



Universitat Autònoma de Barcelona

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi queda condicionat a l'acceptació de les condicions d'ús establertes per la següent llicència Creative Commons:  http://cat.creativecommons.org/?page_id=184

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis queda condicionado a la aceptación de las condiciones de uso establecidas por la siguiente licencia Creative Commons:  <http://es.creativecommons.org/blog/licencias/>

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis it is limited to the acceptance of the use conditions set by the following Creative Commons license:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=en>

T E S I D O C T O R A L

**L'anunciant davant les idees comunicatives:
valoració i aprovació.
Una aproximació qualitativa**



Anna Fajula Payet

Director: Dr. Juan José Perona Páez

UAB

Universitat Autònoma de Barcelona

FACULTAT DE CIÈNCIES DE LA COMUNICACIÓ
Departament de Publicitat, Relacions Públiques i Comunicació Audiovisual

2 0 1 5



Universitat Autònoma de Barcelona

Tesi Doctoral

L'anunciant davant les idees comunicatives: valoració i aprovació. Una aproximació qualitativa

Autora: Anna Fajula Payet

Director: Dr. Juan José Perona Páez

**Doctorat en Comunicació Audiovisual i Publicitat
Facultat de Ciències de la Comunicació
Departament de Publicitat, Relacions Públiques i Comunicació Audiovisual
Barcelona, desembre de 2015**

A la Paula i la Carla, els meus dos sols.
Sou el millor que m'ha passat a la vida.

A n'en Pere, per tot

A José M^a Ricarte, el meu pare acadèmic,
mestre i amic. Per fi, Josep M^a, per fi...

Agraïments

Una tesi és un treball ben paradòjic. És un treball individual que alhora es nodreix i necessita de la col·laboració d'altres persones; en el meu cas, en el terreny evident de la investigació. És, també, un treball ben solitari que, com a contrapunt, afecta i necessita també del suport explícit i tàcit de les persones que t'envolten. Per a tots vosaltres, va el meu agraïment.

El cor em demana que comenci donant les gràcies al Catedràtic José M^a Ricarte, una de les persones més importants a la meua vida. En Josep M^a va ser el meu primer director de tesi i malauradament ens va deixar abans de poder-la veure acabada. Ell fou la persona que va confiar en mi i em va fer interessar pel món de la docència. Estic segura que no seria on sóc fent el que faig sense ell. No he conegut persona més bondadosa i generosa i espero, Josep M^a, que des d'on siguis, vegis reflectida una part de tu en aquesta tesi.

Òbviament, també el meu més sincer agraïment és pel Doctor Juanjo Perona, la persona que amablement va acceptar ser el meu director de tesi després de la mort del José M^a Ricarte. Al seu sobrat mestratge i excel·lent capacitat de direcció se li suma una qualitat que, personalment, li agraeixo profundament i crec que ha estat determinant en el resultat final del treball que aquí es presenta: el seu respecte pels ritmes personals. En Juanjo ha estat tremendament respectuós i pacient amb les meves circumstàncies que han fet alentir, més del desitjable, el ritme de treball. Des d'aquí Juanjo, t'ho agraeixo de tot cor.

El meu altre gran puntal professional són els meus companys del grup Publliradio: el catedràtic Armand Balsebre, la persona amb qui he trobat un altre referent després de la mort del Ricarte; el Juanjo amb qui, a més de la tesi, també comparteixo grup d'investigació; La Marga, que malgrat que va decidir jubilar-se, sempre serà part de Publliradio; l'Ana M^a amb qui hem compartit congressos i converses sobre la tesi; la Blanca, que sempre està disposada a donar un cop de mà en el que faci falta; a l'Esteve que en aquest tram final, hem anat de la mà en la realització de la tesi: poder compartir l'experiència amb tu em reconfortava i m'animava en els moments de més desànim. I sobretot, a la meua companya Mariluz, amb qui he viscut bona part del trajecte de la tesi i d'altres reptes acadèmics. Gràcies pel teu suport i la teua confiança i espero que continuem caminant juntes durant molt de temps.

Tampoc em puc oblidar dels meus companys de la Universitat Autònoma amb qui he compartit assignatures i agradables moments al voltant d'un cafè o senzillament en converses de passadís. Al llarg de tants anys sou molts, per això i per evitar deixar-me a ningú, us faig aquest agraïment col·lectiu. Espero que us hi sentiu identificats. Igualment, també vull destacar als meus companys de la Universitat de Girona i tots els moments compartits: Fidel, Núria, Lluís, és realment gratificant compartir assignatures amb vosaltres.

Sílvia, Carmen, Rosa, Ramon, Lluís, sempre és un plaer poder parlar una estona amb vosaltres.

A les persones que amablement van cedir una part d'un dels recursos a dia d'avui més escassos, el temps, i em van fer un forat a les seves apretades agendes. Sense els seus valuosos comentaris i aportacions aquesta tesi no hagués estat possible. A tots ells els agraeixo que acceptessin formar part de la investigació i que m'atenguessin amb tanta amabilitat. Josep M^a Ferrara, Daniel Solana, Toni Segarra, Àlex Martínez, Josep Pla, Ingrid Rahola, Glòria Salomó, Miquel Campmany, Ramon Rovira, Nuño Pasqual i Nacho Sala, ha estat un veritable honor poder mantenir una conversa amb vosaltres. Tampoc em puc oblidar de l'Anna de Doubleyou per la seva amabilitat; a l'Águeda de *S,C,P,F... i a la Judith de Banc Sabadell, les *guardianes* de les agendes, que han resultat una peça clau a l'hora de concretar dia i hora per a la realització d'algunes de les entrevistes. Gràcies per haver-ho fet tan fàcil i, sobretot, possible.

Als meus amics, especialment a tu Xavier, que malgrat la distància sé que sempre hi ets i que sempre puc comptar amb tu. Encara que no t'ho creguis *mili*, la tesi ja està! A la resta, Marta, Manel i tots els que m'heu suportat en la meva vessant *monotemàtica* al voltant de la tesi us agraeixo que m'escoltéssiu pacientment.

A la Rosario, pel seu magnífic consell de posar-me dates límit; tant de bo ho hagués posat en pràctica abans Rosario! A la Mabel per haver-me donat un cop de mà amb la bibliografia. A la Puri per la seva eficiència i per facilitar les tasques formals i burocràtiques que solen ser bastant feixugues. Al personal de la biblioteca de comunicació i hemeroteca general de la UAB per haver-me donat un cop de mà a l'hora de localitzar llibres i documents que es resistien i als de les biblioteques de la UdG per disculpar distraccions en renovacions de documents i facilitar les gestions en línia.

A l'Eli i les meves companyes de ioga, que em proporcionaven noranta minuts a la setmana en els que em podia oblidar de tota la feina i convertir-ho en el meu espai; un veritable oasi enmig de la voràgine.

Finalment, al meu suport vital i emocional; la meva família que és qui més ha patit el desgast de tot aquest procés. Gràcies per estar sempre al meu costat. Al meu pare i la meva mare els dec el seu sacrifici i esforç perquè, tan jo com les meves germanes, poguéssim estudiar. Si, papa, això és el que ningú ens podrà treure. La meva mare sempre ha estat disposada a fer de *cangur* de les nenes i això m'ha permès poder dedicar temps a llegir i a redactar. Sense això dubto que hagués estat possible portar a terme la tesi. A les meves germanes, perquè sempre quan ha calgut hem sigut una pinya i això ens ha ajudat a superar els moments més difícils. Judith, encara que t'hagis tret el carnet de conduir abans que jo acabés la tesi tot arriba i per fi, avui li poso el punt final.

La Maite ens va regalar en Pol en ple procés de la tesi, una alegria per tots. A l'Asunción per alliberar-me de moltes de les tasques domèstiques. A la Paula i la Carla per aguantar, sense entendre-ho, que la mama es tanqués al despatx hores i hores i no anés a jugar amb elles. Això és el que se m'ha fet més dur, especialment quan la Paula va qualificar l'estiu del 2015 com el pitjor de la seva vida. No sabeu com dol el temps que us he robat, només espero que aquesta nova etapa ens doni ara l'oportunitat de tornar a fer moltes més coses tots junts. I em queda en Pere, el meu puntal. Gràcies pel temps, pel suport, pels ànims, per l'ajuda, per alliberar-me de tantes coses... amor, gràcies per tot.

Girona, novembre de 2015

Índex

Capítol 1. Introducció: el marc de la tesi	17
1.1 Motivació de l'estudi: el <i>big bang</i> de la tesi	19
1.2 Objecte d'estudi	22
1.3 Objectius de la investigació	29
1.4 Hipòtesis de treball.....	32
1.5 Tipus de tesi	35
1.6 Importància de l'estudi.....	39
1.7 Limitacions de l'estudi	40
1.8 Estructura de la tesi.....	41
1.9 Aspectes formals	42
PRIMERA PART. MARC TEÒRIC. Perspectives d'anàlisi del subjecte anunciant	45
Capítol 2. L'anunciant: el gran oblidat dins la investigació en comunicació publicitària	47
2.1 L'anunciant, subjecte de l'activitat publicitària	49
2.2 Característiques de la condició d'anunciant	58
2.3 Tipologia d'anunciants.....	62
Capítol 3. Perspectives d'anàlisi del subjecte anunciant: vessant jurídica	79
3.1. L'anunciant com a subjecte legal	81
3.2. Estructura de l'activitat publicitària: els subjectes nuclears.....	83
3.2.1 Els diferents nivells de l'estructura de l'activitat publicitària.....	87
3.2.2 La normativa legal com a sostre de l'activitat publicitària	89
3.2.2.1 El subnivell normatiu intern: l'autoregulació publicitària	93
3.2.2.2 El subnivell normatiu extern: el marc legal de l'activitat publicitària.....	101
Capítol 4. Perspectives d'anàlisi del subjecte anunciant: vessant econòmica	111
4.1 Una aproximació a la indústria de la publicitat.....	114
4.1.1 Introducció: quan els fonaments del sector trontollen.....	114
4.1.2 La indústria de la publicitat a Espanya	117
4.2 L'anunciant com a inversor	128
4.2.1 Les xifres del mercat publicitari a nivell mundial	131
4.2.2 La inversió publicitària a Espanya	140
4.3 L'anunciant com a empresari.....	150
4.3.1 L'anunciant i el seu rol empresarial	161
Capítol 5. Perspectives d'anàlisi del subjecte anunciant: vessant social	173
5.1 L'anunciant com a benefactor social	177
5.1.1 L'anunciant i el màrqueting	178
5.1.2 L'anunciant i el màrqueting social.....	186
5.1.2.1 El màrqueting social i el màrqueting de les causes socials.....	189
5.1.3 L'anunciant i la Responsabilitat Social Corporativa (RSC).....	192
5.1.4 L'anunciant promotor i suport de causes socials	197
5.1.4.1 El patrocini i el mecenatge com a fórmules clàssiques d'intervenció social.....	198

5.1.4.2 Iniciatives socials dels anunciants	205
5.2 L'anunciant com a nou colonitzador	214
5.2.1 L'anunciant i la societat postindustrial.....	220
5.2.2 Màrqueting internacional, màrqueting global.....	223
5.2.3 Globalització, <i>glocalització</i> , <i>grobaltització</i>	227
5.2.4 L'anunciant i la globalització: una nova forma de colonització	239
5.2.4.1 Les multinacionals com a instrument de colonització /dominació...243	
5.3 L'anunciant com a element d'uniformització cultural.....	256
5.3.1 Cultura	259
5.3.1.1 La publicitat com a indústria cultural	268
5.3.2 Viralitat i màrqueting viral	276
5.3.2.1 La gènesi del màrqueting viral	279
5.3.2.2 Màrqueting viral: el terme.....	293
5.3.3 La uniformització cultural de la mà de la comunicació comercial	299
Capítol 6. Perspectives d'anàlisi del subjecte anunciant: vessant professional	309
6.1 Introducció	311
6.2 L'anunciant, emissor i motor de la comunicació publicitària	313
6.3 L'anunciant com a públic objectiu.....	325
6.4 L'anunciant com a guardià de la comunicació publicitària.....	334
6.5 L'anunciant com a potenciador o inhibidor de la creativitat.....	342
6.6 L'anunciant com a nou cupido: el creador de relacions	345
6.6.1. Màrqueting experiencial i <i>branding</i> emocional	348
6.6.2. Marques que enamoren	351
Capítol 7. Metodologia	357
7.1 El mètode d'investigació.....	359
SEGONA PART. RESULTATS DE LA INVESTIGACIÓ	373
Capítol 8. Resultats de la investigació: el punt de vista dels creatius.....	375
8.1 Resultats de la investigació: el punt de vista dels creatius	377
8.1.1 El client	377
8.1.2 L'encàrrec comunicatiu	387
8.1.3 La presentació de la idea	392
8.1.4 La valoració i aprovació	396
8.1.4.1 Els elements que determinen la valoració i aprovació de les idees comunicatives.....	398
8.1.4.2 Elements que dificulten i afavoreixen l'aprovació de les idees	416
8.1.4.3 La modificació de les idees	422
8.1.5 La creativitat	423
8.1.6 La investigació.....	425
8.1.7 La percepció de l'anunciant	428
Capítol 9. Resultats de la investigació: el punt de vista dels anunciants.....	431
9.1 El punt de vista dels anunciants	433
9.1.1 L'agència	433
9.1.2 L'encàrrec comunicatiu	437
9.1.3 La presentació.....	440
9.1.4 La valoració i aprovació	441

9.1.4.1 Els elements que determinen la valoració i aprovació de les idees comunicatives.....	441
9.1.4.2 Els elements que afavoreixen l'aprovació de les idees comunicatives.....	453
9.1.4.3 La modificació de les idees	457
9.1.5 La creativitat	458
9.1.6 La investigació.....	460
9.1.7 La percepció de l'agència.....	462
9.1.8 Tipologia d'anunciants.....	466
Capítol 10. Resultats de la investigació: el punt d'intersecció	469
10.1 El punt d'intersecció entre els creatius i els anunciants.....	471
Capítol 11. Conclusions.....	475
11.1 Conclusions	477
Capítol 12. Línies futures de recerca	495
12.1 Línies de futur	497
Bibliografia i altres recursos consultats	499
Annex	531

Índex de figures

Capítol 2

Figura 1. L'anunciant, una realitat calidoscòpica	
Proposta de model de les diferents perspectives d'anàlisi del subjecte anunciant	57

Capítol 3

Figura 2. Perspectives d'anàlisi de l'anunciant. La vessant jurídica	81
Figura 3. Subjectes que conformen el nucli de l'activitat publicitària	86
Figura 4. Estructura de l'activitat publicitària	89

Capítol 4

Figura 5. Perspectives d'anàlisi de l'anunciant. La vessant econòmica	113
Figura 6. Els principals grups d'agències a nivell mundial (en bilions de dòlars)	126
Figura 7. Xifres d'inversió publicitària a nivell mundial	133
Figura 8. Percentatge de creixement de la inversió publicitària per mercats (2013-2014)	134
Figura 9. Principals contribuïdors al creixement de la inversió publicitària mundial 2014-2017 (en milions de dòlars)	135
Figura 10. Previsió dels principals mercats publicitaris 2015 (en bilions de dòlars)	136
Figura 11. Inversió publicitària 2014 a nivell mundial (per mitjans) i previsions pel 2017	139

Capítol 5

Figura 12. Perspectives d'anàlisi de l'anunciant. La vessant social	176
Figura 13. Suport en funció del grau de reputació	209
Figura 14. Marques més valorades en les 7 dimensions de construcció de la Reputació	210
Figura 15. Matriu <i>global/global</i> i <i>nothing/something</i>	237
Figura 16. Principals empreses transnacionals (2009)	244
Figura 17. Nivells de globalització / localització	307
Figura 18. Els tres nivells de <i>transcreation</i>	308

Capítol 6

Figura 19. Perspectives d'anàlisi de l'anunciant. La vessant professional	312
---	-----

Capítol 10

Figura 20. Elements de coincidència en la identificació dels factors que determinen la valoració i aprovació de les idees comunicatives	472
Figura 21. Elements de coincidència en la identificació dels factors que tendeixen a afavorir l'aprovació de les idees comunicatives	473

Índex de taules

Capítol 1

Taula 1. Principals objectius de la tesi	31
Taula 2. Criteris de classificació de tesis i treballs d'investigació	36
Taula 3. Quadre resum tipus de tesi	37

Capítol 2

Taula 4. Quadre resum de les característiques de la condició d'anunciant	61
Taula 5. Resum de les diferents tipologies d'anunciants	75

Capítol 3

Taula 6. Països Europeus amb organismes d'autoregulació publicitària	98
--	----

Capítol 4

Taula 7. Codis CNAE-2009 de les activitats vinculades a la indústria publicitària	117
Taula 8. Rànquing d'agències de publicitat a Espanya (per inversió controlada)	123
Taula 9. Rànquing de les principals xarxes d'agències a nivell mundial (per inversió. En milions de dòlars)	124
Taula 10. Inversió publicitària sobre PIB a Espanya (en milions €)	131
Taula 11. Rànquing dels deu principals mercats publicitaris l'any 2014 i rànquing previst pel 2017 (en milions de dòlars)	136
Taula 12. Principals anunciant a nivell mundial (en milions de dòlars)	138
Taula 13. Inversió real estimada a Espanya (en milions €)	142
Taula 14. Inversió real estimada a Espanya el 2010 al 2014 (en milions €)	144
Taula 15. Principals anunciant a Espanya 2014	145
Taula 16. Rànquing dels deu primers inversors 2014 (per grups d'anunciant i anunciant)	146
Taula 17. Evolució en el rànquing dels deu primers anunciant de 2014 a Espanya. Els últims deu anys.	147
Taula 18. Rànquing dels deu primers anunciant a Espanya 2004-2013 (inversió en milions €)	148
Taula 19. Principals anunciant a Espanya 2014 (per sectors d'activitat)	149

Capítol 5

Taula 20. Diferenciació de termes vinculats amb el màrqueting social	192
Taula 21. Rànquing de les deu marques més valuoses (en milions de dòlars)	207

Capítol 7

Taula 22. La mostra de la investigació	366
Taula 23. Temes principals. Entrevistes a Directors Creatius	368
Taula 24. Temes principals. Entrevistes a anunciant	369

Capítol 8

Taula 25. Quadre resum. Tipologia d'anunciant des de la perspectiva dels creatius	430
---	-----

Capítol 9

Taula 26. Quadre resum. Tipologia d'anunciant des de la perspectiva dels propis anunciant	468
---	-----

Capítol 1. Introducció: el marc de la tesi



1.1 Motivació de l'estudi: el *big bang* de la tesi

Quan un procés acaba, a vegades costa recordar com es va iniciar tot. Mirant enrere, crec que aquesta tesi es va començar a gestar l'any 1995, quan en José M^a Ricarte, que llavors era professor de la llicenciatura de Publicitat i RR.PP de la UAB que jo estava cursant, em va trucar per comentar-me que hi havia unes beques de col·laboració pel Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat de la UAB. Com que en aquell moment no hi havia cap candidat i creia que jo reunia els requisits per poder-la sol·licitar, em va animar a presentar-m'hi. El tràmit era simple: exigia elaborar una proposta de projecte d'investigació i depenia d'una valoració objectiva vinculada a l'expedient acadèmic, així que no hi perdia res. El cas és que el resultat va ser positiu. El mes de desembre tenia la beca aprovada i això representava que m'havia d'adscriure a un grup d'investigació del mencionat departament. Així fou com vaig començar a treballar amb el professor Ricarte al voltant de temes vinculats a la creativitat publicitària. La beca tenia una durada d'un any de manera que, quan va acabar, em quedava per davant l'últim any de carrera. També, davant la imminent finalització de l'etapa acadèmica, vaig començar a fer pràctiques a agències per començar a veure cap a on volia enfocar el meu futur professional. Tot allò vinculat amb la creativitat era l'àrea que més em cridava l'atenció.

