está poco desarrollada todavía, aunque es la tendencia.

A.5 Las empresas auxiliares de la publicidad

Empresas de muy diversos sectores a las que las agencias recurren para la ejecución de sus trabajos publicitarios: fotógrafos, productoras de vídeo, estudios de sonido, imprentas, estudios gráficos, *list brokers*, especialistas en el medio Internet,...

Normalmente, no tienen ninguna relación contractual ni societaria con las agencias. Son proveedores a los que se recurre según el trabajo en curso, y no siempre al mismo, atendiendo a su especialización, nivel de costes, disponibilidad para hacer la tarea,...

A.6 Las centrales de medios

Son las empresas que, en la casi totalidad de los casos prácticos, asumen de manera explícita o implícita todas las funciones de relación de los medios: selección, planificación y gestión de compra.



La excepción la constituyen los pequeños anunciantes que hacen uno o dos anuncios sueltos en un periódico, revista o emisora de radio y tratan directamente con el soporte correspondiente.

Históricamente nacieron hace algo más de veinte años como asociaciones horizontales de anunciantes y/o agencias que unían sus volúmenes de inversión publicitaria para tener mayor fuerza de negociación frente a los medios. Las centrales eran inicialmente meras “centrales de compras”.

Poco a poco, este papel de sindicación de compras fue perdiendo peso relativo frente a otra función que hoy constituye el núcleo de sus servicios: la planificación de medios, función que solían realizar las propias agencias y que hoy les ha sido cedida, —que no arrebatada—, por las centrales.

¿Por qué es difícil la planificación de medios? Porque, una vez definido el público objetivo al que queremos llegar, encontraremos que hay muchísimos soportes mediante los cuales acceder a ellos. La planificación consiste en encontrar la combinación óptima de algunos de estos soportes para conseguir los mejores índices de cobertura y frecuencia con la menor inversión posible.

Como es fácilmente imaginable, esta combinación optimizada de soportes y números de inserciones requiere de una aplicación informática especializada y el acceso a múltiples fuentes estadísticas, las que definen las características sociodemográficas del target y las que proporcionan información sobre el perfil de audiencia de cada soporte.

Por esta razón, la Planificación ha ido quedando fuera del alcance de las agencias que contratan dichos servicios a las centrales o, simplemente, renuncian a prestar este servicio a sus anunciantes.

Como he mencionado a propósito de las agencias, también las centrales han creado filiales (agencias de medios) especializadas en determinados medios (por ejemplo, internet), en áreas regionales o en anunciantes de pequeña envergadura.



A.6.1 La contratación de las centrales de medios

Las centrales pueden trabajar directamente para el anunciante, con un contrato específico. En tales casos, el anunciante descarga a su agencia de esta función y se relaciona directamente con una central de medios.

En otros muchos casos, la agencia subcontrata a una central (siempre la misma, por lo general) los servicios de planificación y compra, los supervisa y bajo su responsabilidad se los ofrece a su cliente, el anunciante.

La central cobra habitualmente una comisión sobre el presupuesto neto de medios (después de negociación de precios) que suele estar entre el 1 y el 3%, según volumen. Adicionalmente puede cobrar unos honorarios por la función de planificación, si bien es frecuente que renuncie a este concepto si el volumen de compra manejado es alto. Por el contrario, si el único servicio que anunciante o agencia les encarga es el de planificación o de Investigación de Audiencias, la central pasará el cargo correspondiente.

A.7 La estructura de los grupos de comunicación

En la publicidad, como en cualquier otro sector, se ha vivido en la última década un proceso de concentración mundial en unos pocos grupos que son dueños de las principales agencias de publicidad (con su cortejo de filiales especializadas) y de la mayor parte de las centrales.

Sin embargo, estas relaciones corporativas no afecta funcionalmente al anunciante, que no tiene ningún compromiso de operar necesariamente con las agencias y centrales del mismo grupo.



A.8 Los medios

Desde el punto de vista de la comercialización de sus espacios publicitarios, los medios podrían clasificarse en dos grandes categorías: los que los *despachan* y los que tienen que salir a la calle a vender sus espacios.

Los grandes medios de comunicación, —no solo los que tienen mayores audiencias, sino también otros de menor difusión, pero muy establecidos en su especialización—, pertenecen a la primera categoría. Se limitan a despachar sus espacios publicitarios. Las inserciones que aparecen en sus páginas o programas son planificadas por las centrales de medios y el propio soporte tiene muy poca capacidad de intervenir en que la selección se haga a su favor. ¿La razón? Que las centrales o las agencias planifican en función de datos y perfiles de audiencia, cifras más o menos objetivas y que no está en la mano del propio soporte modificar.

