

Visita a una agencia de publicidad

*"El departamento creativo
no es únicamente una sección de
la agencia"*

Pues vamos a meternos ahí.

A curiosear. A ver qué es eso.

A saber para qué nos puede servir el acudir como clientes a una agencia de publicidad.

Las palabras de Shelly Lazarus —C.E.O. para todo el mundo de Ogilvy & Mather, y la cuarta mujer más poderosa de Estados Unidos según la revista *Fortune*— explican un planteamiento muy frecuente entre las agencias de publicidad. No único, pero normal.

Las diferencias entre unas y otras agencias no están en los criterios profesionales básicos, sino en su sistema de organización, en la forma de llevar a cabo su cometido y en el hecho de poner más énfasis en unas características de su servicio que en otras; lo cual es buena cosa, ya que así el anunciante encuentra la posibilidad de seleccionar y elegir la agencia que mejor se acople a las necesidades que siente y a cómo prefiere que éstas le sean satisfechas.

Volviendo a Lazarus, es evidente que al decir "el departamento creativo no es únicamente una sección de la agencia, es la agencia", no quiere hacernos creer que lo único que cuenta es el departamento creativo, sino que la creatividad debe ser la actitud y el resultado de la ciencia y el trabajo de todas las personas y todos los departamentos que forman una agencia de publicidad.

Nos lo explica así:

"Todos en la agencia trabajan para que ésta sea la mejor y todos se enorgullecen de los resultados de ese trabajo.

"Las agencias no deben poner barreras a las ideas.

"Nuestras mejores oficinas en todo el mundo comparten una atmósfera emprendedora. Sin grandes burocracias. La gente dispone de libertad para hacer las cosas de una manera diferente, sacudir el sistema

si es preciso y eliminar procesos restrictivos, todo ello en aras de hacer un trabajo mejor.

"Debemos aplaudir lo rompedor y expulsar los enfoques rutinarios."

Por lo tanto, según ella, la dirección de una agencia no puede funcionar a base de "mandar un memorándum diciendo lo que hay que hacer". ¡La vida no es tan fácil!

En las agencias de su compañía es corriente ver una doble cúspide directiva, con un director más ocupado en las cuestiones de funcionamiento del negocio y en la promoción del mismo, y el otro, el director creativo, con especial responsabilidad en la calidad del producto que se proporciona a los clientes. Pero ambos compartiendo la misma información sobre el desarrollo de la empresa y decidiendo la forma de cumplir los objetivos cuantitativos y cualitativos de la misma.

En otros grupos multinacionales y agencias locales, es también frecuente encontrar a directores creativos ejerciendo la máxima responsabilidad en la dirección de la empresa, y en los logotipos de las agencias, caracterizados por reflejar los nombres de sus fundadores, no recuerdo que haya ninguno en que uno de esos nombres no sea el de un creativo.

Es decir, que la agencia de publicidad, fuere cual fuere el perfil de sus directores, suele ser una empresa nacida y estructurada pensando especialmente en el producto que venden: Publicidad y, con la publicidad, todo un aliento de creatividad que el anunciante puede dejar entrar en su empresa y expandirse para que se oxigenen distintos departamentos y decisiones de su negocio.

Por lo tanto, vamos a visitar una agencia, una indeterminada agencia, guiados por su director creativo.

El Director Creativo
*no tiene por qué ser
el que marca los goles,
sino el que lleva al equipo
a la victoria*

Y lo primero que necesitamos que nos explique es por qué su papel se extiende más allá de la mesa de los despachos de los creativos.

- Muy sencillo, nos dice, porque llevar a cabo una campaña de publicidad es el resultado de un proceso continuo en el que intervienen distintas disciplinas profesionales. Si no, no estarían ahí todos los departamentos que están. No sobra ninguno. La estructura de una agencia no es nada caprichosa: Las agencias están organizadas para funcionar. Sincronizar a los profesionales de las distintas disciplinas no es más que poner en marcha todo el enorme potencial que está ahí preparado.

Entonces, le comentamos al director creativo, tu función es conseguir esa sinergia que permite que el efecto conjunto de la actividad de toda esa organización sea superior a la suma de la actividad de cada departamento.

- ¡Efectivamente! De otro modo, ¿qué sería de un anuncio brillante y recordable, si no contara con una sólida estrategia que haya establecido el contenido del mensaje a anunciar?

O bien, ¿de qué serviría una buena estrategia y una excelente idea si el anuncio no es divulgado en los medios teniendo en cuenta el cómo ha sido concebido? No hay dos trabajos iguales en publicidad, y esto imposibilita la aplicación de reglas fijas o el que cada departamento pueda trabajar aisladamente, por su lado, sin empaparse de qué va el asunto.

Una vez le oí plantear a Xavier García esta misma cuestión de la siguiente manera: “No creo que en las agencias haya creativos, ejecutivos, directores de cuentas, planners. Creo que las agencias tienen que estar llenas de publicitarios, es decir, que cualquier ejecutivo, cualquier planner, cualquier creativo tiene que ser un buen publicitario.”

Cuando nos dicen que alguien es publicitario, la pregunta es, ¿publicitario, qué? Porque no existe el publicitario, sin más; esto sería una abstracción. Se es publicitario de medios, con toda una profesionalidad y especialización detrás, o se es publicitario de dirección de arte, con todo un saber y un oficio detrás, y así sucesivamente.

Al ser publicitario sabes más de tu especialidad en concreto, pero tienes que tener los conocimientos indispensables de las otras distintas áreas publicitarias, para poder entenderte con ellas y poder orientar tu trabajo en función del conjunto de la obra, que consiste en poner en la calle la fuerza de eficientes anuncios, spots, campañas o folletos.

De ahí que el director creativo, como responsable de la eficacia del producto que proporciona la agencia a sus clientes, tiene que coordinar los distintos departamentos.

- Trabajar en una agencia sólo se puede llevar a cabo a partir de una apreciación y un respeto por lo que sabe, y lo que sabe hacer, cada una de las personas que están ahí.

El director creativo no tiene por qué ser el que marca los goles, sino el que lleva al equipo a la victoria.

Tiene que obtener lo mejor de cada departamento sin que en ningún momento los responsables de los mismos puedan sentirse obligados en algo, sentir que se les tiene poco en cuenta o sentir que se desobedecen sus instrucciones.

El director creativo tiene que respetar la línea jerárquica de cada departamento y la forma de trabajar que le imprime su responsable.

*Cada trabajo es único,
con una estructura diferente
para realizarlo
que planifica y controla*
el Departamento de Tráfico

Para que esto sea posible es fundamental la información. Cada departamento tiene que conocer bien, y a tiempo, en qué consiste cada trabajo, para poder tomar decisiones, innovaciones o revoluciones, en vez de esperar órdenes o desarrollar una rutina.

Las agencias de publicidad tienen su punto más sensible en la información interna. El sistema que mejor les funciona es lo que Peter Drucker llama la “dirección mediante la información”.