I una altra beca es va creuar al meu destí. En aquest cas una meva amiga em va comentar que hi havia unes beques per poder cursar estudis superiors a l'estranger. Les beques de mobilitat anaven destinades a persones llicenciades o diplomades que volguessin complementar els seus estudis, ja que el requisit era continuar vinculat a la universitat d'origen. D'aquesta manera em vaig matricular al programa de Doctorat en Comunicació Audiovisual i Publicitat del Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat de la UAB i vaig sol·licitar una beca per realitzar un Màster en Màrqueting estratègic i operatiu a l'*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey* (Mèxic). El

setembre de 1996 pujava a un avió rumb a Mèxic. El Màster em va fer descobrir una altra de les àrees que m'apassionen: la importància de l'estratègia. Naixia així un dels meus grans interessos com a línia de recerca: la creativitat estratègica.

Per casualitats de la vida, pràcticament el mateix dia que em concedien la beca de mobilitat em tornava a trucar el professor Ricarte per comentar-me que un dels professors del Departament deixava provisionalment la seva plaça per gaudir d'un any sabàtic i que buscaven a algú que pogués impartir la seva docència. La veritat és que mai m'havia plantejat fer carrera acadèmica, però tampoc mai m'havia plantejat el contrari, així que l'oferta em va semblar molt interessant. De tota manera, havia de triar, així que li vaig comentar que hi havia el *problema* de la beca i que, per tant, no podia acceptar la seva proposta. En Ricarte em va animar a continuar els estudis i em va comentar que si al cap d'un any tornava i em continuava interessant el tema de la docència que l'anés a veure i en podíem parlar. Marxar fou, amb tota probabilitat, una de les millors decisions que he pres a la vida, per tot el que l'experiència va comportar ja no només a nivell acadèmic, sinó, sobretot, a nivell personal. Un any d'immersió total en una cultura diferent em va fer interessar per un altre dels temes que per mi han estat prioritaris durant tots aquests anys: la importància i la influència de la cultura en la creació dels productes comunicatius. I amb aquesta idea és amb la que vaig tornar a Barcelona disposada a continuar amb el Doctorat i iniciant-me en la tasca docent.

El 1998 començava a donar classes a la llicenciatura de Publicitat i RR.PP de la UAB vinculada a assignatures de l'àrea de creativitat. Calia començar a definir clarament el tema de la tesi i, tot i que tot allò vinculat a la cultura em cridava poderosament l'atenció, em costava, a nivell pràctic, aterrar una idea concreta. Un tema em semblava massa ampli i d'altres massa concrets. Així que la delimitació del terreny que volia investigar es resistia. Fins que l'any

2001 un altre fet casual em va ajudar en aquesta tasca. El Gremi de Publicitat de Catalunya es va posar en contacte amb el professor Ricarte perquè volia portar a terme un estudi sobre la inversió publicitària a Catalunya. La particularitat de la proposta era que volia discriminar aquelles dades que feien referència de manera exclusiva a aquesta Comunitat Autònoma. Es va organitzar un equip de tres persones, del que jo formava part, que sota la direcció del J.M. Ricarte es va posar a treballar. L'estudi resultant reflectia el volum d'inversió generat per les empreses amb seu social a Catalunya en el conjunt de l'Estat. Aquest estudi va ser el que em va fer interessar per la figura de l'anunciant.

Així fou com vaig començar a voler aprofundir sobre aquest subjecte de l'activitat publicitària. La recerca em va portar a evidenciar que, malgrat el seu paper protagonista com a iniciador de tot el procés, era una figura tradicionalment ignorada a la bibliografia publicitària especialitzada. Mica en mica, les peces del trencaclosques anaven encaixant. L'anunciant seria l'objecte d'estudi de la meua tesi, però, em quedava l'interès i l'atracció que sentia cap al món de la creativitat: com ho podia compaginar? I de sobte, la inspiració. Vaig assistir a una conferència on el ponent parlava de la dificultat d'avaluar les idees creatives i aquí és on es va produir l'eureka. Què era el que feia que un anunciant apostés per una idea creativa? Quins elements eren els determinants a l'hora de jutjar-les? Aquest fou el moment del big bang en la gènesi de la tesi que ara es presenta, quan aquesta suma de petits esdeveniments ens ha portat fins aquí.

Òbviament, tot això s'ha pogut portar a terme gràcies a l'existència d'un context idoni que ha esperonat la recerca. Em refereixo al Grup d'Investigació Publliradio, creat l'any 2002 de la mà dels catedràtics José M^a Ricarte i Armand Balsebre, i del que tinc la sort de formar part. Una evidència de com una idea, amb un context favorable, acaba donant els seus fruits.

1.2 Objecte d'estudi

La comunicació publicitària és, tal com veurem, un procés iniciat per un anunciant que pretén donar resposta a un problema de comunicació (Ricarte, 1998). Aquest element desencadenant, el que anomenem problema, pot tenir diferents gradacions: pot anar des d'un problema greu que afecti de manera genèrica a la imatge de marca i/o a la imatge de l'empresa o organització (el que es treballa des de l'àmbit comunicatiu de la comunicació de crisi) fins als casos més habituals de *problemes* vinculats a la manca de coneixement (productes nous), pèrdua de notorietat, necessitat de millora de la imatge de marca o de reposicionament. En qualsevol cas, es buscarà la manera més adient d'afrontar i solucionar el problema comunicatiu aplicant la tècnica més convenient en cada situació (relacions públiques, publicitat convencional, accions de *branded content*, virals...).

Però malgrat que l'anunciant és una peça clau dins el procés comunicatiu és sorprenent descobrir que aquesta figura ha estat tradicionalment ignorada dins la investigació en comunicació publicitària. Se'l recull com un element integrant de la cadena comunicativa, però no se li reconeix un paper rellevant més enllà de seu rol d'inversor. Com a màxim, se li dedica una mica més de temps quan s'enfoca aquesta figura des de la perspectiva de l'estructura de la publicitat i des del punt de vista legal. Tractarem aquest tema amb més profunditat quan emprenguem el marc teòric.

Davant d'aquest buit detectat, aquest estudi s'ha enfocat precisament en l'anàlisi del subjecte anunciant. Així doncs, la tesi que aquí es presenta centra la seva atenció en la figura de l'anunciant com una peça clau dins l'activitat publicitària i l'analitza des de diferents perspectives a partir d'una proposta d'elaboració pròpia: la perspectiva legal, econòmica, social i professional. En aquest sentit, s'identifiquen els diferents rols que assumeix l'anunciant dins el procés publicitari més enllà del seu paper com a inversor, que és el que

tradicionalment s'ha considerat en les diferents aproximacions teòriques que es poden trobar al voltant d'aquest subjecte.

A part d'oferir un retrat de la figura de l'anunciant dins el mercat publicitari, ens hem centrat en un element particular de la seva funció: l'aprovació de les idees comunicatives que l'agència o intermediari especialitzat en la seva elaboració li presenta per tal de donar solució i resposta al problema comunicatiu. Aquest és, tal com es veurà, un dels objectius principals de la tesi i el que abordem a través de la investigació que hem plantejat.

Si desgranem la descripció d'aquest objectiu principal de la investigació, ens hem de fixar en dos conceptes que mereixen un seguit d'aclariments. Ens referim als termes anunciant i idees comunicatives.

Al llarg de la tesi es mostrarà com dins el procés publicitari intervenen un seguit de subjectes que de manera simplificada es poden identificar com anunciants, agències de publicitat, agències de mitjans i consumidors. Cal dir que aquesta enumeració no és sinó una visió molt reduïda del que, en realitat, és un fenomen extraordinàriament complex. L'activitat publicitària és una activitat de gran envergadura i de gran valor econòmic que involucra a nombrosos subjectes en el funcionament del seu engranatge ordinari. Per a la seva simplificació, recorrem a englobar els diferents perfils professionals que intervenen en diversos moments d'aquest procés sota les denominacions genèriques que acabem de mencionar. No obstant, considerem pertinent fer una breu referència als diferents subjectes als que ens referim per tal de poder acotar els que formaran part de l'objecte d'estudi d'aquest treball d'investigació.

Anunciant: L'anunciant és el promotor de les diferents accions publicitàries que es porten a terme; de fet, des d'un punt de vista legal es defineix com la persona (natural o jurídica) en benefici de la qual es realitza la publicitat.

Quan parlem d'anunciant ens podem referir, en funció bàsicament del tamany de l'empresa que realitza l'encàrrec publicitari, al president de l'empresa, al Gerent o Administrador, al Director o cap de Màrqueting, al Director de comunicació o a tots ells. Tant en el procés de decisió d'encarregar una acció comunicativa com en el d'avaluar-la hi poden intervenir un o més d'un d'aquests actors que acabem d'enumerar. En qualsevol cas, al llarg de la tesi ens referim a ells sota el concepte genèric d'anunciant que hem comentat anteriorment i que se sol presentar sota la figura i denominació de persona jurídica –empresa-. Precisament, tal com s'ha mencionat al principi d'aquest apartat, a la figura de l'anunciant es dedica bona part del marc teòric de la tesi; on a part del seu paper com a inversor, es centra en analitzar els diferents rols que podem atribuir-li dins el procés de la comunicació publicitària.

Agències de publicitat: El *Diccionari de Comunicació Empresarial* del Termcat defineix l'agència de publicitat com una "empresa que es dedica a preparar, crear, programar o executar publicitat per un anunciant" (Termcat, 1999, p.23). Quan un anunciant escull una determinada agència per tal que li porti a terme una acció comunicativa són diversos els departaments que es veuen involucrats en el procés i, per tant, també són variats els perfils professionals que en formaran part. D'altra banda, també cal tenir en compte que factors com el tipus d'empresa o el tamany de la mateixa repercuteixen de manera decisiva en el tipus i nombre d'aquests perfils que acaben intervenint en el procés publicitari. Així, no és el mateix recórrer a un professional *free-lance* que es pot encarregar de la creació de la idea i la seva materialització per, fins i tot, controlar ell mateix el tema de la facturació; que recórrer a una gran empresa on poden arribar a intervenir en el procés departaments tan variats com el de comptabilitat, de tràfic, de comptes, de planificació estratègica, de creativitat i de mitjans. Tenint en compte l'objectiu d'aquesta recerca, focalitzem la nostra atenció en el departament creatiu i en els professionals que hi treballen -directors creatius, directors d'art i redactors- i ens centrarem

en la figura dels directors creatius que són, en la majoria de casos, els que s'encarreguen de la selecció de les idees que es desenvoluparan i que s'aplicaran a les diferents peces publicitàries i els que normalment s'ocupen, juntament amb el Director de Comptes, de la seva presentació al client – anunciant- per tal d'obtenir-ne l'aprovació que ha de permetre tirar endavant les diferents accions comunicatives que es plantegen.

Agències de mitjans: Aquesta denominació ha acabat substituint a la de central de mitjans que es va utilitzar fins a finals del segle XX i inicis del segle XXI. El *Diccionari de Comunicació Empresarial* del Termcat editat l'any 1999 no recull, per exemple, el concepte d'agències de mitjans i defineix les centrals de mitjans com “agències de publicitat especialitzades en l'estratègia i la planificació de mitjans, en la compra i distribució d'espais i temps publicitaris i en el control d'insercions” (Termcat, 1999, p.48). No fou fins el 2003¹ que el canvi de denominació de centrals a agències de mitjans va ser reivindicat pels que llavors eren els principals gegants del sector de la planificació a Espanya – *Carat, Media Planning, Zenith Media, Initiative Media* i *Starcom*- per considerar que recollia i definia millor la seva activitat després que aquesta experimentés una ampliació de les seves funcions. *L'Internet Advertising Bureau* (IAB) reflectirà aquest canvi el 2008, quan al seu estudi *Marketing & Media Ecosystem 2010* afirmi que el 91% de les centrals de compra assumeix funcions que tradicionalment s'havien atribuït a les agències de publicitat i consideri que les centrals de compra es converteixen en agències de mitjans². Els planificadors de mitjans són els que s'encarreguen de determinar els mitjans i suports on s'inseriran les diferents peces que formen part de la campanya publicitària.

¹ Revista Anuncios (2004, gener). De centrales a agencias de medios. *Anuncios*, 112, 10.

² Internet Advertising Bureau (IAB). *Leading media companies expand roles and capabilities, meeting marketer's ever-growing digital needs, says joint IAB/Booz Allen Hamilton Study*. Recuperat 25 agost 2010, des de http://www.iab.net/about_the_iab/recent_press_releases/press_release_archive/press_release/195129?o12499=

Consumidors: entesos com a receptors, sota el concepte consumidors s'hi engloba als destinataris dels missatges comunicatius. La publicitat, tal com veurem, és una activitat econòmica que recorre a una sèrie de tècniques persuassives per tal d'obtenir uns resultats. Els receptors específics als que es dirigeix un determinat missatge publicitari es coneixen com a públic objectiu – traducció del terme anglès *target*- de la campanya publicitària o de l'acció comunicativa que es porti a terme. Precisament, l'elecció d'un grup concret de consumidors als que dirigir el missatge publicitari evita la dispersió del missatge: “El hecho de tratar del *target group* lleva implícita una renuncia a lanzar mensajes indiscriminados. Razones de coste, de eficacia y de contenido de mensaje justifican definir bien el *target group*” (Liria, 1999, p.44).

Campanya publicitària. El *Diccionari de Comunicació Empresarial* del Termcat defineix aquest concepte com un “conjunt d'accions publicitàries planificades i desenvolupades durant un període determinat a fi d'assolir uns objectius publicitaris prèviament establerts” (Termcat, 1999, p.44). La campanya publicitària és la plasmació i realització de la idea en diferents peces publicitàries i s'entén que engloba diferents mitjans que actuaran com a vehiculadors del missatge. Així doncs, una campanya publicitària pot incloure tots o alguns dels diferents mitjans considerats com a convencionals (classificació InfoAdex) i, en alguns casos –que actualment ja solen ser la majoria-, incorporar accions tipificades com a no convencionals. De tota manera, en els darrers anys els professionals publicitaris han detectat un augment de la demanda “d'idees” en detriment de la petició de campanyes publicitàries per part de l'anunciant. Malgrat que no és l'objecte d'estudi d'aquesta tesi si que és interessant destacar que aquesta evolució en les preferències dels anunciants cal buscar-la en els canvis que s'han produït en l'entorn publicitari i en els que ha tingut una presència destacada i decisiva Internet i els nous dispositius tecnològics.

El festival publicitari de Cannes, considerat pel sector publicitari com el màxim referent a nivell creatiu, ha anat ampliant les categories premiables per incorporar el que estava demandant el mercat. Així, a les categories tradicionals de *film*, *radio* o *outdoor* se li han sumat les de *branded content and entertainment*, la de *creative effectiveness*, la de *mobile*, la de *titanium and integrated*, la de *product design* o la més recent de *glass lion*³. Aquesta evolució no fa sinó reflectir la tendència cap a la recerca d'una *idea* que sigui aplicable a diferents mitjans. És per això que al llarg de la tesi preferim parlar del concepte d'idees comunicatives enlloc del més tradicional de campanya de publicitat.

Aquesta tendència cap a la substitució del concepte específic de publicitat per un de més genèric, el de comunicació, ha estat recollida i apuntada per alguns autors. Caro, per exemple, parla de la inclinació creixent cap al que anomena "otra publicidad" (Caro, 1994, p.191). Aquesta altra publicitat, Caro la defineix de la següent manera:

"el surgimiento de un nuevo tipo de publicidad disfrazada con frecuencia de otra cosa y que se plantea como alternativa a la publicidad tradicional. Publicidad de un nuevo cuño que abandona los espacios publicitarios de los medios para identificarse sin más con el conjunto de su contenido, que accede directamente al consumidor saltándose a la torera el carácter mediado que caracterizaba a aquella publicidad y que se inserta en el interior de toda clase de acontecimientos haciéndoles funcionar como soportes publicitarios. Publicidad, por consiguiente, aún más omnipresente que la convencional y que trasciende el propio término publicidad en dirección a una así denominada comunicación integral" (Caro, 1994, p.191).

Ferrer Rodríguez, per la seva banda, també apunta aquesta tendència: "De la publicidad hemos pasado a la comunicación, que es un tránsito natural, tanto en la perspectiva histórica, como en el cambio de tecnologías" (Ferrer

³ Categoria incorporada a l'edició del 2015. *Glass Lion – The Lion for Change* reconeix el treball que implícitament o explícita s'ocupa de qüestions de desigualtat de gènere o prejudicis, a través de la representació conscient del gènere en la publicitat. Font: Cannes lions. Recuperat 4 octubre 2015, des de http://www.canneslions.com/cannes_lions/awards/entry_sections/overview/

Rodríguez, 2002, p. 151). Aquest mateix autor justifica que aquest canvi és una evolució natural resultat dels canvis socials:

“Ir de la publicidad a la comunicación es ir de lo intensivo a lo extensivo. La publicidad es de un terminal, la comunicación es de terminales múltiples. La publicidad habla al público, la comunicación habla con el público. Mientras la publicidad quiere llegar a él desde la plataforma de un producto o marca, la comunicación lo hace instalándose en el público, el diálogo como fundamento de la percepción. Como la propaganda, el periodismo y las relaciones públicas, la publicidad es un componente de la comunicación (Ferrer Rodríguez, 2002, p.151).

I conclou: “(...) fruto desarrollado en la era de la revolución industrial, la publicidad cedería el paso a la era posindustrial de la comunicación” (Ferrer Rodríguez, 2002, p.151).

Així doncs, entenem que la publicitat ha estat fagocitada com a part d'un concepte més ampli, la comunicació, al que, paradòicament, sempre pertanyé. La importància econòmica de la publicitat davant la resta d'accions comunicatives l'havia erigit com a categoria pròpia, fent-nos agafar la part pel tot. És curiós, doncs, veure com el succeir del mercat no ha fet sinó col·locar les coses al seu lloc. De fet, és fàcil en el context actual topar-nos amb accions de comunicació difícils de classificar tipològicament, ja que responen a una naturalesa híbrida: beuen de diferents fonts i no responen a cap dels tipus de format clàssic. Les fronteres entre les categories es difuminen perquè les idees són abstractes i en el seu procés de *cosificació* busquen la millor manera d'aconseguir els seus objectius i d'arribar a impactar al públic objectiu. És per tot això que acabem d'exposar que insistim de nou en el fet que, al llarg de la tesi, parlarem d'idees comunicatives enlloc d'accions publicitàries o de campanya de publicitat.

Finalment, no volem deixar de mencionar que, a part de l'anunciant, hi ha un altre subjecte protagonista a qui també dedicarem una atenció especial a la

nostra investigació: els creatius publicitaris. Així, la identificació dels elements que es consideren claus per l'aprovació de les idees comunicatives per part de l'anunciant es porta a terme tant des de la perspectiva del propi anunciant com des de la dels creatius que són els que donen vida i forma a aquestes idees.

1.3 Objectius de la investigació

«La pregunta es el primer signo de inteligencia»
José M^a Ricarte

L'elecció del tema de la tesi sorgeix d'una inquietud personal al voltant de la figura de l'anunciant i del seu tractament en els estudis sobre comunicació publicitària: com podia ser que essent l'anunciant un element clau del procés publicitari se li dedicés tan poca atenció? Com podia ser que la majoria de manuals es concentrassin en analitzar de manera més detinguda els altres subjectes de l'activitat publicitària i la figura de l'anunciant fos tractada pràcticament de puntetes? Aquesta primera evidència és la que em va fer decantar per voler treballar amb més profunditat a l'anunciant com a subjecte de l'activitat publicitària.