Todos los soportes tienen un departamento de publicidad y unos vendedores de espacios, pero en el caso de estos que describo, los que son planificados “científicamente”, tales vendedores se dedican a mantener buenas relaciones con sus clientes (anunciantes, agencias y centrales), informarles de próximas novedades en la programación, invitarles a que se anuncien en algún número especial o extraordinario,...

El departamento de publicidad, a su vez, se dedica fundamentalmente a labores administrativas de los contratos de inserción publicitaria. Y a discutir con las agencias porque un anuncio ha salido en páginas muy atrasadas del periódico o mal reproducido, si se diera el caso.

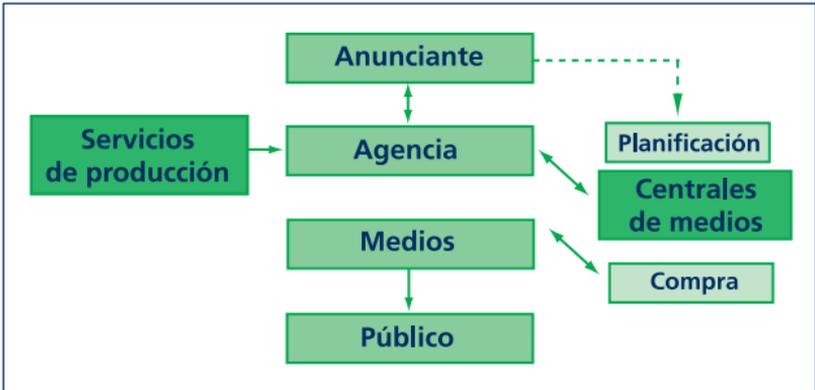
Los otros medios, los más pequeños y menos prestigiosos, casi nunca entran espontáneamente en la planificación de las Centrales. Hay infinidad de revistas profesionales de muy corto



alcance, gacetas locales, emisoras marginales,... cuyas cifras de audiencia son casi inapreciables. No cuentan para las grandes planificaciones.

Estos medios no tienen otra opción que vender sus espacios a cara de perro. Visitar a los anunciantes y a las agencias. Exponer, rogar, suplicar, prometer, rebajar.... ¡qué vida!

Figura A.1. El sistema publicitario.



Glosario

El argot de los publicitarios

La gente del marketing, —y aún más los publicitarios—, tienen una sospechosa tendencia a utilizar términos en inglés. Algunos de estos pueden ser necesarios o convenientes; otros muchos, encontrarían mejor expresión en español. Pero el hecho es que en sus relaciones con la agencia usted tendrá que aceptar la convivencia con muchos de estos términos en lengua inglesa. Aquí le ofrezco la interpretación de los más comunes, los mismos que he utilizado a lo largo de las páginas anteriores.

Book: Carpeta en la que un artista expone copia de sus mejores trabajos y que utiliza como presentación a galerías o empresas. Las agencias y los creativos publicitarios también utilizan estas carpetas para exponer a potenciales clientes sus mejores referencias creativas.

Briefing: Documento escrito mediante el cual el anunciante indica a su agencia los objetivos de marketing y de comunicación que se pretenden alcanzar con la campaña de publicidad encargada a la agencia.

Copy: Se trata de una palabra con dos acepciones. La primera de ellas hace referencia al “cuerpo de texto” de un anuncio. La otra acepción se refiere a la persona que redacta dichos textos. Es el copy o la copy, como una especialización dentro de los creativos.

Fee: Honorarios pactados entre la agencia y su cliente por el conjunto de servicios que aquella presta a este. Usualmente se devengan en cantidades periódicas fijas. Para entendernos, es lo que en tiempos de mis padres se llamaba una *igualada*, término que es mucho menos glamouroso que el de *fee*.



Follow Up: Circunstancialmente, este es el nombre de mi agencia, pero en publicidad utilizamos este término para referirnos a dar continuidad a las acciones, que unas deriven de las anteriores y tengan conexión lógica.

Free Lance: Profesional libre, usualmente del área creativa, que realiza trabajos puntuales para las agencias. Muchas veces se trata de jóvenes creativos que aún no han encontrado asiento estable en una agencia. En otros casos, por el contrario, se trata de creativos que han hecho carrera en las agencias y que a la madurez se establecen por libre para hacer trabajos ocasionales, muy bien pagados, por cierto.