En el centro de esa información, y de ponerla al alcance de todos los implicados en el momento en que la necesitan, está el llamado Departamento de Tráfico.

- Todos en la agencia, y desde luego los creativos, necesitan y desean la organización, nos dice el director creativo. Ten en cuenta que el desmadre es muy fácil y las consecuencias perjudican a todos; en este mismo momento, y en cualquier momento, hay en curso decenas de trabajos, trabajos de distinta magnitud, en toda la agencia.

Pero en cada trabajo no solamente es distinta la magnitud, sino también las personas que intervienen, los proveedores externos que colaboran, los tiempos de que se dispone... Y además, ese trabajo, y esa estructura que se crea para hacerlo, no se va a repetir más.

La publicidad es artesana. Todo son piezas únicas, tan únicas como son las necesidades del momento del cliente, tan único como es el cliente mismo y tan diferente como es el sector de productos y servicios en que está cada anunciante.

- La experiencia determina mucho la solidez de una agencia. La experiencia de la agencia y de sus profe-

sionales. Cada experiencia es profundidad que se aplica para analizar, preparar y realizar el próximo trabajo.

El anunciante tiene sus propias experiencias y conocimientos, y éstos tenemos que adaptarlos al trabajo que hacemos para él, porque a él no le es posible ser experto en todas las cosas que sabe hacer la agencia.

Así pues, ¿el Departamento de Tráfico es el eje de toda la agencia?

- Es tan eje como cualquier otro departamento. Si no funciona, todo se resiente e incluso puede estallar. Si funciona, repercute profundamente en los resultados. Tráfico debe conocer la proximidad de un trabajo, incluso antes de que se convierta en una orden de realización (O.T., o sea, orden de trabajo, en el lenguaje de muchas de las agencias). El Departamento de Tráfico es informado por el Departamento de Cuentas, y tanto yo, director creativo, como los directores de los demás departamentos, recibimos sus consultas, damos nuestras opiniones o exponemos nuestras necesidades para que nos sincronice y establezca las fechas de intervención de cada uno.

A lo largo del desarrollo del trabajo, Tráfico es un colaborador constante y permite que cada individuo, no ya sólo cada departamento, pueda programar su trabajo. Si se está creando un atasco, Tráfico ha de darse cuenta antes que los propios afectados, y mueve cielos y tierra para pactar una solución.

Antes, la labor de Tráfico era más difícil y a veces resultaba frustrante por su imposibilidad: Las personas de Tráfico iban de un lado para otro tratando de controlar la situación y, en algunos casos, cuando conseguía emitir un calendario para los trabajos, éste ya era obsoleto. Porque con tantas cosas que hacer a la vez, la agencia ha de ser muy dinámica y cambiante, y podía hacerse un *timing* de determinadas cosas cuando éstas ya se estaban terminando de hacer.

Hoy, eso es distinto porque todas las mesas están conectadas por una red informática interna y comparten un programa (que en algunos casos es una simple y eficiente aplicación de un programa normal de base de datos) en el que tráfico establece sus planes, sobre los cuales a su vez informan continuamente todas las personas que están haciendo cada trabajo.

Cada cual tiene a la vista, con un solo clic, el trabajo que tiene a su cargo, los pasos y fechas que sigue una tarea y la información que se va generando a propósito de la misma.

Habla de esto John Naisbitt cuando dice que “el ordenador permite destruir la organización piramidal, gerencial, jerárquica, que era necesaria para seguirles la pista a las personas y a lo que éstas tenían por hacer; el ordenador permite estructurar la empresa horizontalmente”.

Un concepto que encaja también con lo que Andy Grove llama “*managing by reading around*”.

En la programación de los trabajos, Tráfico tiene que hacer encajes de bolillos: Todos los departamentos necesitan tiempo, generalmente más que el disponible.

Resulta que el tiempo es siempre menor que el que aparentemente hay, aunque éste sea ya escaso de por sí.

Es menor del que parece porque en la vida se suele valorar cuánto se tarda en hacer las cosas, mientras que en la publicidad lo que más tiempo suele llevarse es el reflexionar sobre lo que hay que hacer.

El responsable de la preparación de la copy strategy, por ejemplo, no puede decir “hacer esto me llevará dos días”, porque no sabe cuánto tiempo va a necesitar para reflexionar. Y, sin embargo, esa reflexión, ese alejarse de lo que sabe, de los datos, de los informes, para contemplarlo desde fuera y tratar de interpretarlo y buscar una solución, le lleva tanto o más tiempo que el de hacer, el enterarse, el organizar la información y el redactar la copy strategy. El poder hacer la copy strategy, que será la referencia sobre la que trabajará toda la agencia para aquel trabajo en concreto.

Y no hablemos del problema que tienen con esto los creativos, quienes lo que más necesitan para crear una campaña es reflexión, es pensar. Además de realizar.

¿Y cómo se programa esto?

¿Y quién sabe cuándo surgirán las ideas?

¿Y qué ocurre si la foto salió mal y si el locutor del spot no acude a la grabación porque esta mañana se ha despertado afónico?

Por esto, la obsesión de todos, y por lo tanto del Departamento de Tráfico, es dejar pausas, espacios intermedios en las distintas etapas de un trabajo, distribuir el tiempo para que, por escaso que sea el disponible, proporcione, a todos los que intervendrán en la tarea, oportunidades de pensar, de volver atrás e incluso de equivocarse o de tener baches de sequedad de ideas.

*La energía de los anuncios
que produce una agencia
depende de algo invisible:*

La Atmósfera

La organización del trabajo es un nada despreciable ingrediente de lo que constituye la clave de la calidad de una agencia: La Atmósfera.

La Atmósfera, o sea, algo que no se ve pero que se respira.

Una buena agencia no se hace por decisión del Consejo de Administración, ni del director general; ellos siempre se proponen hacer una agencia buenísima, pero no siempre lo consiguen.

La calidad en publicidad no se alcanza por decreto.. Ni siquiera se establece un nivel alto de calidad por el hecho de contratar figuras creativas. Porque si éstas no tienen una atmósfera adecuada para respirar a todo pulmón, puede que saquen alguna que otra buena campaña, porque sí, porque saben hacerlo, pero no

podrán hacer esa agencia que asombra una y otra vez, con los resultados de cada campaña.

Esa extensión de la llama creativa a todos los departamentos, es atmósfera.

Ese respeto profesional a cada uno y a cada departamento, es atmósfera.

Esa organización que no es sólo para que se haga el trabajo, sino para que se pueda hacer bien el trabajo, es atmósfera.

La artesanía es muy delicada y hay que ponerle algodones.

Por eso la atmósfera existe realmente como elemento fundamental de una agencia.

Ya lo decía Bernbach al comentar que "la agencia ha de sentirse comfortable como equipo de individuos brillantes, completos, cooperando armoniosamente".

Una atmósfera, una magia, una religión.

Sí, una agencia es una religión.

Ha de tener una misión, una filosofía, una manera de ser.