A més d'aquest objectiu genèric d'estudi i anàlisi de la figura de l'anunciant hi havia un component que em cridava poderosament l'atenció: quins elements feien que l'anunciant acabés aprovant les idees comunicatives que l'agència li presentava? És a dir, quin criteri utilitzava? En què es fixava? I encara, tenint en compte el rol nuclear que ocupa la creativitat dins la comunicació publicitària, podíem entendre aquest element com un factor primordial per a l'anunciant en la seva tasca d'aprovació de les idees? Una primera aproximació a aquest camp ja va evidenciar que aquesta perspectiva també havia estat tradicionalment bandejada de la investigació en comunicació

publicitària. El focus s'ha posat, de manera més evident, en la recepció, descodificació i interpretació de les idees comunicatives per part del públic objectiu, però s'ha ignorat a la persona que finalment permet que aquestes idees comunicatives vegin la llum i acabin impactant al target; és a dir, s'ha ignorat al filtre, al jutge, al decisor... a l'anunciant.

Finalment i derivat d'aquest objectiu que acabem de comentar, em vaig preguntar si seria possible establir una tipologia d'anunciants agafant com a criteri l'actitud que adoptaven davant la valoració de les idees comunicatives.

D'aquestes qüestions inicials se n'han derivat i s'han plantejat els objectius principals d'aquest treball d'investigació. Així doncs, aquesta tesi es marca tres objectius principals:

- Aprofundir en l'estudi de la figura de l'anunciant com a subjecte de l'activitat publicitària.
- Identificar quins són els elements que determinen l'aprovació de les idees comunicatives per part de l'anunciant.
- Proporcionar una taxonomia d'anunciants en funció de l'actitud que adopten davant les idees comunicatives.

Partint d'aquests objectius principals podem identificar una sèrie d'objectius secundaris als que intentem donar resposta amb la nostra investigació i que passem a detallar a continuació (vegeu taula 1):

Taula 1. Principals objectius de la tesi

Objectius principals	Objectius secundaris
<p>Aprofundir en l'estudi de la figura de l'anunciant com a subjecte de l'activitat publicitària</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fer un recull de les principals línies d'investigació al voltant de la figura de l'anunciant. • Aproximar-se a aquest subjecte des de diferents vessants. • Evidenciar el seu rol més enllà del del simple inversor. • Oferir una taxonomia d'anàlisi del subjecte anunciant en funció de diferents perspectives.
<p>Identificar els elements que determinen l'aprovació de les idees comunicatives per part de l'anunciant</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descobrir què busca un anunciant quan decideix recórrer a un intermediari especialitzat a la recerca d'idees. • Assenyalar els elements que determinen l'aprovació de les idees comunicatives per part de l'anunciant. • Identificar els factors que en faciliten o n'afavoreixen l'aprovació. • Verificar si la creativitat és un component clau i determinant per l'anunciant. • Reconèixer què entén l'anunciant per creativitat. • Evidenciar les diferències o similituds entre la percepció de l'anunciant i la dels creatius al voltant de la creativitat. • Identificar els perfils o càrrecs que s'encarreguen de l'avaluació i aprovació de les idees comunicatives. • Posar al descobert tàctiques que puguin afavorir l'aprovació de les idees comunicatives. • Indagar sobre la relació anunciant-agència.
<p>Proporcionar una taxonomia d'anunciants en funció de l'actitud que adopten davant les idees comunicatives</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si es perceben diferències entre els anunciants (des del punt de vista de la valoració de les idees

	<p>comunicatives) en funció del seu tamany.</p> <ul style="list-style-type: none">• Descobrir si es poden classificar els anunciant agafant com a criteri l'actitud que adopten davant les idees comunicatives.• Oferir una taxonomia d'anunciant basada en aquest criteri.
--	--

Font: elaboració pròpia.

En última instància cal comentar que la tesi té com a marc teòric la figura de l'anunciant dins la indústria de la publicitat i serà precisament aquesta disciplina la que emmarcarà la teoria de fons del nostre camp d'estudi. Així doncs, el primer objectiu, és a dir, l'estudi de la figura de l'anunciant, s'abordarà des de la revisió bibliogràfica i s'assolirà a través del treball realitzat al marc teòric. Els altres dos objectius principals del treball que aquí es presenta es porten a terme per mitjà de la investigació plantejada (vegeu apartat 7. Metodologia).

1.4 Hipòtesis de treball

Les hipòtesis són, des del punt de vista científic, aquelles afirmacions que fem a priori en relació al tema principal de la investigació. Tal com apunta Biagi, "si el corazón de una investigación es una pregunta central que la guía, la respuesta anticipada a esa pregunta es la hipótesis: respuesta provisional que está sujeta a ser corroborada o refutada" (Biagi, 2010, p.41). Desantes-Guanter i López Yepes s'hi refereixen com "el instrumento de carácter prospectivo y punto de partida de una solución propuesta que el investigador debe adecuar a la realidad mediante la tesis resultante" (Desantes-Guanter i López Yepes, 1996, p.153). En definitiva, les hipòtesis són "una verdad no demostrada pero admitida en principio como tal y que, con posterioridad

mediante el oportuno estudio o experimentación, habrá de ser verificada” (Desantes-Guanter i López Yepes, 1996, p.154).

En el nostre cas i, partint dels dos objectius principals d'intentar aprofundir en l'anàlisi de la figura de l'anunciant i d'identificar els elements que determinen l'aprovació de les idees comunicatives per part d'aquest subjecte, marquem les següents hipòtesis de treball:

H1: L'anàlisi de l'anunciant ha estat tradicionalment bandejada de la investigació en comunicació publicitària.

H2: La figura de l'anunciant és més complexa del que tradicionalment s'ha considerat.

H3: L'anunciant, com a subjecte de l'activitat publicitària, pot analitzar-se des de diferents perspectives per la qual cosa,

H3 (a): L'anunciant desenvolupa diferents rols dins la indústria de la publicitat.

La hipòtesi genèrica de caràcter descriptiu que actua com a punt de partida de la investigació és:

H4: La creativitat és un factor clau per tal que un anunciant aposti per una idea comunicativa i l'acabi aprovant.

Prenent com a base aquesta hipòtesi, la investigació també es proposa donar resposta a les següents:

H5 (a): Els anunciants identifiquen la creativitat amb originalitat.

H5 (b): Aquesta originalitat és vista com una oportunitat d'aconseguir una posició forta davant la competència.

H5 (c): Aquesta posició forta permet aconseguir resultats en el mercat. Per tant:

H5 (d): S'aposta per la creativitat bàsicament com un camí per aconseguir resultats a nivell de venda.

H6: L'anunciant valora les idees comunicatives basant-se en elements tangibles, objectius, mesurables.

H7: L'acostament, valoració i aprovació de les idees comunicatives per part dels anunciants depèn de factors externs tals com la dinàmica i competitivitat del mercat o la relació client-agència.

H7 (a): Aquests factors externs permeten establir diferències entre els anunciants.

H8: L'acostament, valoració i aprovació de les idees comunicatives per part dels anunciants depèn de factors individuals tals com el tamany de l'empresa, els anys d'experiència en el sector o els anys que porta qui ha de prendre la decisió a l'empresa anunciant.

H8 (a): Aquests factors individuals permeten establir diferències entre els anunciants.

H9. Es perceben diferències entre els anunciants i els creatius al voltant del concepte creativitat.

H10. Es pot establir una taxonomia d'anunciants agafant com a base el criteri de l'actitud que aquests adopten davant les idees comunicatives.

1.5 Tipus de tesi

Seguint a Sierra Bravo (1988) podem classificar la tesi obeint a diferents criteris que, de manera resumida, aquest autor agrupa en funció de la seva naturalesa i de les seves propietats. A partir d'aquests dos criteris genèrics, proporciona una classificació dels tipus de tesi: per la seva amplitud, pel seu abast temporal, per la seva relació amb la pràctica, per la seva naturalesa i pel seu caràcter. Biagi (2010) classifica els treballs d'investigació en funció del seu abast, de la seva dimensió temporal i segons com s'obtenen les dades. Eco (1983) per la seva banda, ofereix una classificació més simple i divideix les tesis entre tesis panoràmiques o monogràfiques i històriques o teòriques. Briones (1986) ens parla d'investigacions empíriques o teòriques; pures o bàsiques i investigacions pràctiques; en funció del nivell de coneixement; en funció de l'estratègia usada per descriure o explicar el problema d'estudi i en funció de l'entorn. Balcells (1994), basant-se en una classificació de Duverger (1962) i de Grawitz (1975), concreta diferents nivells de la investigació i classifica els treballs segons la profunditat de l'objectiu perseguit i segons el grau de generalització. Així doncs, veiem que no hi ha un argument únic a l'hora de classificar les tesis i treballs d'investigació científics sinó que els autors acaben utilitzant diferents criteris.

Taula 2. Criteris de classificació de tesis i treballs d'investigació

Autor	Criteris classificació	Tipus tesi
Eco (1983)	No especificat	Panoràmica o monogràfica
		Històrica o teòrica
Briones (1986)	-	Empírica o teòrica
	-	Pura/bàsica o pràctica
	Nivell de coneixement	Descriptiva, explicativa, avaluativa
	Estratègia usada per descriure o explicar el problema d'estudi	Experimental o no experimental
	Entorn	De camp o de laboratori
Sierra Bravo (1988)	Amplitud	Monogràfica o panoràmica
	Abast temporal	Històrica o actual
	Relació amb la pràctica	Referent a la ciència bàsica o a la ciència aplicada
	Naturalesa	Empírica, teòrica, metodològica o crític-avaluativa
	Caràcter	Descriptiva, comparativa, sobre relacions en general, sobre les causes i els efectes, de replicació
Balcells (1994)	Profunditat	Descripció, classificació o explicació/predicció
	Grau de generalització	Empírica concreta o teories particulars, teories d'abast mitjà, teories holístiques/generals
Biagi (2010)	Abast	Exploratòria, descriptiva o explicativa
	Dimensió temporal	Diacrònica/longitudinal o sincrònica/transversal
	Com s'obtenen les dades	Bibliogràfica, de camp o experimental

Font: elaboració pròpia.

Així doncs, la tesi que aquí es presenta tracta un tema específic i actual, per la qual cosa esdevé, en funció de la seva amplitud, monogràfica; pel seu abast temporal, actual; per la seva relació amb la pràctica, relativa a la ciència bàsica; per la seva naturalesa, empírica; pel seu caràcter, descriptiva; pel seu abast, exploratòria i per com s'obtenen les dades, esdevé híbrida entre bibliogràfica i de camp.

Taula 3. Quadre resum tipus de tesi

Criteri	Tipus	Descripció
Amplitud	Monogràfica	La tesi treballa un tema específic: l'anàlisi de la figura de l'anunciant com a subjecte de l'activitat publicitària i la identificació dels elements que determinen l'aprovació de les idees comunicatives.
Abast temporal	Actual	No es proporciona una revisió històrica sinó que es centra en el moment present.
Relació amb la pràctica	Relativa a la ciència bàsica	Té per objecte el coneixement i comprensió d'un determinat fenomen.
Per la seva naturalesa	Empírica	Malgrat que, òbviament, s'ofereix un marc teòric que li proporciona unes bases sobre la que construir la tesi, el treball consta d'una investigació que permet l'estudi i anàlisi d'un determinat element de la realitat observable. Tenint

		en compte la naturalesa del procediment, s'usarà l'entrevista en profunditat.
Caràcter	Descriptiva	Pretén evidenciar i descriure com es porta a terme la valoració de les idees comunicatives per part de l'anunciant.
Abast	Exploratòria	Per la metodologia escollida, la tesi ofereix un estudi preliminar sobre els elements de valoració de les idees comunicatives per part de l'anunciant.
Obtenció de dades	Híbrida: bibliogràfica i de camp	L'exploració de la figura de l'anunciant s'obté a partir del treball realitzat en el marc teòric i la proposta d'anàlisi personal que s'hi aporta. Quant a la identificació dels elements que determinen la valoració de les idees comunicatives, es porta a terme a través d'una investigació qualitativa a anunciant i creatius.

Font: elaboració pròpia.

1.6 Importància de l'estudi

Aquesta tesi pretén oferir una perspectiva d'anàlisi del subjecte anunciant que, partint de les investigacions existents, les amplii i en proposi un examen des de diferents vessants. En aquest sentit, i tal com hem anat comentant en els apartats anteriors, entenem que aquest estudi brinda una aproximació bastant exhaustiva i novedosa als diferents rols que pot exercir l'anunciant dins el marc (més restrictiu) de la comunicació publicitària o (més holístic) de la comunicació comercial.

Una altra de les grans aportacions de la tesi és l'acostament al fenomen de la presa de decisions del client a l'hora de valorar un element tan intangible com és una idea comunicativa. Poder identificar en què es fixa, què busca o quins elements poden resultar clau en l'aprovació de les idees comunicatives pot ser, des del nostre punt de vista, una eina útil en el moment d'entendre determinades decisions, enfocar algunes propostes i fer caure alguns falsos mites al voltant de quins elements són o no són importants per l'anunciant.

Finalment, la tesi també pretén aportar el seu petit granet de sorra a les diferents tipologies de classificació del subjecte anunciant contribuint-hi amb l'establiment d'un nou criteri taxonòmic: el de l'actitud que adopta l'anunciant davant les idees comunicatives.

1.7 Limitacions de l'estudi

Un element que no cal oblidar és que estem davant d'una tesi de caràcter exploratori que té per objecte centrar-se en la valoració que l'anunciant realitza de les idees comunicatives que li presenta l'agència de publicitat o de comunicació, responent a la seva petició d'encàrrec, per tal d'identificar aquells elements que faciliten, afavoreixen i permeten que l'anunciant aprovi la idea comunicativa i es tiri endavant amb el projecte. En aquest sentit, i degut a la metodologia⁴ escollida per portar a terme la investigació, els resultats obtinguts no poden interpretar-se com veritats absolutes, ja que no són dades contrastades empíricament, sinó que cal contemplar-los com a tendències. De tota manera entenem que això en cap cas invalida o minimitza els resultats obtinguts, ans al contrari, volem destacar-ne la seva rellevància tenint en compte els perfils professionals a qui hem entrevistat i que han format part de la mostra.

També cal recordar que la tesi es centra en l'estudi i identificació de les variables que condicionen l'aprovació de les idees comunicatives per part de l'anunciant des del punt de vista de dos dels subjectes que formen part de l'activitat publicitària i que intervenen en aquest procés: el propi anunciant i els creatius. És a dir, l'objectiu és identificar els elements que, des del punt de vista dels creatius i dels anunciants, són claus perquè un anunciant acabi aprovant la proposta. Es deixen de banda, per tant, i de manera conscient, altres perspectives com podrien ser el punt de vista d'altres perfils professionals publicitaris (tals com els planners o els directors de comptes) així com el dels propis presidents de les agències de publicitat o de les empreses anunciants que, creiem, ens donarien visions diferents i complementàries del mateix fenomen.

⁴ Especificat a l'apartat 7. Metodologia.

Per últim, també volem apuntar que la taxonomia descrita a la tesi es circumscriu dins el camp de la comunicació publicitària. Entenem que, a priori, se'ns planteja com difícilment extrapolable a la personalitat o al caràcter general de l'anunciant en d'altres àmbits.

En qualsevol cas, aquests limitacions no fan sinó obrir-nos noves línies d'investigació que apuntarem quan, després de les conclusions, assenyalarem línies futures.

1.8 Estructura de la tesi

La tesi està dividida en 12 capítols organitzats de manera seqüencial.

Al capítol 1, que es correspon amb la introducció, s'hi troben tots aquells apartats que formen part del que hem anomenat el marc de la tesi: la motivació del projecte, l'objecte d'estudi, els objectius de la investigació, les hipòtesis, el tipus de tesi i la importància i les limitacions del treball.

Una vegada delimitats els fonaments de la investigació que es vol portar a terme, s'inicia la primera secció del treball que es correspon amb el marc teòric. Aquesta part està formada pels capítols 2, 3, 4, 5 i 6, on es treballen els diferents enfocaments al voltant de la figura de l'anunciant: la vessant jurídica, l'econòmica, la social i la professional. Aquest aprofundiment parteix d'un primer capítol introductor i on es remarca l'oblit al que tradicionalment ha estat condemnat l'anunciant dins la investigació en comunicació publicitària.

El capítol 7 es dedica a especificar els aspectes metodològics de la investigació que s'ha plantejat en aquesta tesi doctoral.

El treball continua amb la segona part, dedicada a l'exposició dels resultats de la recerca. En aquest segon bloc, s'hi agrupen els capítols 8, 9 i 10, on s'exposen les respostes obtingudes per part dels subjectes entrevistats: els creatius i els anunciants. El capítol 10 conjuga els punts de contacte d'ambdós col·lectius respecte als elements que determinen la valoració i aprovació de les idees comunicatives per part dels anunciants.

Finalment, el capítol 11 inclou les conclusions de la tesi, mentre que el 12 apunta les futures línies d'investigació que ens suggereix el treball portat a terme.

La tesi doctoral es completa amb els agraïments, els índexs, el recull de la bibliografia i d'altres recursos consultats, i l'annex.

1.9 Aspectes formals

La tipografia utilitzada és la calibri. Els títols principals es presenten en negreta i en un cos tipogràfic de 14 punts. Els subtítols mantenen la negreta, però passen a escriure's a un cos de 12 punts. El text principal també manté els 12 punts però, en aquest cas, sense cap tipus de destacat.

El text es presenta amb composició justificada, amb interliniat del text principal a 1,5. L'excepció la constitueixen les portades internes que actuen com a separadors. En aquest cas, el text apareix amb alineació a la dreta i a un cos tipogràfic de 16 punts. El paràgraf utilitzat és el modern o alemany.

Les cites i referències bibliogràfiques segueixen la normativa de la *American Psychological Association (APA)*, cinquena edició.

Per les cites s'ha optat per la representació de la citació bibliogràfica dins el text. També cal mencionar que s'ha decidit que les cites es mantinguessin en la llengua original tal i com apareixen a la font consultada. En qualsevol cas, totes estan traduïdes al català a través de la seva corresponent anotació al peu.

Quant a les anotacions, aquestes es presenten a peu de pàgina; disposen d'un cos de 9 punts i un interliniat senzill. S'ha escollit les cometes altes per referenciar les cites literals. Si es donava el cas que la cita triada per ser inclosa a la tesi comptava amb cometes en alguna part del text, aquestes s'han reconvertit en cometes simples per evitar confusions. Quant a les traduccions de les cites literals, es presenten introduïdes i tancades amb cometes baixes. Pel que fa a l'ús dels parèntesis, s'hi ha recorregut per marcar trossos de text que s'han el·ludit de les cites literals. Els claudàtors, en canvi, marquen trossos de text que l'autora ha inclòs en aquells casos en què calia fer una referència a una part del text que no s'incorporava a la cita literal i que es requeria per la seva correcta comprensió (per exemple, podria ser el cas en què un autor parlés de globalització i el tros de text inclòs s'hi referís com "aquest fenòmen". En aquest cas, s'hi trobaria l'acotació de l'autora "aquest fenòmen [la globalització]..."

Finalment volem mencionar que el procés d'elaboració de la investigació ha estat llarg i laboriós. La dilatació de la tesi en el temps fa que les dades⁵ vagin quedant obsoletes o massa llunyanes per oferir una radiografia actual del fenòmen que pretenem analitzar. És per això que es va decidir recuperar totes les dades incloses a la tesi i actualitzar-les el màxim possible per intentar evitar que l'estudi es veiés desfasat en el moment de la seva presentació. A aquesta tasca s'hi ha dedicat bona part dels últims mesos de treball.