Layout: Referido al boceto de un anuncio, la disposición general de los diferentes elementos (titular, fotografías, textos,...) sobre el papel. Algo así como un mapa esquemático de la página.

List Brokers: Empresas que disponen de ficheros (bases de datos) de personas y empresas, clasificados de muy diferentes formas por renta, hábitat, actividad, número de empleados,... Estos ficheros se ofrecen en alquiler o venta a empresas que quieren llevar a cabo acciones de marketing directo. Nos referimos siempre a ficheros legales, que cumplen con todos los requisitos de la actual legislación sobre protección de datos.

Merchandising: Es un término que admite muy diversas acepciones. Originalmente se refería exclusivamente a las prácticas para conseguir que un producto tenga una buena exposición en el punto de venta. Actualmente, y sin perder completamente su sentido original, también se utiliza para designar la explotación de una marca a través de productos ajenos a los de la propia empresa. Desde esta segunda acepción caben interpretaciones tan dispares como las siguientes:

- Artículos de merchandising: los encendedores, camisetas y demás parafernalia que una empresa puede estampar con su emblema o logotipo a fin de popularizar su marca.
- Merchandising de una marca: venta de los derechos de uso de una marca para su explotación comercial por



terceros. Warner comercializa los derechos de sus personajes animados para que otras empresas lo utilicen en sus libros, material escolar, menaje de cocina,...

Product manager: Dentro del departamento de marketing de una empresa grande, que tiene varias líneas de producto, la persona responsable de las acciones de marketing de una de esas líneas de producto.

Ranking: Lista de agencias ordenada por unos supuestos méritos profesionales como volumen de facturación o de ingresos, crecimiento interanual o premios obtenidos en festivales de publicidad.

Share: Porcentaje de participación en un conjunto. *Share of Market* es la participación de ventas de una marca dentro del volumen total de ventas del producto en cuestión. *Share of Voice* es una manera de comparar las inversiones en publicidad que hacen las diversas marcas de un mismo sector. Si el conjunto de las marcas de ese sector invierte 1.000 millones de euros en publicidad y la marca X invierte 300 millones, diríamos que el *Share of Voice* de esa marca es del 30%.

Short List: Lista corta o lista final. Cuando se ha de elegir entre muchas alternativas, solemos hacer una selección de unas pocas (la lista corta) de entre las cuales tomamos la decisión final. En los certámenes cinematográficos a los que concurren muchas películas, también se hace la nominación de unos pocos títulos de los que sale el ganador.

Spot: Por antonomasia, anuncio en televisión.

Target: El público objetivo de las acciones de marketing y de comunicación, ese segmento de consumidores que consideramos como principal clientela. El término "objetivo" tiene aquí acepción de sustantivo: el objetivo hacia el que queremos dirigirnos. En los países americanos al público objetivo se le denomina "público meta", lo que refuerza el sentido indicado.

Bibliografía

Sin discutir que haya algunos buenos tratados teóricos sobre publicidad, me parece más útil hacer una recomendación de libros más vitales, escritos por publicitarios de prestigio. Mucho más entretenidos de leer, más cercanos a la realidad publicitaria, con referencias a marcas y situaciones conocidos. Le parecerán en ocasiones un poco narcisistas, (ya sabe como son los creativos) pero, con sus salvedades y matices, le resultarán enriquecedores.

Bassat, Lluís (2003), *El libro rojo de la Publicidad*. Nuevas ediciones DeBolsillo, Barcelona.

Bassat, Lluís (1998), *El Libro rojo de la Publicidad. Ideas que mueven montañas*. Espasa-Calpe, Madrid.

Jordán, Antonio (1995), *Publicitarios de frente y de perfil*. Eresma & Celeste Ediciones, Madrid.

Lorente, Joaquín (1995), *Casi todo lo que sé de Publicidad*. Ed. Folio, Madrid.

Moliné, Marçal (2000), *La fuerza de la publicidad*. McGraw-Hill, Madrid.

Ocaña, Fernando (1997), *Veinte ideas sobre publicidad*. Ediciones B, Barcelona.

Reeves, Rosser (1997), *La realidad en la publicidad. Un acercamiento a la teoría de la USP*. Re-edición de Delvico Bates (la edición original es un clásico de las estrategias publicitarias, muy interesante a pesar de haber sido escrito en 1961. Esta versión en español, actualizada con un prólogo de Stanley Bendelac, puede ser difícil de localizar pero merece la pena), Barcelona.