En función de su cargo, el director creativo, quizás más que cualquier otra persona, tiene que impregnarse de esa filosofía institucional puesto que es él quien ha de responsabilizarse de que rija en todo el trabajo. Si hay colisión entre la filosofía y las maneras de hacer de la empresa y las suyas propias, el director creativo debe evitar conflictos y pugnas, adaptarse a la agencia o buscarse otro sitio donde trabajar: Él es un episodio, una circunstancia de aquella agencia, en tanto que la agencia es la nave, lo permanente, con su propio derecho a actuar a su manera hasta que sus máximos responsables decidieran efectuar algún tipo de cambio.

Todas las agencias tienen los mismos departamentos y casi, casi, puede decirse que en algún momento han trabajado en todas ellas las mismas personas.

¿Por qué esas personas no dan en todas las agencias el mismo tipo de fruto?

Pues por eso que parece tan exagerado: Porque cada agencia tiene una espiritualidad que las diferencia de las demás.

Y si no la tienen, peor.

Ésta es una de las cosas que el anunciante tiene que tratar de captar cuando anda en busca de agencia.

Y también eso lo creía Bill Bernbach:

"La agencia de publicidad debe tener una atmósfera tal que ayude a que los hombres y mujeres corrientes produzcan publicidad extraordinaria", llegando a darse el caso de que "se puede contratar gente de mi agencia y no es la misma trabajando en otra agencia. Habría que contratar también nuestra relación entre nosotros".

Y, refiriéndose concretamente a los creativos, "florecen en un tipo de terreno y crecen de un modo distinto en otro lugar".

El director creativo nos sigue conduciendo por la agencia y llegamos a la oficina de Planificación Estratégica.

¿Qué haríamos los demás en la agencia sin el Strategic Planner?

- Sin ellos nada tiene sentido, nos dice.

Sin que el strategic planner haya trazado o estudiado una estrategia para la marca, servicio o producto, o a veces para la empresa del anunciante en su conjunto, ¿qué haríamos los demás en la agencia?

Hacer una campaña o un solo anuncio que no esté conectado con esa estrategia o que no tenga un objetivo táctico concreto y definido, es como hacer un trabajo escolar. Los publicitarios nos sentimos desorientados, con razón, cuando nuestro trabajo no está orientado. No nos gusta, no nos llena, el crear por crear, el llamar la atención por llamar la atención; incluso el tener una idea brillante sin saber que lo que pretende es lo que tiene que pretender.

El director creativo es un colaborador del planificador estratégico, como lo son también los expertos en medios y en investigación de la agencia.

Con ellos el planner discute la información que ha proporcionado el cliente y la que ha podido obtener de otras fuentes, y estudia propuestas acerca de algún tipo de investigación que pueda ser conveniente llevar a cabo para cubrir alguna laguna interesante, quizás decisiva.

El Departamento de Medios opina acerca de las segmentaciones que conducen a definir cuál es el público objetivo de la acción publicitaria, asesorando al planificador estratégico en función de la disponibilidad de medios existente, a fin de que sea posible y rentable alcanzar un público sin desperdiciar partes importantes del presupuesto ni dispersar altos porcentajes de impactos en anunciarse a personas que no sean las que queremos contactar.

Es decir, que en las agencias, la intervención del Departamento de Medios actúa para la eficacia de la campaña e influye poderosamente a favor del ahorro y rentabilidad del dinero del anunciante, desde el principio de todo, desde la etapa de estudio de la estrategia, mucho antes de que se empiecen a programar las inserciones de los anuncios y de que se haya empezado a crear la campaña.

Si se va a hacer publicidad, adaptemos la estrategia a la realidad de los medios y del público del producto que aquéllos nos permitan alcanzar con mayor exactitud y sin despilfarro.

La estrategia se hace con el fin de aprovechar todas las fuerzas del anunciante para conseguir sus objetivos, y una forma elemental, clarísima, consiste en no hacer una estrategia divorciada de la posibilidad real de alcanzar lo mejor posible y al más bajo coste a un público adecuado para el producto o servicio del anunciante.

Puede que este público para la publicidad que vamos a hacer ahora no sea todo el público que pueda ser el potencial comprador de lo que anunciamos, pero esta intervención temprana del Departamento de Medios evita preparar una estrategia publicitaria llena de agujeros por los que se escapan porciones importantes del dinero que se va a invertir.

Por otra parte, la presencia del director creativo en esta etapa de planificación estratégica tiene el valor de aportar el punto de vista de alguien que tiene experiencia en este tipo de acciones, y que posee un espíritu creativo, una actitud de no aceptar los hechos por sí mismos y de buscar formas innovadoras de dirigirse al público que son precisamente las mismas cualidades que está poniendo en juego el planner.

Y el conocimiento de la estrategia desde esta etapa de gestación hace que el director creativo la tenga asumida, la sienta plenamente y pueda, de este modo, orientar y dirigir después a los creativos, a la hora de pensar la campaña.

Más adelante, y a medida que parece que se está encontrando la idea de la campaña, la opinión del planner es muy valiosa, ya que fue él quien dotó de contenido lo que ahora es ya un proyecto concreto de comunicación.

Es él quien resumió las directrices de la campaña en el breve documento maestro que se llama copy strategy y que utilizarán como guía todos los departamentos.

Y seguimos la visita por la agencia. Como casi siempre suele ocurrir, la oficina de Estudios e Investigación de Mercado está cerca de la de Planificación Estratégica.

*Los estudios de mercado
y del consumidor proporcionan
un material muy delicado
que deben manejar los expertos del
Departamento de Investigación*

Nadie mejor que el director de investigación para interpretar el sentido que tienen los datos recogidos en investigaciones que ha traído el cliente o que se han hecho ad-hoc para la preparación de la campaña.

Los expertos en investigación no se quedan con los datos tal como aparecen a los ojos de una persona no especializada. Ellos dan valor a unas cosas más que a otras, porque conocen el grado de fiabilidad y la profundidad de cada tipo de estudio, así como qué es lo que realmente se puede esperar de él.

En los estudios cuantitativos, las estadísticas o los paneles de distribución o de consumidores, el investigador subraya, aparta o cruza unos datos con otros y saca nueva información más allá de la que es aparente.

• Si bien lo que me enseña el Departamento de Investigación, partiendo de estudios cuantitativos, es

a menudo sorprendente e inesperado, nos dice el director creativo, lo que más me fascinan son los estudios cualitativos. Quizás sea porque van al fondo de la cuestión, al fondo de lo que son y piensan las personas siendo las personas, cada persona, cada individuo, el objeto del trabajo que hacemos los creativos.

No comprendo, nos comenta el director creativo, por qué los investigadores instalaron espejos transparentes o circuitos cerrados de televisión y micrófonos, para ver y escuchar a las personas que emiten sus opiniones en determinados estudios cualitativos, especialmente los estudios con grupos de discusión; sé que lo que allí se dice no tiene ningún valor para que las personas del cliente o de la agencia podamos sacar conclusiones y que serán los expertos quienes, después de escuchar las grabaciones y analizar las transcripciones escritas y las notas de quien actuó como monitor, tratarán de descubrir qué cosas de entre las que se dijeron eran verdades a tener en cuenta y cuáles no lo eran. Y qué es lo que querían decir los entrevistados cuando hicieron afirmaciones que no reflejaban la realidad de lo que realmente opinan o creen opinar.