⁵ Ens referim a elements tals com volum d'inversió dels anunciants, xifres del mercat publicitari a nivell mundial...

Primera Part. Marc Teòric.

PERSPECTIVES D'ANÀLISI DEL SUBJECTE ANUNCIANT



Capítol 2. L'anunciant: el gran oblidat dins la investigació en comunicació publicitària



2.1 L'anunciant, subjecte de l'activitat publicitària

L'anunciant és, sens dubte, una de les figures bàsiques dins el procés de comunicació publicitària. Aaker i Myers, en el seu clàssic *Management de la publicidad*, afirmen que hi ha tres institucions clau en publicitat: l'anunciant, l'agència de publicitat i el mitjà (Aaker i Myers, 1989, vol.1). En el mateix sentit es pronuncia Rafael Torres quan assegura: "la publicidad nace y está sometida a tres factores esenciales: anunciante, agencia y medios"⁶, i Mattelart (quan parla de tres actors professionals: l'anunciant, l'agència i el suport (Mattelart, 1991). De fet, aquest paper rellevant de l'anunciant traspua, de manera directa o indirecta, a la majoria de definicions a les que podem fer referència del terme publicitat; des de les que formen part de l'ampli repertori de clàssics dins la bibliografia publicitària fins a les accepcions més actuals del terme. Així, Brochand i Lendrevie defineixen la publicitat com "una comunicació de masses partidista que neix de la competitivitat" (Brochand i Lendrevie, 1993, p.2). D'aquesta definició es desprenen tres de les característiques que han descrit a la publicitat moderna⁷: una comunicació nascuda de la competència, vehiculada a través de mitjans massius i a favor d'algú o d'alguna cosa. El concepte de partidisme implica la no neutralitat i, en el cas publicitari, la no neutralitat es deu al fet que es tracta d'una comunicació pagada per l'anunciant. Sobre aquest concepte insisteixen autors com Mario Herreros, qui afirma que "la comunicació publicitària és partidista. I ho és, precisament, perquè existeix la competència" (Herreros, 2000, p.270), o Juan Antonio González Martín que apunta que "La publicidad es una forma de comunicación de masas partidista, que se diferencia de otras modalidades comunicativas porque el emisor paga el soporte donde su mensaje se difunde,

⁶ TORRES PADIAL, Rafael *¿Qué es la publicidad?*. Madrid. Es tracta de la publicació tipus fullet de la conferència que el mateix Rafael Torres havia de pronunciar a Barcelona, on no va poder assistir. No es referencien més dades ni del Congrés ni de la publicació (any d'edició, editorial).

⁷ Els estudiosos de la història de la publicitat coincideixen en considerar com a publicitat moderna la publicitat nascuda a mitjans del segle XIX - Falk, P. (1997). The Benetton-Toscani Effect: Testing the Limits of Conventional Advertising. Dins Nava, M.; Blake, A.; McRury, I.; Richards, B. (eds). *Buy this Book. Studies in advertising and consumption*. London: Routledge-. És en aquest període quan es configura com una activitat comercial i com una tècnica de comunicació persuasiva de masses amb la

circunstància que le otorga un gran protagonismo expresivo” (González Martín, 1996, p.4). *El Dictionnaire analogique de la publicité et des médias* (1993, p.288), parafrasejant Leduc, defineix la publicitat com una força al servei de l'empresa. Per la seva banda, el *Diccionari de Comunicació Empresarial* del Termcat ens parla de publicitat en els següents termes:

“Comunicació persuasiva i/o informativa sobre els productes, els serveis, les marques, etc, d'un anunciant, per mitjà, fonamentalment, d'anuncis subscrits i pagats per l'anunciant, que es proposa com a objectiu incidir directament o indirectament en els comportaments de compra i de consum dels públics a què s'adreça” (Termcat, 1999, p.192).

I la *Ley General de Publicidad*, en el seu article 2, defineix publicitat com “Toda forma de comunicación realizada por una persona física o jurídica, pública o privada en el ejercicio de una actividad comercial, industrial, artesanal o profesional, con el fin de promover de forma directa o indirecta, la contratación de bienes muebles o inmuebles, servicios, derechos y obligaciones”. No pretenem fer un repàs en profunditat a les diferents definicions que podem trobar del terme publicitat⁸, sinó il·lustrar el paper preponderant que s'atorga a l'anunciant a la majoria d'elles. De tota manera és curiós observar com, malgrat que cap autor s'atreveix a negar aquest paper bàsic de l'anunciant, són pocs els que li presten una atenció especial. En aquest sentit, Miguel Ángel Pérez Ruiz afirma que la figura de l'anunciant “suele estar ausente en 1) la mayoría de las publicaciones mencionadas [diccionaris i enciclopèdies] e incluso en las enciclopedias y diccionarios de comunicación reconocidos, y 2) deficiente o unilateralmente tratada en los manuales de comunicación y publicidad” (Pérez Ruiz, 1996, p.29). Sovint la seva anàlisi es limita al seu paper com a inversor, mentre que s'obvien i/o s'obliden la resta de rols que considerem, i així pretenem evidenciar i posar de manifest en aquesta tesi, que pot portar a terme dins l'activitat publicitària.

corresponent tecnificació de l'activitat i la creació de les bases de l'actual estructura professional publicitària.

De fet, limitar el rol de l'anunciant al de simple inversor seria negar-li un paper actiu dins el procés publicitari més enllà del pagament de l'encàrrec comunicatiu.

No cal oblidar que la publicitat, tal i com la coneixem actualment, té molt a veure amb l'evolució de les estructures de les empreses anunciantes. A principis del segle XX fou la iniciativa privada dels anunciantes el motor que va permetre iniciar un moviment cap a la ordenació i professionalització de la publicitat (Pérez Ruiz, 2001, p.94) ja que, com apunta afirma Julián Bravo “La preocupación por el conocimiento y desarrollo de la técnica publicitaria no se despertó en las grandes agencias, sino en las empresas anunciantes y en los hombres que las regían” (citada a Pérez Ruiz, 2001, p.94). Moliné, per la seva banda, reconeix obertament a l'anunciant un rol que sobrepassa al de simple inversor quan afirma “el anunciante también es autor del desarrollo de la profesión publicitaria” (Moliné, 1999, p.183) i posa d'exemple a *Procter & Gamble (P&G)*, un dels principals anunciantes a nivell mundial. Segons Moliné, *P&G* considera a les seves agències com a aliades en la tasca de comunicació i creació de valor per a les seves marques i això li permet adoptar un paper principal dins tot l'entramat i desenvolupament del joc publicitari. En aquest sentit l'anunciant es revesteix d'autoritat: “la fuerza de la autoridad que le da el ser un anunciante protagonista del desarrollo de nuestra profesión, como debe serlo todo anunciante. (...) El anunciante que ve la Publicidad desde Dentro, no desde Fuera”⁹ (Moliné, 1999, p. 184).

El paper de l'anunciant com a incentivador i promotor de la comunicació publicitària sembla, doncs, més que evident. L'anunciant esdevé així un dels principals subjectes de l'activitat publicitària però el seu perfil té, tal com veurem quan parlem en el següent apartat de les característiques de la condició d'anunciant, un seguit de particularitats.

⁸ Eulalio Ferrer al seu llibre *La publicidad. Textos y conceptos* recopila més de dues-centes definicions del terme – Ferrer Rodríguez, E. (1987). *La publicidad. Textos y conceptos* (3^a ed.). México : Trillas.

⁹ Les majúscules es troben al text original.

Les decisions dels anunciants sobre els pressupostos destinats a publicitat són, també, les que han marcat el destí i l'evolució d'aquesta als diferents mercats, així com l'evolució de les agències de publicitat i, per extensió, de tot el sector publicitari. Certament, els fenòmens d'expansió de les agències i el seu progressiu procés d'implantació a altres països i altres continents estan precedits i condicionats pel procés d'expansió dels anunciants. Oliver Conti (2009) ho expressa perfectament quan comenta:

“La publicidad ha seguido siempre los movimientos y tendencias de las empresas con quien trabaja. Es sin duda un servicio que debe prestarse en el lugar que el anunciante requiera y, por ello, cuando las grandes corporaciones industriales norteamericanas comenzaron a adoptar una estrategia internacional de exportación de sus productos y servicios a mediados de la década de los años cincuenta, las agencias se vieron forzadas a considerar planes de expansión que permitiesen seguirlas a donde fueran” (Oliver Conti, 2009, p.17).

L'agència *J. Walter Thompson* (JWT) fou la pionera a l'hora d'introduir-se a mercats estrangers. Ja el 1899 s'instal·là a Londres però serà els anys vint del segle XX quan viurà el seu procés expansiu a partir del seguiment del seu principal client, *General Motors*. De la mà del seu president Stanley Resor¹⁰ es convertirà en la principal agència de publicitat del món i obrirà filials a nombroses ciutats (París, Berlín, Buenos Aires, Mèxic, Calcuta, Manila, Amsterdam, Osaka...). *McCann Erickson* seguirà un procés similar de la mà de *Standard Oil*, que farà que l'agència s'expandeixi pels mercats d'Europa i Llatinoamèrica. Fruit d'aquest procés expansionista, les dues agències es

¹⁰ Stanley Resor (1879-1962). S'inicià en la professió publicitària treballant a Procter & Collier, l'agència *in-house* de Procter & Gamble, com a venedor el 1904. El 1908 fou contractat per JWT de la qual esdevingué president el 1908. Ocupà aquest carrer durant 39 anys i sota el seu lideratge JWT es convertirà en la principal agència de publicitat a nivell mundial. Fou cofundador de la *American Association of Advertising Agencies* (1917). El 1955 passà a ocupar el càrrec honorífic de President executiu de JWT. Es retirà el 1961, un any abans de la seva mort. [Nota: hem traduït els termes 'president' com a president i 'chairman' com a càrrec honorífic de president executiu]. Font: Advertising Age, recuperat 18 agost 2015, des de <http://adage.com/article/adage-encyclopedia/resor-stanley-b-1879-1962/98851/>

convertiran en *macroagències*: ja els anys seixanta superaven els 100 milions de dòlars de facturació (Oliver Conti, 2009, p.19).

D'aquesta manera, *J. Walter Thompson* va desembarcar a Espanya el 1926 acompanyant al seu principal client que havia arribat a Madrid un any abans. La segona gran onada en l'entrada de multinacionals al nostre país té lloc als anys seixanta, després de l'impàs provocat pel Crack del 29 i la Guerra Civil primer, i la Segona Guerra Mundial després; i seguirà un procés idèntic al de *J. Walter Thompson*. Així fou com l'agència *Lintas* s'implantà a Espanya de la mà del seu principal anunciant, *Unilever* i *J. Walter Thompson* es reintroduirà al mercat espanyol amb *Nestlé*. Eguizábal ens explica aquests moviments quan apunta que "Jorge Garriga –director de publicidad en Nestlé- reclamó la presencia de la Thompson para cuidar la cuenta de Nescafé. Así que, en mayo de 1966 reapareció JWT encabezada por Manuel Elexpuru" (Eguizábal, 1998, p.487). En relació a aquesta mateixa qüestió, Montero destaca:

"(...) entre 1960 y 1971 las agencias norteamericanas abrieron 291 empresas filiales en el extranjero. (...) Así funcionaron en España. (...) Desde 1958 estaba aquí SSC y B Lintas que provenía de Londres y era la agencia cautiva de Unilever. En 1959 Publinsa se asoció con Kenyon & Echardt. En 1963 McCann hizo lo propio con Ruescas Publicidad y en 1968 acabó absorbiéndola. En 1964 se instaló en suelo español NCK y al año siguiente lo hicieron Leo Burnett y Ted Bates. JWT y Young & Rubicam llegaron el año 1966 también por su cuenta. En 1968 la española Arce y Potti se asoció con la norteamericana FCB. Esta era la situación cuando algunos pretendieron frenarla. Las multinacionales eran ya –en 1968- las verdaderas protagonistas de la publicidad española" (Montero, 2011, p.260-261).

El paper dels anunciants és, doncs, clau per entendre la publicitat tal i com avui la coneixem. Malgrat tot, com ja hem comentat, aquesta figura no ha estat objecte d'una atenció prioritària per part de la investigació publicitària. Una de les línies més desenvolupades en aquest sentit és la que s'ocupa de les relacions anunciant-agència (Doyle, Corstjens i Michell, 1980; Michell, 1984, 1986, 1987; Michell, Cataquet i Hague, 1992; Bazerman, 1994; Liria, 1994;

Murphy i Maynard, 1996; West i Palidowa, 1996; Davies i Palihawadana, 2006). Quant al paper que desenvolupa l'anunciant dins l'activitat publicitària, aquest ha estat analitzat, tradicionalment, des dels següents punts de vista:

- En relació a com s'organitza, estructuralment, l'activitat publicitària de l'empresa anunciant (contractació d'agències externes, creació d'agències internes o *in-house*, departaments publicitaris a l'empresa...) (Perez Ruíz, 1996; Castellblanque, 2001 ; García-Uceda, 2008).
- En relació a la influència que aquest exerceix sobre la creativitat de l'agència de publicitat (Hill i Johnson, 2003, 2004; Hill, 2006; Koslow, Sasser i Riordan, 2006).
- En relació a les diferents percepcions que tenen anunciants i agències quant a la creativitat (Michell, 1984; Murphy i Maynard, 1996; Devinney, Dowling i Collins, 2005).
- En relació al vincle que s'estableix entre la creativitat i el risc assumit per part dels anunciants (West i Berthon, 1997; West i Ford, 2001) i per part de les agències (West, 1999; West i Ford, 2001).

La recerca que hem realitzat entre bibliografia publicitària especialitzada i articles acadèmics, no ens ha permès trobar cap investigació similar a la que volem portar a terme; això és, aprofundir en la figura de l'anunciant com a subjecte de l'activitat publicitària, identificant les diferents funcions que pot emprendre en el context d'aquesta activitat per, posteriorment, identificar els elements que determinen l'aprovació de les propostes comunicatives que els intermediaris especialitzats li proposen. En el terreny de la segona part d'aquest treball (això és, la identificació dels elements que determinen l'aprovació de les idees comunicatives per part de l'anunciant) la investigació més propera al treball que aquí és presenta és la tesi de C. Pajuelo titulada *Factores de éxito y fracaso en el lanzamiento y sostenimiento de una campaña*

*publicitaria*¹¹. De tota manera, mentre la tesi de Pajuelo es centra en identificar els elements que determinen l'èxit o el fracàs d'una campanya una vegada es difon i arriba al públic objectiu, en el nostre cas ens quedem a un nivell anterior del procés comunicatiu publicitari, ja que pretenem analitzar els elements que determinen l'aprovació de la idea, de la campanya o de qualsevulla acció comunicativa que es proposi portar a terme per aquell producte o marca, per part de l'anunciant. Entenem que és condició indispensable que l'anunciant accepti tirar endavant amb aquella proposta per tal que aquesta pugui acabar plasmant-se i materialitzant-se en les peces comunicatives que finalment es transmetran al target.

La nostra pretensió és, en primer lloc, doncs, la d'evidenciar les múltiples facetes de l'anunciant que influiran, creiem que de manera decisiva, en la seva forma d'encarregar, intervenir, valorar i aprovar les peces comunicatives i/o publicitàries. La realitat de l'anunciant és, des del nostre punt de vista i tal com pretenem fer veure amb el nostre treball, una realitat polièdrica o, si es prefereix, calidoscòpica. Des d'aquest enfocament i tal com hem mencionat anteriorment, fent un repàs a la bibliografia existent, veiem que tradicionalment la figura de l'anunciant s'ha contemplat des de la perspectiva de subjecte inversor de manera quasi exclusiva, essent aquest rol el que trobem més àmpliament documentat. En algunes aportacions descobrim anàlisis que, aprofundint una mica més en aquesta figura, ens ofereixen una aproximació a l'anunciant des del punt de vista del dret de la publicitat; des del punt de vista de la comunicació persuasiva (com a emissor) i des del punt de vista de les estructures de la publicitat (com organitza i integra el departament de publicitat a l'empresa) (Pérez Ruiz, 1996; Castellblanque, 2001). En aquesta tesi pretenem fer un pas més i aprofundir de manera més decidida i decisiva en aquesta figura de l'activitat publicitària. Així doncs, sense deixar de banda les perspectives d'anàlisi tradicionals al voltant de

¹¹ Pajuelo de Arcos, Carlos (1993). *Factores de éxito y fracaso en el lanzamiento y sostenimiento de una campaña publicitaria*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid.

l'anunciant; aquest subjecte, com a peça cabdal dins el procés publicitari, s'analitza aquí des de diferents perspectives que englobem, de manera genèrica, en una proposta on hem classificat aquestes diferents vies d'anàlisi en quatre grans àrees: les vessants jurídica, econòmica, social i professional.

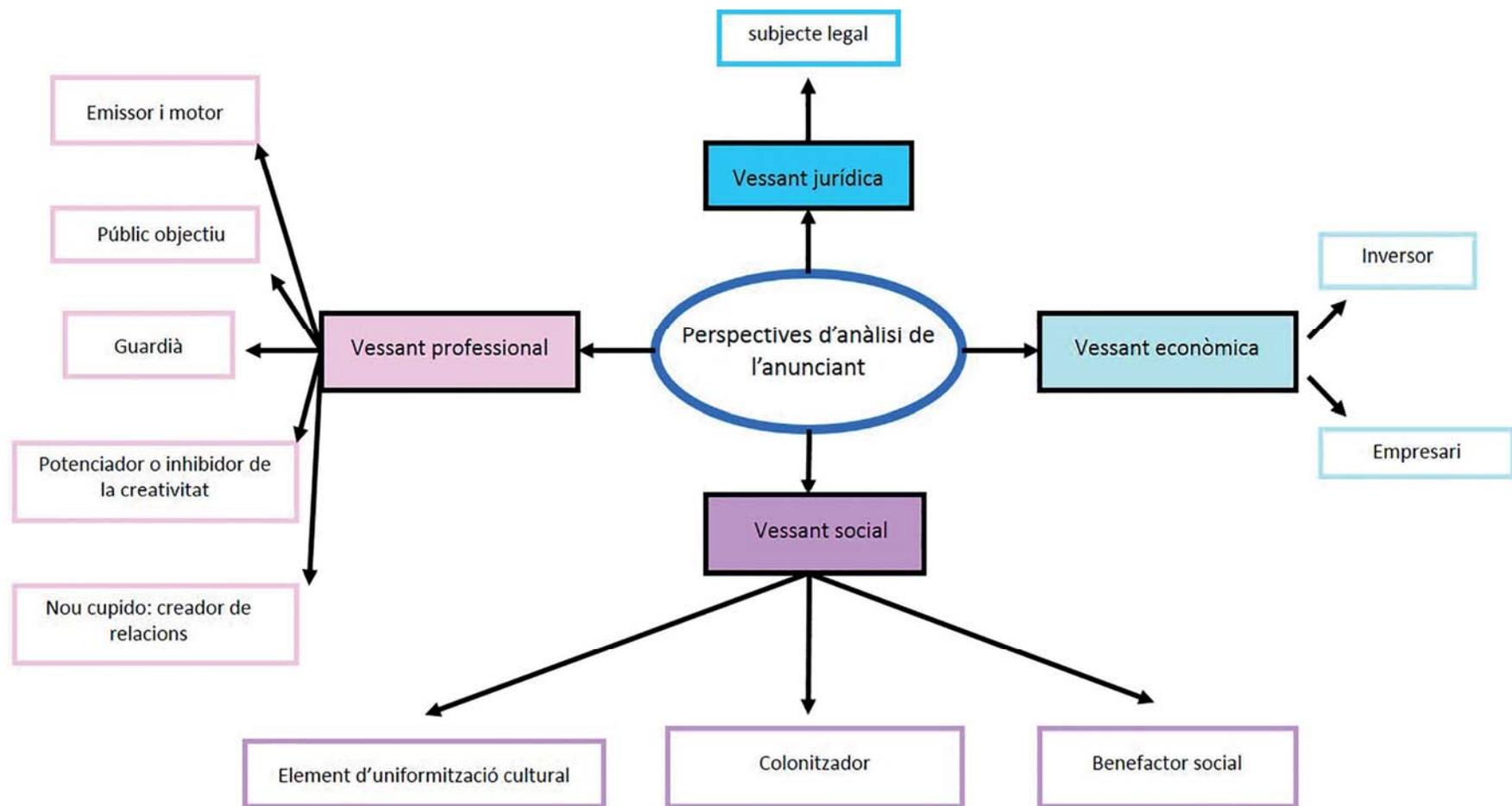


Figura 1. L'anunciant, una realitat calidoscòpica.
 Proposta de model de les diferents perspectives d'anàlisi del subjecte anunciant.
 Font: elaboració pròpia.