Veo a los sociólogos, psicólogos y expertos en investigación cualitativa y estudios motivacionales como investigadores en toda la amplitud del significado de esta palabra.

Tan investigadores como los detectives de novela, que van recogiendo detalles, síntomas, en busca de pistas que conduzcan a la realidad oculta: La verdad que hay detrás del uso o no uso de aquel producto o servicio.

Nuestro director creativo dice que él no suele ir a presenciar esas sesiones de investigación.

• ¿Para qué?, dice, si aún sabiendo que no tengo que fiarme de lo que se dice y que tengo que esperar al análisis y a los descubrimientos del investigador, sé que me resultaría muy difícil borrar las frases escuchadas o las sensaciones que yo, no experto en estas cosas, me voy a llevar en la mente después de hacer de voyeur de un grupo de discusión.

Las conversaciones del director creativo y del director de investigación suelen ser cálidas y relajadas, están hablando de comportamientos humanos y, a menudo, de los entresijos del alma humana.

• El trabajo del director de investigación es un trabajo muy hermoso. Y tremendamente útil para crear el material publicitario. Sabes por dónde puedes ir o no, qué es lo que puede apuntar con certeza en el blanco del consumidor, o bien lo que es equivocado e incluso contraproducente. Cosas que están ocultas a los ojos de todos.

Desde luego, prosigue el director creativo, uno siempre quiere saber más y, a veces, pido algún tipo de investigación que se lleva a cabo siempre que se puede. Pero donde encontraría más a faltar este contacto habitual con el departamento de investigación es cuando tengo un cierto margen de duda acerca de algún punto

de la creatividad en que estamos trabajando. Esto puede producirse en alguna de las etapas de su creación, sea en la idea inicial, sea en un plano del spot ya realizado: Necesito que la dirección de investigación conozca lo que estamos haciendo, lo compare con lo que sabe por los estudios que tiene y trate de encontrar, o crear, alguna técnica para despejar la incertidumbre que me preocupa. No es fácil, pero precisamente por esto veo que al profesional de investigación le apasionan este tipo de retos. No hay recetas, ni métodos standard para investigar la publicidad que todavía no se ha producido o divulgado, y mucho menos para pretestarla, pero precisamente por ello es apasionante intentar crear o aplicar un tipo de estudio idóneo para descubrir algo concreto en un anuncio concreto.

El Departamento de Cuentas vela para que la agencia prepare lo que el cliente quiere, aunque no sea como el cliente lo espera

Del Departamento de Investigación, el director creativo nos conduce al área de Cuentas, que suele estar estructurada en forma de grupos de ejecutivos liderados por sus directores de cuentas. Son ellos quienes tienen la responsabilidad del contacto, la rentabilidad y el buen servicio que se da a los clientes de la agencia.

El director creativo nos comenta en voz alta, sabiendo que todos le oyen y que no caerá nada mal su comentario:

- Se dice que el ejecutivo es la agencia en casa del cliente y el cliente en la agencia.

Pero esto no es cierto. El cliente dentro de la agencia lo somos todos.

Es la primera condición para ser publicitario.

¿Os imagináis a un publicitario que trabaje para sí, y no para el cliente, como pudiera hacerlo un pintor o un poeta? (¡Ja, ja, ja!). No hay duda, todos sabemos para quién estamos aquí (hace un gesto circular con la mano extendida, para indicarnos toda la agencia) y esto nos gusta. Nuestro trabajo es funcional, aunque queramos verlo artísticamente. Como lo es el trabajo de un buen arquitecto.

Probablemente tenga razón el director creativo, la apostilla que llevan colgada los ejecutivos, y que no se sabe de dónde salió, acerca de que ellos son el cliente en la agencia, ha hecho mucho daño.

Hace sentir a los demás como que ellos no lo son.

Y puede llegar a impulsar a algunos ejecutivos a tomar una actitud que, queriendo ser proteccionista para el cliente, les obsesione por querer llevarle al cliente lo mismo que el cliente ha pedido, olvidando que lo que el cliente quiere no es que la agencia ejecute la publicidad tal como él mismo la hubiera hecho, sino que va a la agencia para que ésta le sume un valor

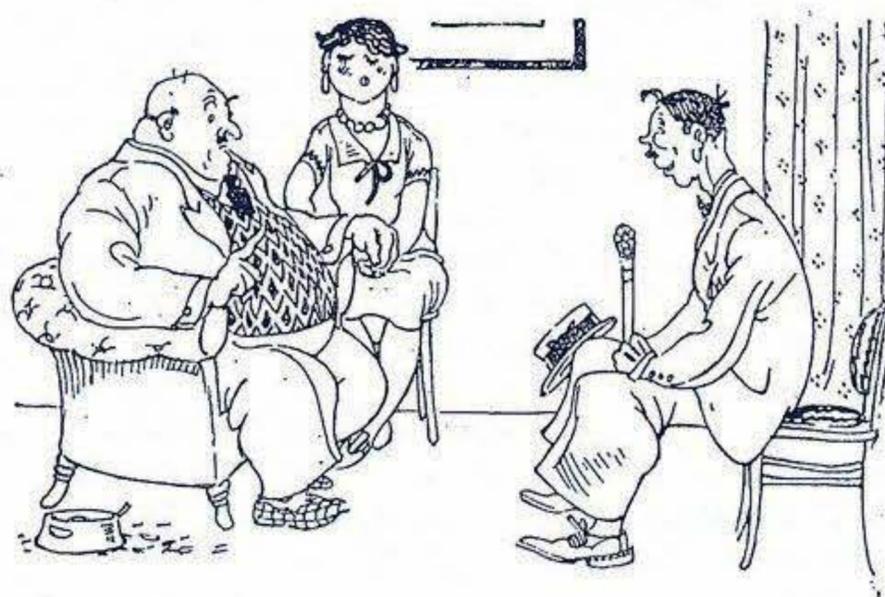
añadido profesional, eficaz y seguro a lo que él ha expuesto.

Servir al cliente no es proponerle lo que él haya propuesto, ni pedirle que tenga las ideas y haga los anuncios él, actuando la agencia como una especie de máquina reproductora en color.

- Es fundamental que la persona del Departamento de Cuentas que se responsabiliza de un anunciante conozca los trabajos creativos a medida que se conciben y se producen, pregunte por qué se hacen las cosas, exponga sus opiniones y objeciones y pueda, así, tener fundamentada confianza y admiración por lo que va a presentar al anunciante.

Como director creativo tengo que asegurarme de que el ejecutivo saldrá de la agencia a presentarle un trabajo al cliente, no a llevárselo.

Y para ello debe conocerlo bien y estar ilusionado con él.



-Y usted, joven, ¿qué trabajo tiene en la agencia de publicidad?