2.2 Característiques de la condició d'anunciant

La figura de l'anunciant és, certament, més complexa del que sembla a primer cop d'ull. En primer lloc, cal puntualitzar que la qualitat d'anunciant és una condició circumstancial (Eguizábal, 1998) derivada de la seva activitat com a subjecte de l'activitat publicitària. És a dir, els anunciants no neixen sinó que es fan:

“la cualidad de anunciante es] sobreañadida o superpuesta a la propia condición de sujeto. Nadie nace siendo anunciante, ni adopta definitivamente el papel, sino en la medida en que necesita, en un momento dado, realizar alguna clase de comunicación y decide que lo más conveniente para él es la forma publicitaria” (Eguizábal, 1998, p. 207).

Així doncs, la condició d'anunciant s'adquireix en el moment en què un individu, empresa o institució decideix promocionar els seus productes o serveis i els dona a conèixer; el que tradicionalment coneixem com a publicitar-los.

Sánchez Guzmán (1996) també es manifesta en aquest sentit quan comenta que la qualitat d'anunciant és sobreafegeida i/o temporal:

“Se es anunciante por el hecho de anunciar habitual u ocasionalmente. Es decir, por tener una relación contractual con alguno de los sujetos publicitarios (...) que elaboran y/o difunden los mensajes publicitarios” (Sánchez Guzmán, 1996, p. 32).

En segon lloc, la figura d'anunciant queda circumscrita de manera específica al terreny publicitari:

“Sólo podemos hablar de anunciantes dentro del campo publicitario. En los demás casos (...) proponemos llamarles emisores primarios o emisores mediatos frente a los emisores secundarios o inmediatos que serían las empresas y expertos especializados en preparar y ejecutar la comunicación para aquéllos” (Eguizábal, 1998, p. 206).

Per tant, els anunciants existeixen dins el mercat publicitari. Fora d'aquest, adopten altres denominacions com pot ser la de client, empresa o emissor. La condició d'anunciant s'apunta, així, com una característica exclusiva d'aquest sector econòmic.

En tercer lloc, cal tenir en compte que aquesta característica d'anunciant vé imposada per les necessitats de comercialització dels productes i serveis. És a dir, un individu no decideix ser anunciant perquè ho consideri quelcom positiu, perquè cregui que és una etiqueta *cool*, sinó que ho fa perquè ho considera una necessitat, o el que és el mateix, un mal necessari per tal de sobresortir respecte a la competència i reeixir en la complicada tasca de vendre en un entorn de mercat cada vegada més competitiu, global i complexe.

En quart lloc, la qualitat d'anunciant no és vitalícia. Si un anunciant ho esdevé quan recorre a la comunicació, especialment la publicitària, és evident que en el moment en què deixa de fer-ho perd aquesta condició. Per tant, la qualitat d'anunciant també pot ser cíclica o estacional vinculada a la seva activitat comunicativa. La combinació de períodes amb activitat comunicativa publicitària amb d'altres sense activitat en aquest sentit, converteixen al títol d'anunciant en una mena de vestit a mida al que alguns recorren puntualment.

En cinquè lloc, cal remarcar que es fa difícil assenyalar temporalment una data d'inici i fi d'algú –ja sigui persona física, empresa o institució– com a subjecte anunciant de manera genèrica, ja que aquesta condició també varia en funció de la percepció de la resta de subjectes de l'activitat publicitària que agafem com a referència. Així doncs, si un anunciant recorre a professionals especialitzats (normalment agències de publicitat de qualsevol tipologia) per tal de promocionar uns determinats productes, serveis, empreses o

institucions; per l'agència en qüestió, l'anunciant deixa de ser-ho quan s'acaba la feina derivada de l'encàrrec comunicatiu i aquest decideix no continuar treballant amb aquesta empresa. En argot professional, és el que es coneix com perdre un compte. De tota manera, ens podem trobar en el cas que un anunciant no ho sigui per una agència però que en canvi sí que ho sigui per una o unes altres. Però, serà anunciant des del punt de vista genèric de la indústria o del mercat publicitari en la mesura que així ho reflecteixin les seves inversions. Igualment, també és possible que un anunciant no sigui vist com a tal per cap agència, però que en canvi sí que mereixi aquest qualificatiu per part del públic. La qualitat d'anunciant és percebuda, en aquest cas, en funció de la visibilitat i recepció dels seus missatges difosos a través dels diferents mitjans de comunicació. Així doncs, malgrat que no es contractin nous serveis comunicatius, la característica d'anunciant, des del punt de vista del receptor, es manté mentre dura l'emissió de les diferents propostes comunicatives seguint l'esquema de la planificació de mitjans.

Finalment, també cal mencionar que la característica d'anunciant es pot veure afectada pel que podem denominar "efecte ressò", que tocaria de manera més determinant als principals anunciants. Els anunciants més actius i amb més volum d'inversió com *Coca-Cola* a nivell mundial o *El Corte Inglés* a nivell de l'Estat Espanyol poden continuar essent percebuts i considerats com a anunciants –des del punt de vista del receptor- encara que en un determinat moment no estiguin portant a terme cap mena d'activitat publicitària. Precisament, la seva gairebé constant presència comunicativa permet perllongar-ne, perceptivament, els seus efectes a la ment del públic, creant una mena d'imatge residual de la comunicació publicitària. Això produeix un efecte d'omnipresència comunicativa que els converteix, a ulls del públic, en anunciants pràcticament de manera permanent. Precisament aquest efecte que denominem ressò seria el contrapès a "l'efecte oblit" que té lloc justament en el cas contrari: quan es produeix una disminució de la pressió publicitària o es decideix la seva eliminació i els consumidors *obliden* la marca,

el producte, l'empresa, l'institució, el servei o la idea. Douglas (1986) apunta, en aquest sentit, el següent:

“Hay que recordar los productos continuamente al consumidor, porque si no se hace así, los olvida. Los olvida a corto plazo, [...] y los olvida a largo plazo. Si Coca-Cola, Kleenex o Kellogg's son tan conocidos es porque llevan varias décadas anunciándose continua e insistentemente. Si sus fabricantes interrumpieran la publicidad quizás no notarían nada durante los primeros meses, pero *después* de haber notado algo necesitarían hacer un enorme esfuerzo publicitario para volver a asentar sus productos en el pensamiento de los consumidores” (Douglas, 1986, p.30).

En molts casos, doncs, la decisió de mantenir una marca present a través de la comunicació publicitària obeeix a criteris estratègics: no és que això produeixi efectes immediats a curt termini, però sí que ajuda a fixar i posicionar la marca a la ment del públic objectiu.

Taula 4. Quadre resum de les característiques de la condició d'anunciant

Anunciant
Circumstancial
Exclusiva del sector comunicatiu publicitari
Imposada
Temporal (no vitalícia)
Variable en funció dels públics
«L'efecte ressò» en perllonga els efectes

Font: elaboració pròpia.

2.3 Tipologia d'anunciants

L'anunciant és una figura clau dins l'entramat publicitari. Enrique González el descriu com "la madre del cordero" (E. González dins Del Río, 2007, p.13) no només perquè amb ell es posa en marxa tota l'estructura de la indústria de la publicitat sinó perquè, a més, intervé de manera decisiva en el resultat final del treball creatiu de l'agència. La publicitat i, de manera més genèrica, la comunicació vinculada a marques, productes, empreses, serveis, institucions o idees és només la part superficial d'una indústria conformada, tal com veurem, per molts altres actors -a part de l'anunciant- i que mou xifres milionàries (García López, 2014). I sol ser habitual, per una qüestió d'ordre, intentar categoritzar els diferents elements que conformen un determinat sector. Així, repassant els principals manuals sobre publicitat, és fàcil trobar-hi classificacions sobre tipus de publicitat, objectius de comunicació, tipologies d'agències... i també sobre tipus d'anunciants.

De tota manera, intentar establir una taxonomia d'anunciants no és fàcil, ja que no existeix un sol tipus d'anunciant (Eguizábal, 2007): el seu perfil varia en funció d'una sèrie d'elements tals com les seves característiques institucionals i els objectius que persegueix amb la comunicació comercial (García López, 2014). González Martín s'expressa en aquest sentit quan apunta:

"Hay distintos tipos de publicidad porque existen distintos tipos de anunciantes. No es lo mismo anunciar productos de consumo masivo, que vender imagen; ni hacerlo de manera individualizada o genérica; tampoco da igual vender un detergente, que reclamar un voto en una campaña electoral. La publicidad también debe ser distinta si la hace un anunciante local o si es la Administración Central la que se promociona. Los fines económicos, políticos o sociales que originan las campañas diferencian también a los anunciantes. Al igual que la modalidad empleada" (González Martín, 1996, p.29).

Així, els autors que s'han acostat a la figura de l'anunciant amb la intenció d'establir-ne una classificació, ho han fet adoptant un determinat punt de vista.

Una primera aproximació és la que classifica als anunciants en funció de la seva naturalesa (Ortega, 1991; González Lobo, 1994; Eguizábal, 2007; Rodríguez del Bosque, Suárez i García de los Salmones, 2008; Solanas i Sabaté, 2008).

Eguizábal (2007), des d'aquesta perspectiva, classifica els anunciants en tres grans categories: anunciants privats, anunciants públics i anunciants autònoms.

- Anunciants privats. Són “todos aquellos que defienden intereses particulares, pretendan o no obtener un rendimiento económico inmediato con su acción publicitaria” (Eguizábal, 2007, p.80). S'equipara a la figura *clàssica* de l'anunciant i aquest perfil inclou els següents tipus:
 - Fabricants de béns de consum ràpid que Eguizábal identifica com els productors d'aquells productes que es compren de manera freqüent i a un preu no gaire elevat i posa com a exemple d'aquests productes els detergents o els refrescs.
 - Fabricants de béns de consum durable. Es correspon amb els fabricants de productes de consum més poc freqüent i preu més elevat que el cas anterior, tals com cotxes o electrodomèstics.
 - Distribuidors. Eguizábal inclou en aquest subgrup els grans magatzems, supermercats o les grans superfícies.
 - Empreses de serveis. Aquelles que no venen productes tangibles.

- Entitats financeres. Principalment, bancs i caixes d'estalvi.
 - Fabricants de béns d'empresa. El sector del *business to business*. Empreses que no tenen com a clients a consumidors finals sinó a d'altres empreses.
 - Anunciants cooperatius. En aquest cas es tracta de diferents empreses d'un mateix sector que s'uneixen per portar a terme una acció de comunicació.
 - Particulars: Eguizábal restringeix la seva activitat comunicativa als anuncis per paraules dels diaris i apunta els casos de diversos perfils professionals que hi solen recórrer: dentistes, fisioterapeutes, serveis domèstics, contactes personals, etc.
- Anunciants públics. Aquest grup inclou les "instituciones, gobiernos, ministerios, ayuntamientos, direcciones generales, etc. que defienden con sus campañas los intereses públicos en los ámbitos de la seguridad, la sanidad, la prevención, la cultura y otros" (Eguizábal, 2007, p.84). De manera genèrica, els anunciants públics són aquells que "forman parte de la estructura gubernamental del Estado" (García López, 2014, p.77).
 - Anunciants autònoms. Eguizábal els defineix com aquells que "aún siendo organizaciones privadas defienden intereses de carácter público o general. Son organizaciones no gubernamentales, sociedades benéficas, deportivas, partidos políticos, asociaciones humanitarias, ecologistas, etc" (Eguizábal, 2007, p.85).

Solanas i Sabaté (2008) ofereixen una taxonomia molt similar i divideixen els anunciants en empreses privades; l'administració pública; empreses públiques; associacions, fundacions i d'altres entitats sense ànim de lucre; i partits polítics. Anem a veure, amb una mica més de detall, la classificació d'aquests autors.

- Empreses privades. Es correspondrien amb “todo tipo de sociedades anónimas, limitadas o cooperativas, ya sean pequeñas, medianas o grandes empresas” (Solanas i Sabaté, 2008, p.149). En aquest grup els autors també hi inclouen els clubs esportius i els mitjans de comunicació que compten amb un departament de màrqueting que genera publicitat del propi mitjà de comunicació (autopromoció del canal o de determinats programes i espais de la cadena).
- L'administració pública. Igual que en el cas d'Eguizábal, aquest subgrup identifica al conjunt de les administracions estatals (govern central, governs autonòmics, diputacions, ajuntaments...). Solanas i Sabaté destaquen que l'administració pública sol ser el primer anunciant de la majoria de països desenvolupats¹².
- Empreses públiques. Solanas i Sabaté el consideren una modalitat específica d'anunciant i inclou aquelles empreses de titularitat pública que adopten la forma jurídica de les empreses privades.
- Associacions, fundacions i d'altres entitats sense ànim de lucre. Engloba a aquelles institucions privades que persegueixen fins socials. Els autors qualifiquen a aquestes empreses com a “tercer sector” tant per la seva importància a nivell econòmic com laboral i en destaquen les organitzacions que identifiquen com a organitzacions solidàries (Solanas i Sabaté, 2008).
- Partits polítics. Contemplen aquest perfil com un grup específic perquè “son organizaciones que tienen unas características propias (...) muy diferentes de las pertenecientes a los cuatro grupos de anunciantes enumerados anteriormente” (Solanas i Sabaté, 2008, p.151). Els autors en destaquen el fet que la seva activitat publicitària es concentra en

¹² Segons el *Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2015*, El Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas ocupava, l'any 2014, la posició 14 del rànquing d'anunciants per volum d'inversió amb 35,4 milions €; el Ministerio del Interior, es trobava al lloc 52 amb 13,3 milions €; el Ministerio de Fomento, al lloc 54 amb 12,3 milions €; La Generalitat de Catalunya, al 94 amb 7,7 milions €; el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, al 140 amb 5 milions €; la Comunidad Autónoma de Madrid, al 141 amb 4,9 milions €; l'Ajuntament de Barcelona, al 185 amb 3,4 milions €; el Ayuntamiento de Madrid, al 199 amb 3 milions €; la Xunta de Galicia, al 214 amb 2,8 milions € i la Junta de Castilla y León a la posició 239 amb 2,5 milions €.

els períodes electorals i que solen tenir uns volums d'inversió publicitària gens menyspreables.

Del Bosque, Suárez i García de los Salmones (2008), per la seva banda, ofereixen una classificació més simple que, sense abandonar la categorització en funció de la naturalesa dels anunciants, els cataloga com a empreses públiques i privades; associacions i organitzacions no governamentals; i administracions públiques.

- Empreses públiques i privades. Agrupa les empreses que s'ocupen de "la producción/distribución de productos susceptibles de ser vendidos para conseguir un beneficio económico" (Del Bosque, Suárez i García de los Salmones, 2008, p.56).
- Associacions i organitzacions no governamentals. Comparteixen la característica comuna que no persegueixen l'obtenció d'un benefici econòmic. Els autors hi inclouen:

"las [asociaciones u organizaciones] de carácter privado, como asociaciones deportivas o colegios profesionales, que persiguen satisfacer los intereses particulares no lucrativos de sus integrantes, así como las de carácter público, como Cruz Roja o Ayuda en Acción que tratan de ayudar, sin ánimo de lucro, a determinadas capas de la sociedad" (Del Bosque, Suárez i García de los Salmones, 2008, p.60).

- Administracions públiques. En aquest cas, també es contemplen dins d'aquest grup les diferents administracions estatals: Ministeris, Conselleries, Diputacions...

Molt en aquesta línia que s'acaba de veure es troba la classificació de González Lobo (1994) que assenyala les categories següents: empreses privades; el sector públic i l'individu.

- Empreses privades. González Lobo apunta que són a les que se sol fer referència quan es parla de publicitat i les qualifica de “sujeto emisor por excelencia” (González Lobo, 1994, p.25).
- El sector públic. Que inclou les empreses i organismes públics.
- L'individu. Com a anunciant, la seva activitat queda limitada a la “inserción de pequeños anuncios” (González Lobo, 1994, p.27).

A Ortega (1991) trobem una classificació indirecta dels tipus d'anunciants. Aquest autor, de fet, ofereix una tipologia general de publicitat basant-se en deu criteris: la naturalesa de l'anunciant, el nombre d'anunciants, l'activitat de l'anunciant, la naturalesa dels productes, el destí dels productes, la naturalesa de l'anunci, l'estructura de l'anunci, l'abast de la campanya, el mitjà utilitzat i l'estil de comunicació. D'aquesta classificació dels tipus de publicitat, es pot inferir una tipologia d'anunciant que agafa com a criteri de classificació la naturalesa de l'anunciant, el nombre d'anunciants o la seva activitat. Així, sense abandonar la perspectiva taxonòmica des del punt de vista de la naturalesa de l'anunciant, Ortega contempla les empreses privades i públiques, les associacions i les Administracions Públiques.

- Empreses privades i públiques. Ortega inclou dins d'aquesta categoria totes aquelles empreses que, independentment de quina sigui la seva titularitat –privada, pública o mixta-, “se dedican a la producción y/o distribución de bienes y servicios susceptibles de ser vendidos para obtener un beneficio” (Ortega, 1991, p.18). De tota manera també matisa que es poden donar casos, especialment en el marc de les empreses públiques, en els que aquests objectius no estiguin tan clars i que també es contempli la consecució del bé comú.
- Associacions. Inclou aquelles entitats de titularitat privada que, a grans trets, no persegueixen l'obtenció de beneficis econòmics. Ortega posa com a exemple les associacions professionals, els clubs esportius, les cambres de comerç, els partits polítics, la *Creu Roja* o *Unicef*.

- Administracions Públiques. Comprèn aquells organismes de titularitat pública que segons Ortega:

“se dedican a la organización de los servicios comunes para la sociedad que no son objeto de transacciones, y a la administración de la política económica y social de la comunidad en general. Es este el caso de los diferentes ministerios, organismos autónomos de la Administración Central y de las Comunidades Autónomas” (Ortega, 1991, p.19).

Amb Ortega s'acaba el repàs a les classificacions de tipologies d'anunciant que prenen com a base la seva naturalesa. Una altra possible via de categorització és la que classifica els anunciants atenent a com integren la comunicació dins la seva estructura empresarial. Així, els anunciants es segreguen en funció del seu model organitzatiu publicitari o en relació a la seva activitat publicitària (García-Uceda, 2008). En aquest cas els anunciants es divideixen en:

- Anunciants sense departament de publicitat propi. Quan els anunciants no disposen d'un departament de publicitat recorren sempre a intermediaris especialitzats a l'hora de portar a terme les accions de comunicació. Actualment aquesta fórmula sol ser la modalitat dominant degut a la tendència a la reducció dels costos fixes i a l'elevada tecnificació i especialització del sector publicitari.
- Anunciants amb departament de publicitat propi. L'anunciant compta amb un departament de publicitat però acostuma a limitar-se a portar a terme accions molt concretes que solen ser puntuals i simples tals com promocions (García-Uceda, 2008, p.89). García-Uceda posa com a exemple el cas de l'empresa *Carrefour*.
- Anunciants amb agència de publicitat interna o *in house*. Es tracta d'una agència de publicitat creada pel propi anunciant que li evita haver de recórrer a professionals externs a l'hora de portar a terme les seves accions de comunicació. Aquesta característica, juntament amb

el control per part del client de tot el procés, és el que s'apunta com a avantatges de comptar amb una agència *in house*. Com a inconvenients, destaquen les limitacions tècniques –dificultat per contractar a professionals de reconegut prestigi, rutina- i les econòmiques –comparativament, el volum d'inversió no és equiparable al que poden gestionar les agències de mitjans, per la qual cosa tampoc s'accedeix a descomptes o situacions avantatjoses-. *El Corte Inglés* és un dels exemples en aquest sentit tot i que, com comenta García-Uceda (2008), és habitual que les campanyes creativament més notòries es realitzin en agències externes.

Aguilar (dins López Lita, Fernández Beltrán i Duran, 2004) partint d'una anàlisi d'una publicació de caràcter local, estableix una taxonomia d'anunciants basant-se en el criteri de la seva relació o experiència amb la publicitat i els considera:

- Experimentats. Aguilar els equipara a les grans empreses i afirma que:

“están acostumbrados a insertar anuncios en los medios locales, e incluso en los nacionales e Internacionales. La publicidad de estas empresas viene confeccionada de origen y además con toda clase de facilidades y medios” (Aguilar dins López Lita, Fernández Beltrán i Duran, 2004, p.342).

- No experimentats. Bàsicament equivaldria a empreses més petites i locals que “no tienen una persona en concreto (o no suelen tenerla), que se encargue de temas publicitarios o de tomar la decisión de publicar un anuncio” (Aguilar dins López Lita, Fernández Beltrán i Duran, 2004, p.343).

Nieto i Iglesias (2000), per la seva banda, estableixen dues possibles vies de classificació dels anunciants: en funció dels subjectes i en funció de l'objecte

que anuncien. Quant al punt de vista del subjecte, consideren que podem trobar:

- Anunciants individuals. De la mateixa manera que Eguizábal (2007), aquests autors apunten que el perfil de l'anunciant individual sol limitar-se a portar a terme accions de comunicació molt simples tals com anuncis per paraules o classificats de caràcter personal o professional.
- Persones jurídiques. Aquest apartat abarcaria tant les empreses privades com les institucions públiques.
- Publicitat cooperativa. Nieto i Iglesias inclouen la publicitat cooperativa per contemplar un determinat perfil d'anunciant individual: els venedors o distribuïdors dels productes de l'empresa anunciant. A través de la fórmula de la publicitat cooperativa, diuen els autors, aquests subjectes contribueixen econòmicament a sufragar part de les despeses del cost de la campanya a canvi d'aparèixer en els anuncis del seu territori o àmbit d'influència de la seva activitat.

Ortega (1991), en funció del nombre d'entitats presents en les diferents manifestacions publicitàries, parla d'anunciants individuals i d'anunciants col·lectius (equivaldria al cas de la publicitat mancomunada, és a dir, aquella que porten a terme de manera conjunta diverses empreses).

Des del punt de vista de l'objecte, és a dir, del producte o servei que és susceptible de ser comunicat a través de la publicitat, Nieto i Iglesias (2000) estableixen tres possibles categoritzacions: per sectors d'activitat; per la cobertura geogràfica de les seves accions de comunicació i en funció de la perdurabilitat del producte que fabriquen. En aquest darrer cas, que és una proposta de classificació més *exòtica*, estableixen que ens podem trobar davant dos casos:

- Productes de ràpid consum (*fast moving consumer goods*), que els autors assimilen a productes que caduquen ràpidament i que tenen una elevada rotació en el mercat tals com productes del sector de l'alimentació.
- Productes de consum lent.

O'Guinn, Allen i Semenik (1998) també es fixen en el tipus de producte o servei que ofereixen les empreses així com en la posició que aquestes ocupen en el canal de distribució. Aquests autors classifiquen als anunciant catalogant-los com empreses manufactureres i de serveis; revedors i organitzacions governamentals i socials:

- Empreses manufactures i de serveis. Són els grans fabricants de productes i els grans proveïdors de serveis. O'Guinn, Allen i Semenik els qualifiquen com els "usuarios más destacados de la publicidad" (O'Guinn, Allen i Semenik, 1998, p.38), ja que realitzen grans volums d'inversió i la publicitat esdevé un element essencial en la praxi diària de la seva activitat. Aquests autors inclouen dins d'aquest grup les empreses nacionals o multinacionals, els productors regionals i locals de béns i serveis per a la llar i les empreses que produeixen béns i serveis de negocis.
- Revedors. Es tracta de "las compañías del canal de distribución que compran productos para revenderlos a los consumidores (...) pueden ser detallistas, mayoristas o distribuidores" (O'Guinn, Allen i Semenik, 1998, p.38).
- Organitzacions governamentals i socials. Inclou aquelles organitzacions que "buscan donativos y tratan de modelar el comportamiento" (O'Guinn, Allen i Semenik, 1998, p.39).

Ortega (1991) ofereix una classificació similar agafant com a punt de partida l'activitat de l'anunciant i parla, en aquest cas, de fabricants i productors per

una banda, i d'intermediaris (majoristes i detallistes) per l'altra. Dins del grup dels fabricants i productors contempla tant als fabricants de productes transformats com als fabricants de productes no transformats, per la qual cosa, també hi inclou a agricultors, ramaders i pescadors.

Des de la perspectiva del tipus de producte que l'empresa fabrica i/o ofereix als consumidors, Ortega (1991) els classifica en empreses anunciants de productes físics i de serveis.

A Watson (1967) trobem una classificació que s'alinea amb la postura de classificar a l'anunciant agafant com a punt de partida a qui dirigeix l'empresa els seus productes. Així, qualifica als anunciants de generals, que serien aquells que no venen els seus productes al consumidor final, i de detallistes, que serien els que sí venen directament al consumidor final. De tota manera Watson introdueix un element que dificulta la comprensió del seu model quan ho exemplifica col·locant a les grans empreses anunciants dintre el grup dels anunciants generals i als petits i sense estructura departamental publicitària dintre el grup dels detallistes. Entenem que, segurament, l'autor vol fer referència al fet que els grans anunciants comercialitzen els seus productes a través d'empreses intermediàries (supermercats, grans superfícies...) mentre que els petits poden portar a terme aquesta tasca de forma directa.

Encara es poden trobar altres sistemes taxonòmics, com per exemple el que utilitza InfoAdex, que classifica els anunciants per sectors d'activitat econòmica i que, tal com hem apuntat, també contemplem Nieto i Iglesias (2000). InfoAdex presenta els anunciants agrupats en vint-i-tres sectors d'activitat: alimentació; automoció; begudes; bellesa i higiene; construcció; cultura, ensenyament i mitjans de comunicació; esports i temps lliure; distribució i restauració; energia; equips d'oficina i comerç; finances; llar; Industrial, material, treball agropecuari; jocs i apostes; neteja; objectes personals; salut; serveis públics i privats; tabac; telecomunicacions i Internet;

tèxtil i vestimenta; transport, viatges i turisme¹³. Per la seva banda, Nieto i Iglesias apunten com a principals sectors d'activitat: alimentació; automoció; begudes; construcció, vivenda i immobiliari; energia; farmacèutic i químic; financer i banca; llar i neteja; joguines; perfumeria, drogueria; serveis; tabac; textil, grans magatzems i viatges, transports i hotels (Nieto i Iglesias, 2000, p.128).

Com es pot veure, les possibilitats de classificació poden ser múltiples en funció del criteri que s'utilitzi com a punt de partida. Solanas i Sabaté (2008) n'apunten d'altres tals com el tamany de l'empresa, el volum de facturació, la implantació geogràfica, el model organitzatiu o l'estructura de gestió i l'estil de direcció.

Així, si optem per fixar-nos en el mercat en què operen o el seu àmbit d'implantació geogràfica; es poden dividir en: anunciants locals, regionals, nacionals, internacionals o multinacionals i globals. F. Arens, Weigold i Arens (2008) comenten que, a partir del tamany, els anunciants poden anar des dels negocis independents i petits fins a les grans empreses multinacionals, i els divideixen en:

- Anunciants locals. Inclouen dintre d'aquest apartat les botigues (de conveniència, departamentals i supermercats); els distribuïdors o franquiciats locals d'empreses nacionals especialitzades en una línia de productes o serveis; negocis i serveis especialitzats (com restaurants o bancs) i organitzacions governamentals i no lucratives.
- Anunciants regionals i nacionals. L'àmbit geogràfic de la seva activitat i, per tant, de la seva comunicació es circumscriu al terreny regional o nacional.

¹³ Sánchez Revilla, M.A. (2015). *Estudio InfoAdex de la Inversión publicitaria en España 2015*. Madrid: InfoAdex.

- Anunciants transnacionals. Són els grans anunciants. Els autors posen com a exemple a un dels *Global marketers* per excel·lència: *Procter & Gamble*.

Si recorrem al criteri del tamany de l'empresa –des del punt de vista estructural-, es pot acceptar que hi ha anunciants grans, mitjans i petits; de la mateixa manera que si ho fem obeint al seu volum de facturació o al seu volum d'inversió.

Se'ns n'ocorren d'altres de possibles. Per exemple, si adoptem una perspectiva més *marquetiniana*, podem establir una classificació basada en la posició que ocupen en el mercat en relació a la competència: líders, retadors, seguidors o especialistes en nínxols (Kotler i Keller, 2009; Lambin, 1995). En funció de la seva actitud i comportament davant els mercats es poden dividir en: prospectors (solen ser empreses líders que adopten una actitud innovadora en relació als productes i als mercats; són agressius des d'un punt de vista competitiu); defensors (elegantment conservadors. Acostumen a competir en qualitat o preu però no en innovació); analitzadors (es troben a mig camí entre els prospectors i els defensors ja que concentren característiques d'aquestes dues tipologies. Intenten mantenir la seva posició de mercat però no renuncien a millorar-la a través del llançament de nous productes) o reactors (normalment, no actuen estratègicament; com el seu nom indica, reaccionen en funció de la situació contextual) (Miles i Snow, 1978 dins Santesmases, 2007, p.795).

Des de la perspectiva de les relacions que s'estableixen entre anunciant i agència, es poden catalogar com a socis, senyors-criats o una barreja d'ambdós estils (Hill i Johnson, 2004).

Finalment, tenint en compte l'objecte d'estudi d'aquesta tesi doctoral, també apuntem que podem establir una taxonomia en funció de l'actitud que

adopten els anunciants a l'hora de valorar les idees creatives. Aquest darrer punt ens resulta especialment interessant, ja que és un dels elements que volem treballar a les conclusions d'aquesta investigació i ens obre la porta a una futura línia de treball. La identificació dels elements que determinen l'aprovació de les idees comunicatives per part dels anunciants se'ns planteja, d'entrada, com íntimament vinculada a una determinada actitud i postura per part del client i, precisament, aquesta característica és la que ens ha de permetre establir una nova tipologia del subjecte anunciant.

Taula 5. Resum de les diferents tipologies d'anunciants

Criteri de classificació	Taxonomia	Autors
Naturalesa	<ul style="list-style-type: none"> – Anunciants privats – Anunciants públics – Anunciants autònoms 	Eguizábal (2007)
	<ul style="list-style-type: none"> – Empreses privades – Administració pública – Empreses públiques – Fundacions i d'altres entitats sense ànim de lucre – Partits polítics 	Solanas i Sabaté (2008)
	<ul style="list-style-type: none"> – Empreses públiques i privades – Associacions i organitzacions no governamentals – Administracions Públiques 	Del Bosque, Suárez, García de los Salmones (2008)
	<ul style="list-style-type: none"> – Empreses privades – Sector públic – L'individu 	González Lobo (1994)
	<ul style="list-style-type: none"> – Empreses privades i públiques – Associacions – Administracions públiques 	Ortega (1991)
Model d'organització de l'activitat publicitària	<ul style="list-style-type: none"> – Anunciants sense departament de publicitat propi – Anunciants amb departament de publicitat propi – Anunciants amb agència interna o <i>in-house</i> 	García-Uceda (2008)
Relació o experiència amb la publicitat	<ul style="list-style-type: none"> – Experimentats – No experimentats 	Aguilar (2004)

Subjecte	<ul style="list-style-type: none"> – Anunciants individuals – Persones jurídiques – Publicitat cooperativa 	Nieto i Iglesias (2000)
	<ul style="list-style-type: none"> – Individual – Col·lectiva 	Ortega (1991)
Sectors d'activitat	<ul style="list-style-type: none"> – Alimentació – Automoció – Begudes – Bellesa i higiene – Construcció – Cultura, ensenyament i mitjans de comunicació – Esports i temps lliure – Distribució i restauració – Energia – Equips d'oficina i comerç – Finances – Llar – Industrial, material, treball agropecuari – Jocs i apostes – Neteja – Objectes personals – Salut – Serveis públics i privats – Tabac – Telecomunicacions i Internet – Tèxtil i vestimenta – Transport, viatges i turisme – Diversos 	InfoAdex (2015)
	<ul style="list-style-type: none"> – Alimentació – Automoció – Begudes – Construcció, vivenda i immobiliari – Energia – Farmacèutic i químic – Financer i banca – Llar i neteja – Joguines – Perfumeria, drogueria – Serveis – Tabac – Textil, grans magatzems – Viatges, transports i hotels 	Nieto i Iglesias (2000)
Perdurabilitat del producte	<ul style="list-style-type: none"> – Anunciants de productes de consum ràpid – Anunciants de productes de consum lent 	Nieto i Iglesias (2000)
Activitat de l'anunciant	<ul style="list-style-type: none"> – Empreses manufactureres i de 	O'Guinn, Allen i

i posició dins el canal	<ul style="list-style-type: none"> – serveis – Revenedors – Organitzacions governamentals i socials 	Semenik (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> – Fabricants i productors – Intermediaris 	Ortega (1991)
Tamany de l'empresa / volum de facturació / volum d'inversió	<ul style="list-style-type: none"> – Grans – Pimes (petites i mitjanes) 	Elaboració pròpia
Tipus de producte	<ul style="list-style-type: none"> – Anunciants de productes físics – Anunciants de serveis 	Ortega (1991)
A qui dirigeix l'empresa els seus productes	<ul style="list-style-type: none"> – Anunciants generals – Anunciants detallistes 	Watson (1967)
Àmbit d'implantació geogràfica	<ul style="list-style-type: none"> – Anunciants locals – Anunciants regionals i nacionals – Anunciants transnacionals 	F. Arens, Weigold i Arens (2008)
	<ul style="list-style-type: none"> – Anunciants locals – Anunciants regionals – Anunciants nacionals – Anunciants internacionals o multinacionals – Anunciants globals 	Elaboració pròpia
Posició en el mercat en relació a la competència	<ul style="list-style-type: none"> – Líders – Retadors – Seguidors – Especialistes 	Kotler i Keller (2009); Lambin (1995)
Actitud i comportament davant els mercats	<ul style="list-style-type: none"> – Prospectors – Defensors – Analitzadors – Reactors 	Miles i Snow (1978)
Relació amb l'agència	<ul style="list-style-type: none"> – Socis – Senyors-criats – Barreja d'ambdós 	Hill i Johnson (2004)

Font: elaboració pròpia.

Capítol 3. Perspectives d'anàlisi del subjecte anunciant: vessant jurídica



3.1. L'anunciant com a subjecte legal

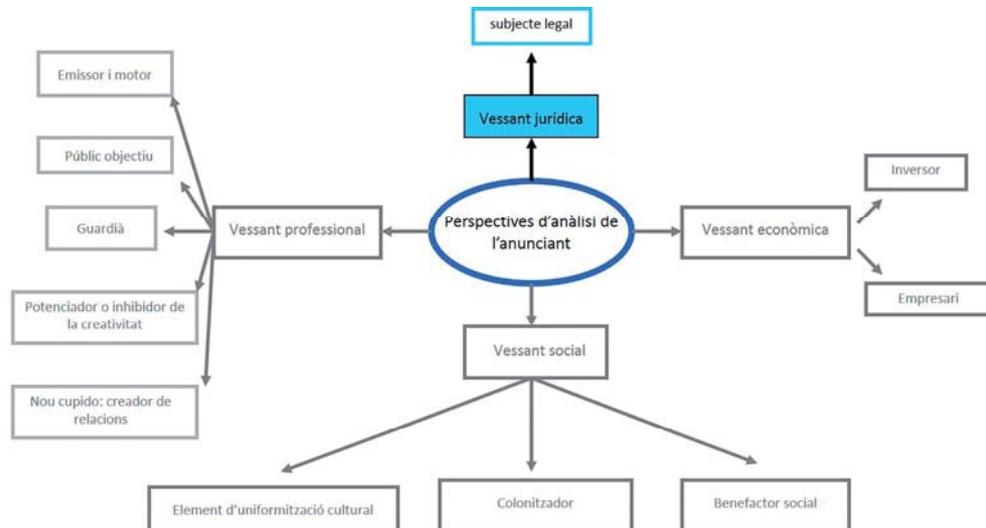


Figura 2. Perspectives d'anàlisi de l'anunciant. La vessant jurídica.
Font: elaboració pròpia.

Iniciem l'anàlisi de les diferents perspectives de l'anunciant començant per la vessant jurídica, la qual cosa implica contemplar-lo des de la perspectiva del marc legal: l'anunciant com a subjecte legal; això és, sotmès a drets i obligacions. En aquest cas, doncs, per tal d'aprofundir en aquesta línia de la figura de l'anunciant, cal centrar-nos en la normativa legal relativa a l'activitat publicitària que, en el cas concret d'aquest treball, es circumscriu a l'àmbit estatal. Així, en aquest apartat, procedirem a dissecionar el tractament que rep la figura de l'anunciant a la *Ley 34/1988, de 11 de noviembre de 1988, General de Publicidad* que és, encara avui, la llei de referència de l'activitat publicitària a Espanya¹⁴.

¹⁴ Cal tenir en compte, però, que diferents lleis posteriors encara que no l'hagin derogat sí que han vingut a complementar-la o a introduir-hi modificacions com per exemple la *Ley 3/1991* de 10 de gener de Competència Deslleial; la *Ley 29/2009* de 30 de desembre per la que es modifica el règim legal de la competència deslleial i de la publicitat per a la millora de la protecció dels consumidors i usuaris; la *Ley 39/2002*, de 28 de octubre, de transposició a l'ordenament jurídic espanyol de diverses directives

De tota manera, també cal tenir en compte que a Espanya, com a molts altres països desenvolupats, el marc legal dictat per les diferents administracions no és l'únic referent normatiu a la que els diversos subjectes de l'activitat publicitària es veuen sotmesos. A part del marc regulatiu extern imposat per l'Estat trobem, també, un marc regulatiu intern; un codi deontològic professional amb un seguit de normes ètiques i de conducta que pretén evidenciar la responsabilitat social professional publicitària. I tot i que parlem de codi deontològic cal fer notar que l'autoregulació publicitària va més enllà, ja que no es limita a apuntar el que es correspondria amb una bona o mala actuació publicitària sinó que també compta amb mecanismes per a l'avaluació, el càstig i la cessió o rectificació de la publicitat en aquells casos en què és necessari. L'autoregulació publicitària mereix ser present en el nostre treball. I mereix ser-hi per les seves pròpies característiques.