-Estoy en el Departamento de Cuentas.

-¡Ah, Contabilidad!

En las agencias donde se hace un buen trabajo creativo y hay una atmósfera vibrante, las personas del Departamento de Cuentas salen con la carpeta hacia la oficina del cliente llenas de ilusión y confiando profundamente en lo que llevan.

Por supuesto que la agencia ha de trabajar pensando en el cliente, pero pensar en el cliente quiere decir hacerle lo que quiere, no lo que espera.

Esto es trabajar para el cliente.

No puede esperarse que los ejecutivos puedan trabajar así si no han vivido el nacimiento, los momentos de alegría y también los momentos de dudas y angustias que se producen durante la gestación de un trabajo publicitario.

- Es también en medios, en planificación estratégica, en investigación, que el Departamento de Cuentas va siguiendo el proceso del trabajo para cada cliente.

No siempre estamos al tanto de proporcionarle la información del último momento, y por esto me gustan los ejecutivos que curiosen. Es muy sano. Me llena de optimismo ver al ejecutivo en el despacho del equipo creativo, preguntando, o a los creativos en el despacho del ejecutivo gesticulando y hablando para explicarle la idea que ha surgido. Pienso: Este ejecutivo es un publicitario. Trabaja para el cliente en la agencia como lo hacemos los demás publicitarios.

*Para que el trabajo creativo actúe con seguridad y economía, tiene que realizarse en colaboración con el **Departamento de Medios***

El recorrido por la agencia nos ha llevado a la entrada de un amplio departamento: El Departamento de Medios.

- Vivo pegado a ellos, exclama el director creativo. Nuestros anuncios no pueden tomar una forma definitiva sin la colaboración de los programadores de medios. Es lógico, el anuncio no es más que un papel o un cartucho con una copia de un spot. Esto no produce ningún efecto en los miles o millones de personas a las que queremos dirigirnos. Lo que produce efecto es que esas personas los vean, y para que los vean en las mejores condiciones posibles los creativos necesitamos a los expertos en medios.

El Departamento de Medios reúne a uno de los colectivos profesionales que manejan técnicas más complejas y sofisticadas, en constante evolución y perfeccionamiento.

- Ya puedes ser un gran planificador de medios, que si tienes que estar un par de años alejado del oficio por el motivo que sea, cuando regresas no entiendes la mitad de las cosas que se están haciendo en tu departamento.

Los profesionales de medios están en constante reciclaje, y casi a diario hay cambios en los datos que emplean para su trabajo:

Nuevos medios.

Nuevas cifras sobre la cobertura y las características de la audiencia de esos nuevos medios y de los que había. Datos que pueden hacer cambiar los criterios y planificaciones de medios de un momento a otro.

Nuevas tarifas,
nuevas ofertas,
nuevas fechas,
nuevas disponibilidades,
todo cambia:

Desde el material que maneja esta profesión de medios, hasta la profesión misma.

Y todo esto para aplicarlo a campañas específicamente diferenciadas, únicas e irrepetibles. Todos los días.

El director creativo suele tener una primera conversación con el Departamento de Medios antes de empezar el trabajo creativo:

- Para entonces ya disponemos de la copy strategy y ya sabemos a qué segmento de población se dirige la campaña. También se conoce el presupuesto que el cliente puede destinar a la acción publicitaria, que puede cifrarse en millares o puede ser una modesta acción táctica local. Lo que en líneas generales los creativos necesitan saber ahora es para qué tipo de medios se puede pensar la campaña, y qué es lo que puede dar de sí el dinero disponible.

Con ello el director creativo ya sabe a qué atenerse, qué formatos puede contemplar en función de dónde vaya a anunciarse y tiene una idea general aproximada del número de veces que se podrán ver los anuncios.

- Entonces empezamos a trabajar considerando esas premisas. Pero la cosa no es tan sencilla; ya sabes que "las soluciones a menudo cambian los problemas", y de ahí que una idea brillante en creatividad pueda incluso hacer pensar en un cambio del tipo de medios a utilizar. Fácil, se le explica al planificador de medios por qué ha surgido este proyecto de cambio y él, conocedor profundo de los porqués de la campaña, juzga si los cambios de medios son posibles para llegar a quien queremos llegar.

Otras veces la creatividad de la campaña lleva pareja un cambio de formatos: Anuncios de prensa más pequeños, anuncios de televisión más largos, vete tú a saber.

Y el Departamento de Medios consulta su información, hace sus cálculos y te dice sí o no. Es más, a menudo lo que va sabiendo de la campaña le sugiere el uso de otros medios y otros formatos. Muy a menudo. Y te lo propone.

Y así, las ideas de los creativos pueden modificar los primeros planes de los expertos en medios, y las ideas de los expertos en medios pueden llegar a modificar la creatividad.

De este modo se hacen las campañas.

- La etapa última de colaboración de los creativos con el Departamento de Medios es la más delicada; como director creativo conozco las ideas de los spots y de los anuncios y las he analizado atentamente, y de acuerdo con ello sé cuántas veces necesito que sea visto un anuncio por cada individuo del público objetivo de la campaña. El planificador de medios es consciente de que con esto no podemos jugar, porque es ahí donde se decide el verdadero éxito de la campaña, y el rendimiento y la economía del dinero que va a invertir el anunciante.

Sabemos que la campaña puede no surtir ningún efecto, o dar lugar a un resultado tibio, en las personas que vean o escuchen el anuncio menos veces que las necesarias.

Por el contrario, con las personas que vean demasiadas veces el anuncio empezaremos a tirar el dinero porque dejarán progresivamente de hacerles efecto los nuevos impactos de la campaña, e incluso se suele iniciar una etapa de irritación en la que se está haciendo pesado

y odioso aquel anuncio que empezó siendo tan agradable e interesante.

Con lo cual los creativos pueden encontrarse –y de hecho se encuentran frecuentemente– con que tienen que repensar la campaña para que funcione con spots más cortos para poder alcanzar el número de impactos suficiente con el mismo presupuesto, o tienen que crear más spots, distintos pero con el mismo estilo y el mismo mensaje, para ofrecer más variedad, más interés con menos repetición del mismo anuncio.

Los Departamentos de Producción *acumulan gran cantidad de experiencia, información y conocimientos técnicos*

En el recorrido por la agencia nos encontramos ahora en despachos de los Departamentos de Producción: El Departamento de Producción Gráfica y el Departamento de Producción Audiovisual.

La producción del material gráfico (los anuncios de prensa y revistas, los carteles para las vallas, el material publicitario destinado a transporte o mobiliario urbano, los impresos, el material de punto de venta, etc.) requiere un gran acopio de experiencia, saber e información.

Los creativos, y también los profesionales de cuentas, entran y salen continuamente de estos despachos.

En ellos están los books y los composites de las agencias de modelos, de los fotógrafos e ilustradores, los catálogos de tipos de papel para imprimir, los catálogos de los bancos de imagen, direcciones de imprentas, de proveedores de las más diversas variedades de displays, de los estudios que pueden colaborar en la realización de las campañas o en la adaptación de los originales... etcétera.

Un director de arte acaba de entrar para revisar la fotomecánica de un folleto y dos ejecutivos han venido a encargar y recoger presupuestos.

La otra producción, la Producción Audiovisual, viene a ser lo mismo pero para los temas relativos a la publicidad en televisión, cine y radio. También ahí están las fotos y los nombres de los modelos, junto a las bobinas y direcciones de productoras para los spots, las agencias de actores de todo el mundo, empresas de casting de aquí, de Londres, de Los Ángeles. Contactos para obtener la colaboración de actores y personalidades famosas, estudios donde rodar, estudios de postproducción, estudios de sonido, músicos... Pero los profesionales de este departamento tienen poco tiempo para sentarse en su despacho: Están controlando y asesorando en rodajes, en doblajes, en grabaciones musicales o en editajes de spots. No sólo organizan los trabajos y controlan presupuestos, sino que también son técnicos en los procesos que hay que seguir para realizar el material audiovisual.

• La Producción está ligada a la creatividad, incluso hay agencias que la consideran como parte del Depar-

tamento Creativo, nos explica el director creativo. De hecho, yo suelo incorporar en las reuniones creativas a un productor, en una etapa a veces muy temprana del nacimiento de una idea de spot: Él conoce el medio, es una persona que ama la creatividad y ve el spot, lo imagina y descubre puntos flacos, dificultades, o amplía las posibilidades y enriquece la idea. Sube la temperatura de su aportación cuando empieza a pensar en los posibles realizadores y va en busca de sus correspondientes bobinas de muestra. A menudo la campaña acelera entonces su gestación, los creativos empiezan a familiarizarse con las posibilidades de su propuesta y se crea una confianza más sólida acerca de la viabilidad y los resultados de la campaña.

A los creativos nos interesa motivar desde el punto de vista de la calidad e inspiración a los profesionales externos, fotógrafos, realizadores de spots, etc., con lo cual nos viene de perilla no tener que tratar con ellos de las cuestiones de fechas y presupuestos.

Hay departamentos *que tienen menor vinculación con las tareas creativas de la agencia, pero esto es sólo en apariencia*

El Departamento de Administración es también agencia, y su personal participa del prestigio y los éxitos de la misma.

Participa a veces de una manera directa y creativa, resolviendo problemas de presupuestos, pagos y contrataciones que, de no ser por ellos, harían imposible tirar adelante trabajos en la fecha prevista y con la calidad de los proveedores elegidos.

• A Administración casi siempre me acerco con problemas, sabiendo que son un manantial de soluciones. A veces mis peticiones son económicamente dolorosas, como ocurre cuando solicito una investigación sobre un anuncio, algo que necesito para mayor seguridad y que difícilmente se podrá cobrar al cliente; o cuando necesitamos sobrepasar un presupuesto para incorporar a un anuncio algún elemento que sobre la marcha ha surgido, o para repetir algo que no nos acaba de satisfacer. Sé que pido sacrificios, pero todos conocemos una de las citas más realistas, necesarias y publicitarias de Bill Bernbach:

“Un principio no es un principio hasta que no te cuesta dinero.”

Por principio, la agencia quiere hacer las cosas bien, óptimas, y quiere que las campañas sean seguras.

En la agencia, naturalmente, hay también secretarías.

• Yo no sé lo que es ser secretaria en las demás empresas, pero en publicidad ser secretaria es algo especial y también creativo. En una agencia nadie conoce la palabra rutina, de modo que las secretarías están acostumbradas a tomar la iniciativa, ayudar y resolver.

Suelen, en efecto, ser más unas ayudantes que unas secretarias, y su ayuda es auténticamente clave para poder trabajar en creatividad.

Los creativos siempre estamos pidiendo cosas, cosas que no se sabe cómo encontrar, direcciones que no se localizan en ninguna parte y llamadas a personas desconocidas.

Pero los que sí están en alguna parte, son demasiado fáciles de encontrar y demasiado accesibles a las llamadas son los propios creativos, lo cual hace tan vulnerable su tiempo y su trabajo que necesitan ser protegidos por ello.

Y la protección viene de las secretarias.

Evitando interrupciones, preparándoles las citas, organizándoles el trabajo.

En las agencias las secretarias quieren también que su trabajo sea creativo, con iniciativa y responsabilidad.

Ten en cuenta, prosigue el director creativo, que una interrupción tonta, del tipo ¿estará hoy el texto de la portada del folleto?, o bien ¿se te pasó el resfriado?, por no hablar de las llamadas telefónicas y las reuniones no programadas, son pausas que la mayor parte de las veces duran un momento. Pero que a menudo interrumpen la concentración del creativo y echan abajo una idea que estaba a punto de salir. Así que, terminada la corta pausa, chico, ya puedes volver al principio y empezar a pensar desde el punto en que estabas esta mañana cuando llegaste a la oficina.

El director creativo nos ha explicado el recorrido por casi toda la agencia y al mismo tiempo nos ha ido mostrando cómo todos los departamentos contribuyen a crear el producto final, el anuncio o la campaña que necesita el cliente.

*Todos lo trabajos,
grandes o pequeños,
son "la gran oportunidad de su vida"
para **Los Creativos***

Ahora entramos en su despacho, en el departamento creativo. Es el momento de preguntarle por su propia función como director creativo. ¿Hay un método para ello?

- Siempre hay un método, pero dura poco.

Entiendo que cualquier persona cuyo cargo tenga la palabra director, tiene que dirigir. Conducir el trabajo de unas personas hacia una meta en concreto.

Por esto al comenzar el año propongo una meta a los creativos. Lo suficientemente ambiciosa como para que sea realmente un progreso. Suelen desconfiar en conseguirla, pero la conseguiremos porque es también una meta para mí mismo.

Después del verano, ante el último tramo del año, hacemos un repaso de dónde estábamos cualitativamente en enero y a dónde hemos llegado, y evaluamos si vamos bien, o si hay que introducir algún cambio para

alcanzar en diciembre la meta, tal como está previsto.

Le preguntamos al director creativo qué pasa una vez que han logrado lo que se proponían: ¿El método ha demostrado que funciona y basta con volverlo a aplicar al año siguiente?

- ¡Qué va!, nos responde. Si ha funcionado, ya ha funcionado y por lo tanto ya no sirve. Si funcionó para llevar la calidad del departamento creativo hasta cierto punto, hay que buscar nuevas maneras de trabajar para poder alcanzar nuevas metas por encima de ese punto.

Pero, le decimos, esto dependerá del tipo de trabajos que haya oportunidad de hacer.

- Todos los trabajos son una oportunidad. Son la oportunidad para los creativos que van a realizarlo. Y para el departamento. Y para la agencia.

El director creativo nos recuerda unas palabras de Charles Saatchi:

"Cada anuncio es una oportunidad. Éste que estás haciendo puede ser un gran anuncio. Cada palabra que escribas te acompañará toda la vida. Tienes que ser capaz de leerlo dentro de años y sentirte orgulloso de él."