En primer lloc, cal tenir en compte que tots els organismes autorreguladors actuals estan formats per anunciants, agències i mitjans de comunicació. I que un dels requisits per l'adscripció dels seus membres és la voluntarietat; és a dir, els membres decideixen lliurement ser-ne i, per tant, en casos de denúncia o conflicte, sotmetre's a l'arbitri dels organismes competents que les organitzacions d'autoregulació publicitària dictaminen. En segon lloc, molts d'aquests organismes tenen el seu origen en la iniciativa privada dels propis comerciants; és a dir, els anunciants es troben a la base d'aquestes institucions autorreguladores. Per tant, si en la consideració de l'anunciant

comunitàries en matèria de protecció dels interessos dels consumidors i usuaris i que en el seu capítol III inclou modificacions a la *Ley General de Publicidad*; la *Ley orgánica 1/2004*, de 28 de desembre de Mesures de Protecció integral contra la violència de gènere que en el seu capítol II en centra en l'àmbit de la publicitat i els mitjans de comunicació o la més recent *Ley 30/2014*, de 27 de març per la que es modifica el text refòs de la *Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias*, aprovat pel Reial Decret Legislatiu 1/2007, de 16 de novembre i que en la seva disposició final tercera modifica la *Ley General de Publicidad*.

com a subjecte legal es té en compte el seu tractament a la legislació, on esdevé un subjecte passiu en la que un organisme extern en determina els drets i obligacions, creiem que també cal tenir en compte la normativa autorreguladora, on l'anunciant esdevé un subjecte actiu: decideix voluntàriament formar-ne part i participa en l'establiment de les normes i dels límits de la seva pròpia activitat. L'anunciant, doncs, actua també com a autoregulator de la publicitat.

Per tal d'abordar aquesta qüestió d'anàlisi de l'anunciant com a subjecte legal, creiem convenient iniciar aquest apartat parlant de l'estructura de l'activitat publicitària, ja que el conjunt de normes jurídiques i ètiques que regulen aquesta activitat s'emmarquen, òbviament, dins el seu esquema estructural i de funcionament. En aquest sentit, partim de la delimitació dels diferents elements que conformen l'esquelet de la professió i en desgranem els membres bàsics per acabar situant la normativa legal com una part important d'aquest engranatge. Val a dir que, partint de les propostes d'alguns autors, ens atrevim a elaborar un model d'estructura de l'activitat publicitària que incorpora lleugeres variacions en la ubicació i consideració dels diferents elements i subjectes publicitaris.

3.2. Estructura de l'activitat publicitària: els subjectes nuclears

El *Diccionari de la llengua catalana* de l'Institut d'Estudis Catalans¹⁵ defineix estructura com "arranjament de les parts, dels òrgans o de les partícules d'una substància, d'un cos, d'una construcció. *L'estructura del cos humà. Estructura d'una roca. L'estructura d'un edifici. L'estructura d'un poema*". Per la seva banda, el *Diccionario de la lengua española* de la RAE ho fa en termes semblants: "1. Distribución y orden de las partes importantes de un edificio. 2. Distribución y orden de las partes del cuerpo o de otra cosa. 3. Distribución y

¹⁵ Versió en línia. Consultable a <http://dlc.iec.cat>

orden con que está compuesta una obra de ingenio, como un poema, una historia, etc". En ambdues definicions es veu com es destaca la idea que l'estructura implica l'existència de diferents elements i que aquests elements s'ordenen d'una determinada manera. L'estructura, doncs, es correspondria amb la base, l'esquelet de les coses; no sempre visible però que dota als elements de forma, estabilitat i fins i tot de funcionalitat. Pel caràcter genèric de les fonts que acabem de citar, no trobem, com és lògic, referències explícites a l'activitat publicitària a les diferents definicions del concepte estructura, si bé també val a dir que tampoc en diccionaris temàtics especialitzats trobem aquests tipus d'aproximacions. De tota manera, sí que podem extrapolar el significat del terme i aplicar-lo a l'activitat publicitària. Si l'estructura es correspon amb la distribució i l'ordre dels diferents elements, en l'exemple concret de la publicitat podem definir l'estructura de l'activitat publicitària com la distribució i ordre dels diferents elements que constitueixen l'activitat publicitària.

Però, en el cas de la publicitat, quins són els elements que es poden apuntar com a bàsics pel seu desenvolupament i existència? La publicitat, com qualsevol altra activitat, està integrada per una sèrie d'elements que la conformen i en possibiliten el seu funcionament. Així, s'identifiquen un seguit de peces clau que romanen a la base d'aquesta estructura publicitària i són necessàries per a la seva existència. En el cas de la publicitat, aquestes peces nuclears de l'activitat són els denominats subjectes. En aquest sentit es manifesta Sabaté quan afirma que "els subjectes del procés de comunicació publicitària [són] els anunciants, els mitjans de comunicació, el missatge –i les agències com a elaboradores d'aquest- i l'anunciant" (Sabaté, 1995, p.294) o Ortega (1997), que apunta que els quatre elements publicitaris bàsics són: l'anunciant, els mitjans, l'anunci publicitari i el públic objectiu. Ambdues definicions coincideixen en la identificació dels subjectes bàsics i en assenyalar a aquests subjectes de l'activitat publicitària com a peces centrals per a la seva existència. Precisament, és aquesta identificació la que ens crida

l'atenció. Fixem-nos que aquests dos autors consideren el missatge (l'anunci, la campanya) com a subjecte de l'activitat publicitària. Arribats a aquest punt, creiem pertinent aprofundir en el concepte de subjecte.

Si recorrem de nou a les definicions, es veu com la denominació de subjecte queda circumscrita a l'àmbit de les persones: "Ésser tradicionalment concebut com a substància, dotat d'autoconsciència, persona"¹⁶; "Persona innominada" o "[término] Usado frecuentemente cuando no se quiere declarar de quién se habla, o cuando se ignora su nombre // 5. Ser del cual se predica o anuncia algo"¹⁷. Per la seva banda, la definició d'objecte es situa al voltant de les coses o objectes inanimats. En aquest sentit, serveix com a referència la definició que ens ofereix el *Diccionari de la llengua catalana* de l'Institut d'Estudis Catalans: "cosa material en tant que s'ofereix als nostres sentits". El missatge publicitari, doncs, en tant que producte sorgit de l'activitat dels professionals de la publicitat, creiem que no pot ser entès com a subjecte sinó com a objecte. És per això que a l'hora de tractar els elements nuclears d'aquesta professió adoptarem una perspectiva diferent a la proposada per Ortega o Sabaté. Així doncs, des del nostre punt de vista, els subjectes de l'activitat publicitària que es configuren com els elements bàsics d'aquesta disciplina són: anunciant, agències de comunicació¹⁸, mitjans de comunicació i públic objectiu. Cal dir que parlem expressament i de manera conscient d'agències de comunicació i no d'agències o empreses de publicitat com podem trobar en d'altres referències bibliogràfiques, ja que creiem que aquest concepte s'adequa de manera més fefaent a la realitat del mercat actual. Són aquests subjectes actius els que conformen el nucli de l'estructura de l'activitat publicitària: l'anunciant com a subjecte impulsor; les agències de comunicació

¹⁶ Institut d'Estudis Catalans. *Diccionari de la llengua catalana*. 2^a edició. Recuperat des de <http://dlc.iec.cat>

¹⁷ Real Academia Española (RAE). *Diccionario de la lengua española*. Vigésima edición. Recuperat des de <http://www.rae.es>

¹⁸ De manera directa, entenem les agències de comunicació com les creadores del missatge publicitari però, per extensió, també s'hi poden incloure aquelles agències intermediàries que intervenen de manera destacada en el procés publicitari, com per exemple, les agències de mitjans.

com a subjectes creadors i executors; els mitjans de comunicació com a subjectes transmissors, i el públic objectiu com a subjecte receptor.

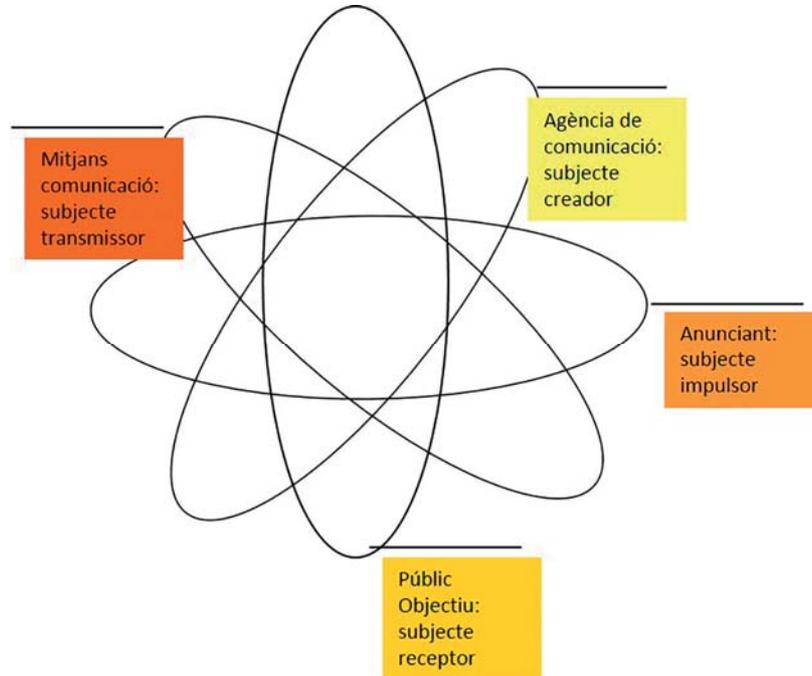


Figura 3. Subjectes que conformen el nucli de l'activitat publicitària.
Font: elaboració pròpia.

Volem remarcar que això no implica que no reconeguem el valor substantiu del producte creatiu, veritable raó de ser de l'activitat i del negoci publicitari (Reid, Whitehill i DeLorne, 1998; Koslow, Sasser i Riordan, 2003; El-Murad i West, 2004; Dahln, Rosengren i Törn, 2008) tal com apunta també Ricardo H. Ontalba: "El núcleo del servicio que presta hoy la agencia es la creatividad" (Ontalba, 2007, p.101). Val a dir que, en el nostre cas, entenem que les diferents accions comunicatives sorgides com a producte de l'activitat publicitària -ja siguin anuncis, campanyes, accions de màrqueting directe, de guerrilla o *d'ambient media* per citar, només a tall d'exemple, algunes possibilitats-, són un element vital de la publicitat, però no les considerem, tal com s'ha remarcat, com a subjecte sinó com a objecte. És a dir, si el missatge és el resultat del procés creatiu publicitari portat a terme pels professionals de les agències de comunicació són aquests els que, organitzats de manera

genèrica en el sí d'una trama estructural més o menys gran, més o menys complexa –l'empresa publicitària convertida en agència de comunicació-; esdevenen un dels subjectes actius de la publicitat. I el missatge resultant és el producte més visible de la seva activitat.

Tornant als subjectes publicitaris, Castellblanque (2001) apunta, en una aproximació bastant coincident amb la nostra visió, que anunciant, empreses de publicitat, mitjans de comunicació, consumidor i investigació-universitat constitueixen l'estructura nuclear de la publicitat. La principal diferència entre l'aproximació d'aquest autor i la nostra proposta radica en dos fets: en primer lloc, el que hem apuntat anteriorment, és a dir que ens decantem més per la denominació d'agència de comunicació enlloc de la d'empresa o agència de publicitat, ja que considerem que defineix i reflecteix millor la realitat del mercat publicitari actual. En segon lloc, aquest autor incorpora la investigació –especialment, la que prové del món universitari- com un element més del nucli de l'activitat publicitària. En el nostre cas, creiem que tot el bagatge de coneixement i investigació del camp publicitari constitueix el substrat que alimenta la professió. En aquest sentit l'entendem com a part de la base de l'activitat publicitària i no del nucli. Per això, el següent pas que cal portar a terme és la identificació dels diferents nivells dins l'estructura de l'activitat publicitària.

3.2.1 Els diferents nivells de l'estructura de l'activitat publicitària

L'estructura professional de l'activitat publicitària s'ha anat configurant amb el pas del temps. El que es va iniciar amb un anunciant que pretenia promocionar els seus productes als consumidors per, primer intercanviar-los i, posteriorment, vendre'ls, es va anar ampliant amb la incorporació de la resta de subjectes, essent-ne els més immediats mitjans de comunicació i agències de publicitat. A mesura que l'activitat publicitària agafava més força, també

l'estructura augmentava la seva complexitat. Al voltant del nucli de l'activitat van anar apareixent empreses i professionals subministradors de serveis complementaris de tota aquesta florent indústria: fotògrafs especialitzats, dissenyadors, agències de models, realitzadors, productores, estudis de post-producció, consultores, empreses d'investigació de mercats... De la mateixa manera, també la sofisticació de la publicitat com a activitat comercial va motivar-ne la seva regulació. Al nucli bàsic i a les empreses i professionals satèl·lit també s'hi ha d'afegir tot el conjunt de lleis, normes i organismes que regulen la publicitat.

Així doncs, podem concloure que la publicitat està formada per una sèrie d'elements bàsics que no funcionen aïlladament, sinó que s'interrelacionen de forma similar als sistemes: un conjunt d'òrgans que de manera conjunta desenvolupen una funció i permeten el funcionament del complex global. Esquemàticament, partint de la proposta de Castellblanque (2001), es pot visualitzar l'estructura de l'activitat publicitària de la manera següent:

- Un nucli central (estructura nuclear) format pels principals subjectes de l'activitat publicitària: anunciant, agències de comunicació, mitjans de comunicació i públic objectiu.
- Una base (infraestructura en l'esquema de Castellblanque) formada, segons la nostra proposta, per dos subnivells:
 - Subnivell acadèmic i investigador: nodreix l'activitat de noves perspectives i li confereix valor científic.
 - Subnivell auxiliar: empreses de serveis a les que puntualment els professionals recorren en l'exercici i desenvolupament de l'activitat publicitària.
- Un sostre (superestructura en l'esquema de Castellblanque) format, també, per dos subnivells:
 - Subnivell normatiu extern: marc legal de l'activitat publicitària.
 - Subnivell normatiu intern: autoregulació publicitària.

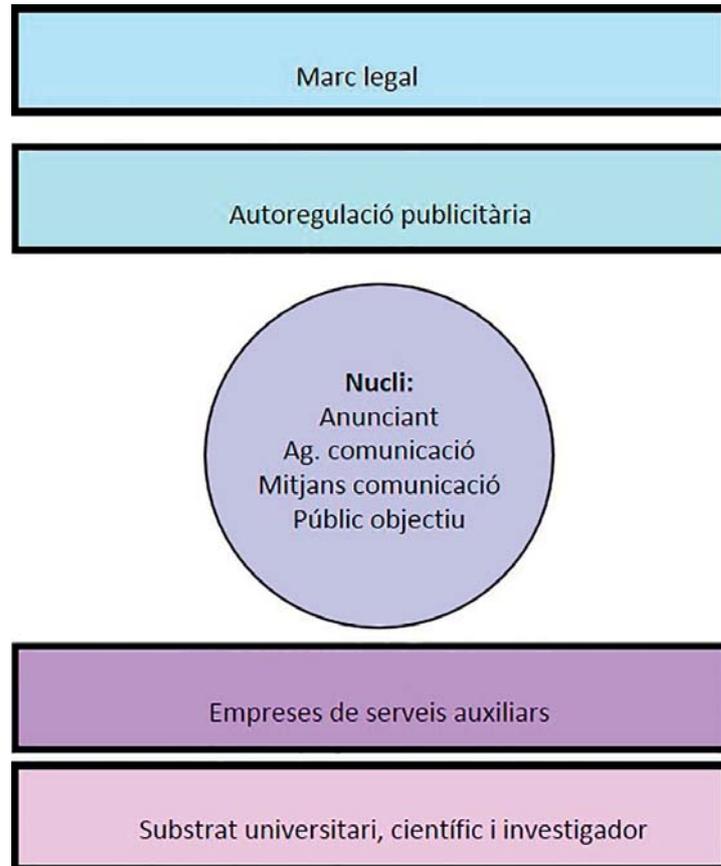


Fig 4. Estructura de l'activitat publicitària.
Font: elaboració pròpia.

3.2.2 La normativa legal com a sostre de l'activitat publicitària

L'activitat publicitària s'ha convertit en la majoria de països desenvolupats en una força econòmica de primer ordre. De tota manera, tal com afirma Lema Devesa, tot i que la publicitat proporciona nombrosos avantatges, aquesta activitat ha estat objecte de crítiques ferotges (Patiño, 2007). La influència que la publicitat pot arribar a exercir sobre les decisions de compra, consum i comportament dels consumidors no sempre és vista amb bons ulls, arribant, en alguns casos, a propiciar que la publicitat es consideri una activitat socialment perillosa i negativa. L'extrem, en aquest sentit, és l'anomenada

publicitat subliminar, una publicitat que, com el seu nom indica, no és percebuda pels sentits ja que s'emet per sota dels llindars de percepció de l'ésser humà, però que, teòricament, no perd la seva capacitat d'influència. Els missatges emesos subliminarment són captats igualment pel cervell i se suposa que acaben influenciant-nos i fent-nos actuar en el sentit promogut en el contingut del missatge. Malgrat que ni els efectes ni l'existència –o almenys el recurs a aquesta per part dels professionals de la publicitat- no estan ni clars ni contrastats, fins al punt que hi ha autors que en neguen la seva existència, això no impedeix que la publicitat subliminar estigui reconeguda per llei com una forma de publicitat il·lícita¹⁹.

Precisament, la valoració negativa de la publicitat a la que fèiem referència unida a les visions més extremes i catastrofistes que l'assenyalen com una activitat manipuladora capaç de rentar cervells i fer-nos actuar com a *zombies* sense cap mena de capacitat de raonament, és el que permet explicar que l'activitat publicitària sigui una activitat fortament reglamentada²⁰. De fet, tot aquest marc legal funciona, des del nostre punt de vista, com a sostre de l'activitat publicitària en el sentit que marca uns límits, un topall que no es pot sobrepassar.

En el cas del nostre país, de manera similar a d'altres països d'Europa o d'arreu del món, el marc legal el podem subdividir en dos nivells: l'extern i l'intern. El subnivell normatiu extern es correspondria amb totes aquelles lleis i normatives dictades pels diferents governs i administracions en un afany de control i limitació de l'activitat publicitària. Així les lleis pretenen, de manera genèrica, protegir al consumidor de determinades pràctiques publicitàries il·lícites i abusives, alhora que intenten, també, protegir els interessos dels

¹⁹ Al Títol II. De la Publicidad ilícita, art.3 de la Ley 34/1988, de 11 de noviembre de 1988, General de Publicidad es troba categoritzada la publicitat subliminar com un tipus de publicitat il·lícita. A l'article 7 se la defineix com : "A los efectos de esta Ley, será publicidad subliminal la que mediante técnicas de producción de estímulos de intensidades fronterizas con los umbrales de los sentidos o análogas, pueda actuar sobre el público destinatario sin ser conscientemente percibida".

²⁰ Resulta molt interessant la lectura en aquest sentit de l'obra de Ramos, F.; Fernández, A.B i Valderrama, M. (2000) on es tracta vastament aquest tema.

diferents subjectes que intervenen en el procés, assegurant el respecte a la lliure competència i el compliment de les lleis del mercat. En casos més concrets, i sempre des del punt de vista de la comunicació publicitària, la normativa legal es centra en la protecció de sectors poblacionals considerats més vulnerables (per exemple, els infants) o en la regulació de determinats productes considerats socialment perillosos per la salut de les persones (com el tabac o l'alcohol) o que requereixen un tractament especial (medicaments, joguines). D'aquest subnivell normatiu extern ens n'ocuparem a l'apartat 3.2.2.2. El subnivell normatiu extern: el marc legal de l'activitat publicitària.