Pero puede que el creativo sepa que es un trabajo para un cliente que no permite hacer una buena publicidad.



-Yo visualizo las ideas. Soy Directora de Arte.
-Yo redacto las ideas. Soy Director de Literatura.

- No importa. Entonces formará parte del reto el lograr que el cliente sea capaz de aprobar cosas que hasta ahora no ha aprobado. Y si no lo conseguimos, de todos modos el creativo tendrá conciencia de que él sí fue capaz de hacerlo. Que ha subido un peldaño más en su propia realización personal. No podemos supeditar la calidad del departamento, la calidad de cada cual de nosotros y la calidad de la agencia, a las limitaciones de calidad que impongan los clientes.

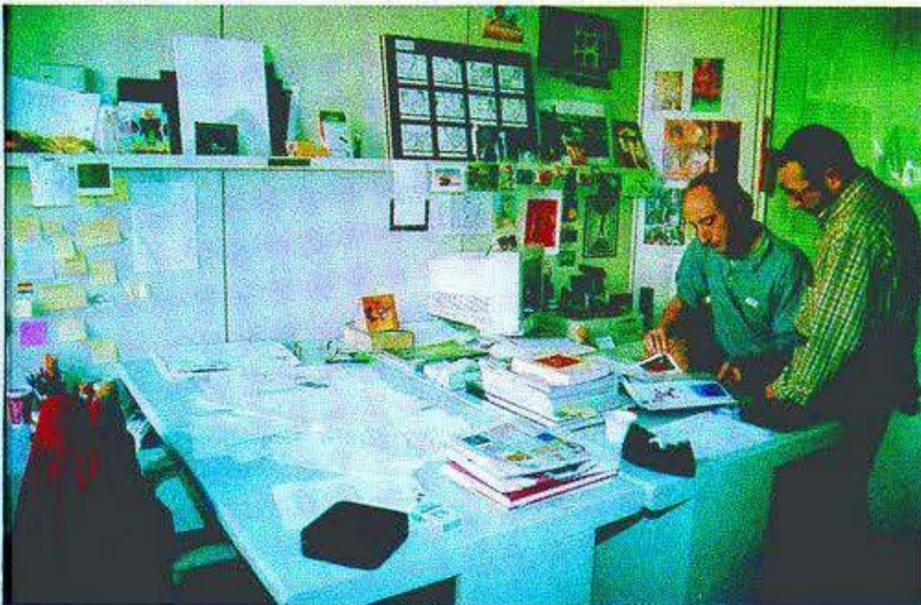
Pero esto es un problema cierto, le comentamos.

- Sí, es un problema y a los publicitarios nos contratan para resolver problemas. Los directores creativos sabemos que, en ocasiones, para poder hacer buenas campañas para un cliente tienes que empezar por hacer bueno al cliente. Se logre o no, cada día te levantas con este objetivo.

Entonces, ¿el director creativo no es quien hace los anuncios mejores?

- ¿Cómo vas a decidir hacer unos anuncios que sean mejores que otros? Todos han de ser mejores. Por esto creo que el director creativo tiene que actuar sobre los creativos, no sobre los anuncios. Ha de lograr sacar todo el potencial que tiene dentro cada creativo. He trabajado en distintas agencias como director creativo, y siempre he partido de la base de pensar que en la nueva agencia encontraré excelentes creativos, porque están. Están aunque, a veces, por lo que sale a la calle hecho por ellos, más bien parezca que no estén. Generalmente, quienes están haciendo de creativos son creativos, gente maja y con gran talento. No sé qué pasa, pero es así y ya cuento con ello. Y cuento con que ese talento saldrá a la luz, si es que no ha salido todavía suficientemente, y crecerá y crecerá.

Esto pasa aquí, en esa agencia, en ese país y en todas partes, y se refiere a ello Mary Moore al observar que “hay un montón de talento y cerebros en una agencia. La cosa está en movilizar todo esto. Creatividad es más que puro talento. Hay que animar a las personas a ir a por todas”.



Entonces, ¿tú no tienes campañas propias en la calle?

- A veces, alguna pieza. Pero cuando veo lo que sale del departamento, me gusta pensar que esa campaña

no es mía, pero tampoco habría sido así de no haber estado yo como director creativo.

Ted Sann habla de esto: “La clave es mirarse el proyecto de un anuncio y decirse, ¡eh!, esto es de arriba a abajo y por los cuatro costados al revés de como yo lo hubiera hecho. Pero es bueno.”

Ese aspecto caracteriza el trabajo del director creativo. Es la percepción de dónde hay una gran idea todavía sin desarrollar.

A veces ni siquiera los creativos que están trabajando en ella se han dado cuenta. John Hegarty lo define así: “No es cuestión de que el director creativo meta mano, sino de que meta la cabeza; tiene que ejercer el papel de ayudar a desarrollar las ideas. Ayudar al equipo creativo a reconocer una buena idea cuando la ha encontrado.”

John Farrell matiza esa posición del director creativo en relación con los creativos: “El objetivo del redactor y del director de arte es desarrollar la gran idea. Pero el objetivo del director creativo es ayudar a desarrollar grandes ideas.

“Empiezo explicando a los creativos el potencial del encargo, de modo que estén excitados acerca de lo que tienen por hacer.

“Después trato de llevarles directamente hacia el eje en torno al cual tiene que funcionar la gran idea. Una vez que han empezado a generar propuestas, mi trabajo consiste en ayudarles a identificar la que es realmente una gran idea, y llevarla a tope.”

El director creativo es una especie de director técnico: Ve las ideas, ve su valor y, a menudo, ayuda al creativo a ver en qué aspecto fundamental reside su idea, para poderla hacer brillar más.

O le muestra cómo, quitando eso o aquello, la idea crece y se desprende de la parafernalia que la oscurecía. ¡Una buena parte del trabajo del director creativo está en quitar cosas del anuncio, en simplificarlo, en adecuarlo más a la capacidad humana que tiene la gente, que tenemos todos, para percibir y procesar y memorizar la información!

El director creativo tiene que analizar, descubrir y potenciar el esquema de procesamiento de las obras publicitarias.

El Departamento Creativo es un departamento de profesionales, no un club de ingeniosos

Naturalmente, el director creativo sabe que no está tratando con niños y que no debe suplir la obligación que tienen todos en su departamento de estar al día profesionalmente, haciendo así suyo el punto del Manifiesto de la Bauhaus que dice:

“Todo artista tiene que poseer necesariamente una competencia técnica. Allí es donde está la fuente de la imaginación creadora.”

- Yo tengo que ser el primero en cumplir este principio, y para empezar nunca me limito a decirle al

creativo “no me gusta esa idea”, sino que le explico por qué no me gusta. O por qué me gusta.

Hacemos reuniones para revisar bobinas de publicidad de otras agencias, de productoras y todo lo bueno que soy capaz de encontrar, y discutimos sobre temas técnicos y científicos de la profesión. Somos publicitarios, no un club de ingeniosos.

Pero tratar de enseñar recompensa, y se vuelve a favor de uno mismo, como dice Noam Chomsky: “Aprendo más de los demás que ellos de mí”. Ser director creativo es muy enriquecedor para tu propio desarrollo personal.

Y ahí terminamos nuestra visita a una agencia.

Éste es el esquema más generalizado de funcionamiento de las agencias, sin entrar en detalle, ya que esas áreas profesionales que hemos observado se modifican o amplían en cada caso según las especialidades que se desarrollen en sus oficinas. Departamentos como los de promociones, marketing directo, medios interactivos, punto de venta, etc., comparten los mismos esquemas pero con especializaciones profesionales distintas.

En cualquier caso, toda la agencia, en efecto, es un gran departamento creativo en cada una de cuyas secciones hay profesionales tratando de hacer verdad lo que dijo el director cinematográfico John Carpenter: “Hagas lo que hagas, haz que se mueva.”

EN LA CREACIÓN
DE UNA CAMPAÑA
INTERVIENEN
SINCRONIZADOS
TODOS LOS DE-
PARTAMENTOS
DE LA AGENCIA.

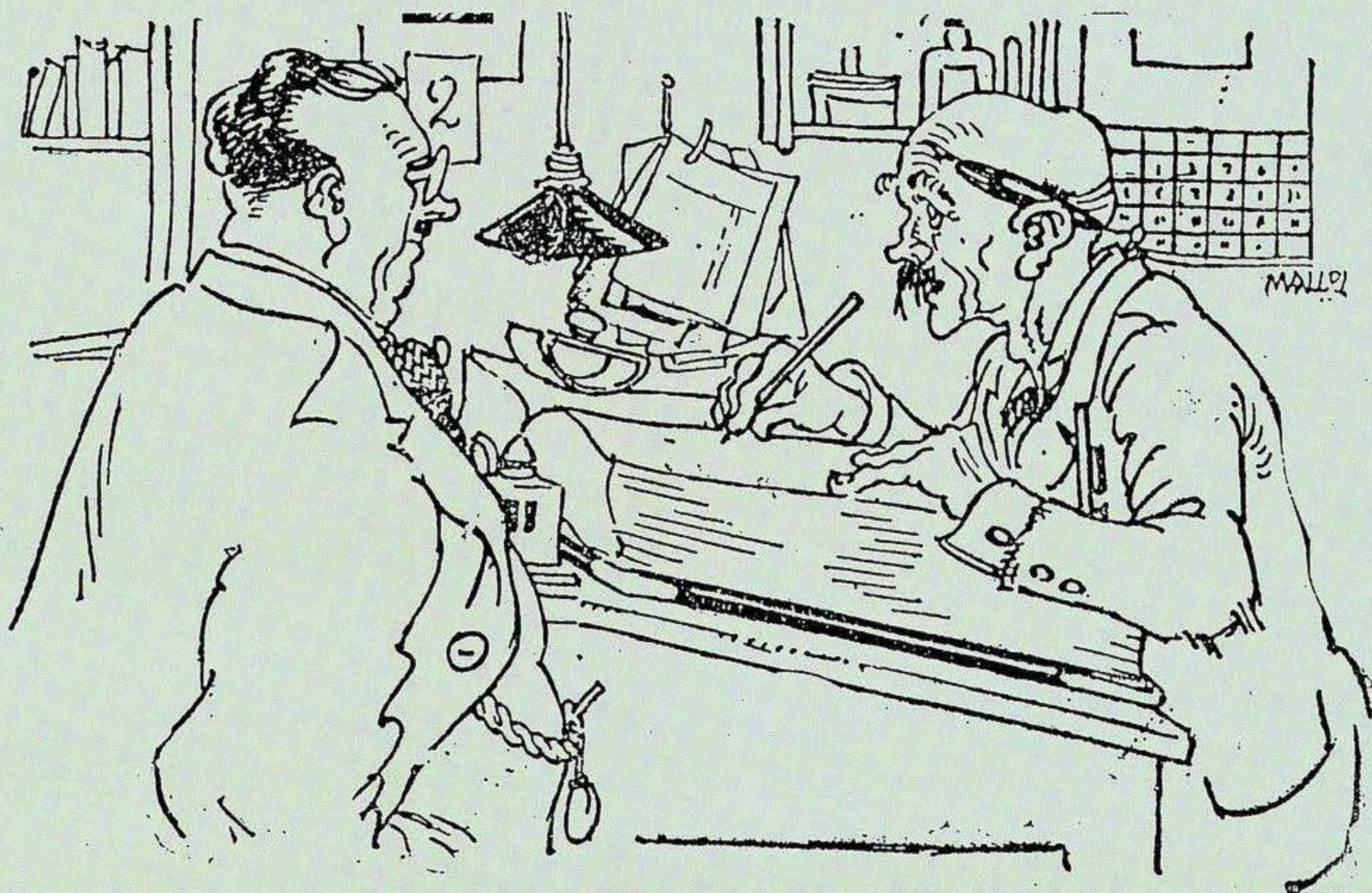
CUANDO NOS DICEN QUE ALGUIEN
ES PUBLICITARIO, LA PREGUNTA
ES: PUBLICITARIO, ¿QUÉ? PORQUE
TODO PUBLICITARIO ES EXPERTO
EN UNA RAMA EN CONCRETO DE LA
PROFESIÓN.

PARA HACER PUBLICIDAD SE HA DE
SER CAPAZ DE RESPETAR EL SA-
BER, Y EL SABER HACER, DE CADA
UNO DE LOS DEPARTAMENTOS QUE
INTERVIENEN EN LA MISMA.

A PESAR DE QUE EN LA AGENCIA
SE APRECIA UNA FRENÉTICA ACTI-
VIDAD, EL TRABAJO MÁS INTENSO
NO CONSISTE EN HACER, SINO EN
REFLEXIONAR.

LA AGENCIA NO PUEDE SUPEDITAR
SU PROPIO NIVEL DE CALIDAD A
LOS CRITERIOS DE CALIDAD QUE
IMPONEN ALGUNOS ANUNCIANTES.
SIEMPRE SE PROPONE IR A TOPE.

EL ANUNCIANTE SE JUEGA EFICA-
CIA Y AHORRO EN LA DOSIFICACIÓN
DEL NÚMERO DE VECES QUE SE
VEAN LOS ANUNCIOS, NI MÁS NI
MENOS QUE LOS QUE CADA UNO NE-
CESITA ESPECÍFICAMENTE.



- He leído en el diccionario que **instituto** quiere decir "corporación científica", y que **central** significa "casa o establecimiento principal de algunas empresas"; mientras que una **agencia** no es más que una "sucursal o delegación subordinada de una empresa".

- ¡Ya lo tengo! Iré directo al grano, compraré la publicidad en una central, una Central de Medios, y le pediré a un instituto, un Instituto de Investigación, que me diga cómo tengo que hacer los anuncios...

- Se nota que con la campaña de este año está usted dispuesto a tirar la casa por la ventana.