Aquest subnivell que s'acaba d'esmentar coexisteix amb un subnivell normatiu intern, és a dir, un marc regulador creat per la mateixa indústria publicitària: és el que es coneix com a autoregulació publicitària. En aquest sentit veiem que l'activitat publicitària és un exemple únic, ja que els mateixos integrants del sector publicitari han establert mecanismes controladors, rectificadors i punitius de la seva pròpia activitat. Creiem que el naixement de l'autoregulació publicitària obeeix a tres raons principals: en primer lloc a la presa de consciència d'anunciants, agències i mitjans que la publicitat és una activitat amb poder de persuasió i influència i que, per tant, cal establir uns límits per garantir que aquest tipus de comunicació es cenyeixi als principis de veracitat, legalitat, honestat i decència promoguts per *la International Chamber of Commerce (ICC)* en el seu *Code of Advertising Practice*. En segon lloc, els diferents integrants de la indústria prenen consciència que una bona actuació i un bon comportament a nivell publicitari acaba repercutint de manera positiva en tot el sector, mentre que un comportament publicitari incorrecte pot suposar un perjudici no només pels consumidors sinó per tot el conjunt del sector publicitari (Fernando, 2008). Finalment, també creiem que l'autoregulació és un intent per part de la professió de marcar-se uns límits abans que ho facin uns altres. En aquest sentit s'expressa Fernández de Araoz (2000) quan comenta que l'autoregulació, lluny de ser una resposta natural és una resposta forçada per

part dels col·lectius que l'impulsen amb l'ànim d'anticipar-se a una rígida regulació per part dels poders públics. Una mesura per tal que les normes ètiques substitueixin, en part, a la normativa jurídica. Des d'aquest punt de vista, l'autoregulació no ha aconseguit, almenys en el nostre país, frenar l'activitat legisladora governamental. Actualment, es pot considerar que legislació i autoregulació es complementen²¹: l'autoregulació ofereix una via alternativa normalment més ràpida, simple i barata a la legal que afavoreix, per tant, la descongestió del sistema judicial. Malgrat que les regles contingudes en els codis d'autoregulació són normes ètiques que, per tant, no tenen valor legal però sí que són exigibles per aquells que voluntàriament les assumeixen (Fernando, 2008) a Espanya ja hi ha diversos casos de sentències judicials que reconeixen les resolucions extrajudicials de l'organisme d'autoregulació publicitària espanyol: la *Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial (Autocontrol)*²². Per la seva banda, el recurs als tribunals de justícia ordinaris sempre és possible, tal com també ha passat en determinats casos, quan la via autoreguladora falla. En aquesta línia es manifesta Fernando quan comenta: "(...) *de facto* el pronunciamiento del Jurado de la Publicidad de Autocontrol no excluye que posteriormente se acuda a los órganos administrativos o jurisdiccionales competentes" (Fernando, 2008, p.76).

En qualsevol cas, l'autoregulació és una especificitat publicitària de la que l'anunciant forma part, per la qual cosa, creiem que mereix ser objecte d'atenció en aquesta tesi doctoral.

²¹ Així ho manifesta la *European Advertising Standards Alliance* al *The Easa Statement of Common Principles and Operating Standards of Best Practice (May 2002)* en el seu punt 7: "Self-regulation provides an essential complement to national legislation governing advertising". [Traducció de la cita original: L'autoregulació dota a la legislació nacional d'un complement essencial en la direcció de la publicitat] i en el document *Advertising self-regulation. The essentials*. EASA, 2003, quan afirma: "It is now widely accepted that self-regulation works best within a framework of legislation. The two complement each other, like the frame and strings of a tennis racket" (p. 7). [Traducció de la cita original: Actualment està àmpliament acceptat que l'autoregulació funciona millor en un marc legislatiu. Els dos es complementen mútuament, com el marc i les cordes d'una raqueta de tennis.]. *The European Advertising Standards Alliance* (EASA) és l'organisme europeu encarregat de l'autoregulació publicitària.

²² D'Autocontrol en parlarem a l'apartat 3.2.2.1. El subnivell normatiu intern: L'autoregulació publicitària.

3.2.2.1 El subnivell normatiu intern: l'autoregulació publicitària

Etimològicament, el terme autoregulació té el seu origen en el camp de la biologia l'any 1693, des d'on va estendre el seu significat al terreny jurídic a finals del segle XX (Patiño, 2007). Conceptualment, autoregulació significa que els diferents components d'un sistema tenen la capacitat de regular-se a sí mateixos, això és, sense necessitat d'intervenció d'elements externs. L'autoregulació publicitària, per tant, pot definir-se com:

“un sistema voluntariamente establecido por las empresas que integran el sector publicitario (anunciantes, agencias y medios de comunicación) a través del cual se procura que el ejercicio de la actividad publicitaria se haga de forma legal, honesta y responsable, en beneficio de los consumidores, de los competidores, del mercado publicitario y de la sociedad en general” (Fernando, 2008, p.71).

Tal com hem comentat anteriorment, l'autoregulació és un intent del propi sector per marcar-se uns límits i controlar-se a sí mateix abans que es decideixi actuar sobre el sistema des de l'exterior. En aquest sentit s'expressa *la European Advertising Standards Alliance (EASA)*²³ a la seva *The EASA Statement of Common Principles and Operating Standards of Best Practice (may 2002)*, quan comenta que l'autoregulació publicitària és la resposta de la indústria publicitària al repte de tractar les qüestions relatives a la comunicació comercial per la via de la cooperació, abans que recórrer a una legislació detallada. Aquesta organització considera que a través de l'autoregulació, la indústria demostra la seva habilitat per regular-se de forma

²³ *The European Advertising Standards Alliance (EASA)* és l'organisme europeu encarregat de l'autoregulació publicitària. Es tracta d'una organització privada sense ànim de lucre amb seu a Brusel·les que neix el 1992 per demostrar que els problemes que afecten a la publicitat en el mercat únic poden ser tractats de manera exitosa a través de la cooperació enlloc d'haver de recórrer a la legislació. El gener de 2013 EASA comptava amb 16 organitzacions d'anunciants, agències, mitjans i d'altres dintre dels seus membres així com amb 38 cossos reguladors; 27 dels quals pertanyien a 25 països europeus i la resta, a països no europeus.

responsable, promovent de manera activa els nivells més elevats d'ètica en la comunicació comercial i salvaguardant els interessos dels consumidors.

La majoria d'autors (Krum i Greenhill, 1972; Neelankavil i Stridsberg, 1980; Gómez i Lema, 1981; Patiño, 2007; Fernando, 2008) coincideix en apuntar que per tal que es pugui parlar d'autoregulació publicitària fan falta una sèrie de requisits que són: l'agrupació voluntària dels membres que formen la indústria publicitària; la creació d'un conjunt de normes de conducta que siguin seguides per tots els membres del col·lectiu; l'existència d'un organisme de control i supervisió que garanteixi el funcionament i l'eficàcia del sistema i finalment, la capacitat sancionadora del sistema d'autoregulació que garanteixi el compliment de les seves decisions. De fet, aquests elements són els que estan presents en els organismes autorreguladors actuals.

Quant als orígens, Gómez Segade i Lema Devesa (1981) assenyalen que a l'edat mitjana ja trobem antecedents d'autoregulació en els codis ètics que elaboraven els comerciants amb l'objectiu de millorar la posició del seu gremi respecte a la resta. Fent referència més explícita a l'activitat publicitària, aquests mateixos autors destaquen que, ja des dels inicis de la publicitat, trobem iniciatives d'autoregulació i apunten, com a exemples, els següents: el comitè de control creat el 1890 per la *British Poster Advertising Association* per evitar la proliferació de cartells publicitaris considerats obscens o el *Curtis Advertising Code* de 1910 que establia un mecanisme de control de la publicitat enganyosa o fraudulenta per part dels mitjans editorials. En una línia similar, el 1914 l'*Associació Mundial de Publicitat* publicava els *Standards of Newspaper Practice*.

El creixement i expansió de l'autoregulació publicitària anirà de la mà del desenvolupament dels mitjans de comunicació de masses i des de 1935 es vincularà de manera determinant a la *International Chamber of Commerce* (Fernando, 2008) que el 1935 creà la comissió de publicitat i el 1937 publicava

*el Code of Advertising Practice*²⁴. La iniciativa privada dels empresaris i, per tant dels anunciants, es troba a l'origen de la majoria d'aquests sistemes; com és el cas d'Estats Units i del Regne Unit, tot i que és cert, que en bona part dels països europeus els sistemes d'autoregulació no es veuran tan impulsats per la iniciativa privada com per la legislativa. Precisament, aquest és, també, el cas del nostre país ja que segons Patiño (2007) la involucració estatal de l'Administració espanyola juntament amb els anunciants l'any 1976 desemboca en l'aprovació d'un acord en el sí de la Junta Central de Publicitat per tal de promoure un sistema d'autoregulació. Aquesta iniciativa desembocarà en la creació d'*Autocontrol* un any més tard. La iniciativa estatal i el seu recolzament a l'establiment de sistemes d'autoregulació publicitaris quedarà, de la mateixa manera, manifesta a la *Ley 34/1998, de 11 de noviembre de 1998, General de Publicidad* on a la *Exposición de Motivos* es manifesta:

“En el Título IV, se establecen las normas de carácter procesal que han de regir en materia de sanción y represión de la publicidad ilícita, sin perjuicio del control voluntario de la publicidad que al efecto pueda existir realizado por organismos de autodisciplina”.

La majoria d'autors (De la Cuesta, 1974; Gómez Segade i Lema Devesa, 1981; Tato, 1997) consideren que l'antecedent més remot d'autoregulació publicitària a Espanya, tal i com la coneixem avui, data de 1965 i es tracta d'una iniciativa que prové de les agències de publicitat. Cal apuntar que, en el cas espanyol, la creació d'un organisme autoregulador no pretenia evitar la regulació estatal, ja que aquesta ja existia (l'Estatut de la publicitat neix el 1964), sinó segurament pal·liar-ne les seves mancances perquè sembla ser que l'*Estatuto de la Publicidad* no aconseguia evitar la publicitat il·lícita (Patiño, 2007). Hem d'esperar, però, fins el 17 de maig de 1977 per veure néixer *Autocontrol de la Publicidad S.A.*, un organisme integrat per

²⁴ Aquest codi es revisa i modifica periòdicament, per la qual cosa ha patit alguna modificació des de la seva creació.

anunciants, agències i mitjans de comunicació i independent de l'administració.

Autocontrol és el primer organisme autoregulator de la publicitat a Espanya. Des de la seva creació fins a la liquidació de la societat²⁵, tal com apunta Patiño (2007), *Autocontrol* no va estar exempta de problemes: l'elecció de la fórmula mercantil d'una societat anònima per part d'un organisme amb fins suposadament altruistes no va acabar de convèncer de la seva independència i imparcialitat. A això se li va afegir una estructura bastant caòtica i confusa i el fet que mai van permetre que els consumidors poguessin participar-hi. El 1993 en Junta General Extraordinària, *Autocontrol* decideix canviar la seva forma jurídica de S.A. a S.L., així com reformar els estatuts de la societat. Aquest canvi no va aconseguir solucionar res i el 1996 es decideix disoldre la societat. De fet, la societat ja havia traspasat tota la seva activitat a la *Asociación de Autocontrol de la Publicidad (AAP)*, un organisme format pels principals anunciants, agències i mitjans del país que s'havia constituït el 13 de juny de 1995. La AAP deixava clars als seus estatuts quins eren els principals objectius que perseguia: crear codis de conducta publicitària; intervenir en casos de conflicte; elaborar dictàmens publicitaris quan li fossin sol·licitats; defensar els objectius de l'Associació i col·laborar amb les Administracions Públiques i els Organismes Internacionals per aconseguir la bona actuació publicitària. Les fites més importants de la AAP van ser, en primer lloc, l'elaboració del *Código de Conducta Publicitaria* -que fou aprovat el 19 de desembre de 1996- i el *Reglamento del Jurado* -aprovat per la Junta Directiva de l'Associació el 28 d'abril de 1997-²⁶. Aquests documents esdevenien la base de l'activitat autoregulatora publicitària a Espanya. En segon lloc, trobem la creació del Jurat, format per 9 persones entre juristes i professionals experts en publicitat representants dels tres col·lectius empresarials: anunciants, agències i mitjans. Precisament aquest organisme

²⁵ Ens referim a la liquidació de la societat «Autocontrol S.L.» que té lloc el 28 de juny de 1966. Com a organisme, adopta altres fórmules mercantils i la seva existència es perllonga fins arribar a l'actualitat.

²⁶ El Reglament es modificarà el 10 de maig de 2006 (Patiño, 2007, p.179).

era el que s'havia d'encarregar d'analitzar els casos controvertits o denunciats, resoldre i dictaminar les accions que calia portar a terme (sanció, rectificació, retirada...). L'any 2004, es decideix canviar la denominació de *Asociación de Autocontrol de la Publicidad* per la de *Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial* (AACC) coneguda encara popularment com *Autocontrol*. Els associats d'*Autocontrol* representen més del 75% de la inversió publicitària a Espanya (Fernando, 2008) i aquesta organització compta entre els seus associats amb els principals anunciant, agències, mitjans de comunicació i associacions més representatives del sector a nivell nacional. A més, cal remarcar que l'any 2007 anunciant, agències de publicitat, de mitjans i de màrqueting i mitjans de comunicació van redactar el *Codi de Conducta Comercial del Sector Publicitari Espanyol*, un codi pioner a Europa que segons Ocaña²⁷ era una evidència de la maduresa del sector publicitari espanyol.

Actualment (2015), tots els països de la Unió Europea disposen d'organismes d'autoregulació publicitària.

²⁷ Fernando Ocaña era l'any 2007 el president de la secció espanyola de la *International Advertising Association* (IAA). Font: *Nace el código de conducta comercial del sector publicitario español*. Recuperat 1 setembre 2011, des de <http://www.adn.es> El codi va comptar amb la participació d'11 associacions professionals i contemplava 16 articles que pretenien "(...) llegar a un adecuado punto de equilibrio y reciprocidad en las relaciones entre todos estos agentes del sector, dentro del marco adecuado de unas reglas de juego comunes, conocidas, compartidas y consensuadas por todos ellos". *Código de Conducta Comercial del Sector Publicitario Español* (2007, p.5).

Taula 6. Països Europeus amb organismes d'autoregulació publicitària

País	Organisme d'autoregulació publicitària
Alemanya	Deutscher Werberat (DW) Zentrale zur Bekämpfung unlauteren Wettbewerbs e.V (WBZ)
Austria	Österreichischer Werberat (ÖWR)
Bulgària	National Council for Self-Regulation (NCSR)
Bèlgica	Jury d'Etique Publicitaire (JEP)
Eslovènia	Slovenska Oglaševalska Zbornica (SOZ)
Espanya	Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial (Autocontrol)
Finlàndia	Mainonnan eettinen neuvosto (MEN)
França	Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP)
Grècia	Advertising Self-Regulation Council (SEE)
Holanda	Stichting Reclame Code (SRC)
Hungria	Önszabályozó Reklám Testület (ÖRT)
Irlanda	Advertising Standards Authority for Ireland (ASAI)
Itàlia	Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria (IAP)
Lituània	Lietuvos Reklamos Biuras (LRB)
Luxemburg	Commission Luxembourgoise pour l'Ethique en Publicité (CLEP)
Polònia	Związek Stowarzyszeń Rada Reklamy (RR)
Portugal	Insituto Civil da Autodisciplina da Publicidade (ICAP)
Regne Unit	Advertising Standards Authority (ASA) Clearcast
República Txeca	Rada pro reklamu (RPR)
Romania	Consiliul Roman Pentru Publicitate (RAC)
Suècia	Reklamombudsmannen (RO)
Suïssa	Commission Suisse pour la Loyauté (SLK/CSL)
Turquia	Reklam Özdenetim Kurulu (RÖK)

Nota: Alemanya i el Regne Unit disposen de dos organismes de regulació publicitària. A Alemanya, el *Deutscher Werberat* s'ocupa de les denúncies referents a casos de responsabilitat social i tots aquells relacionats amb el gust i la decència. Per la seva banda, el *Zentrale zur Bekämpfung unlauteren Wettbewerbs* s'ocupa de la publicitat enganyosa i la deslleial. Al Regne Unit, *the Advertising Standards Authority* ofereix assessorament a nivell de *copy* i resol les reclamacions referents a contingut publicitari

rebudes per consumidors, competidors o altres parts interessades. *Clearcast*, per la seva banda, examina els guions de pre-producció i aprova la transmissió prèvia d'anuncis publicitaris acabats.

Font: Elaboració pròpia amb dades de European Advertising Standards Alliance (EASA) (2013). *Statistics Report 2013. European Trends in Advertising complaints, copy advice and pre-clearance*. Recuperat 3 agost 2015, des de <http://www.easa-alliance.org>.

Precisament, davant el repte de la gestió de la comunicació publicitària en el mercat únic europeu es va crear l'any 1992 la *European Advertising Standards Alliance* (EASA), l'organisme que s'encarrega de promoure una publicitat responsable a nivell europeu i que compta amb els organismes reguladors dels diferents països com a membres²⁸, a més d'organitzacions d'anunciants, agències i mitjans²⁹. Malgrat tot, cal apuntar que no existeix un codi d'autoregulació a nivell europeu, sinó que tal com apunta la EASA, l'autoregulació publicitària funciona millor a nivell nacional:

“Advertising regulation works best at national level, where it can reflect national cultural, commercial and legal differences and react to national trends and concerns. Despite the Single Market, there is still no such things as a ‘Euro-consumer’. Ideas of what is offensive vary widely throughout the EU and an advertisement which is not misleading to consumers in countries where the product or service advertised is well-known may still mislead consumers in countries where it is unfamiliar”³⁰.

²⁸ L'any 2013, Espanya, Portugal, França, Itàlia, Eslovènia, Hongria, Grècia, Bulgària, Romania, Àustria, República Txeca, Polònia, Alemanya, Bèlgica, Holanda, Regne Unit, Suècia, Finlàndia, Lituània, Suïssa, Turquia, Xipre, Luxemburg, Eslovàquia, Irlanda, Austràlia, Brasil, Canadà, Xile, Colòmbia, El Salvador, Índia, Mèxic, Nova Zelanda, Perú i Sud-Àfrica completaven el llistat de països que compten amb organitzacions autoreguladores de l'activitat publicitària que formen part d'EASA. Font: EASA. Recuperat 3 agost 2015, des de <http://easa-alliance.org>

²⁹ Anunciants: *World Federation of Advertisers* (WFA). Agències: *European Association of Communications Agencies* (EACA). Mitjans: *Association of Commercial Television in Europe* (ACT); *European Newspaper Publisher's Association* (ENPA); *European Publishers Council* (EPC); *Association Européenne des Radios* (AER); *Search & Information Industry Association* (SIINDA); *European Magazine Media Association* (EMMA); *Interactive Advertising Bureau Europe* (IAB- Europe); *Association of television and radio sales House* (EGTA); *Federation of European Direct and Interactive Marketing* (FEDMA); *Electronic Retailing Association* (ERA Europe); *FEPE International*. Organitzacions tripartites: *Advertising Information Group*; *International Advertising Association* (IAA). Patrocinadors: *European Sponsorship Association* (ESA). Informació disponible a la seva pàgina web. EASA. Recuperat 3 agost 2015, des de <http://easa-alliance.org>

³⁰ EASA (2003). *Advertising self-regulation. The essentials*. [Traducció de la cita original: La regulació publicitària funciona millor a nivell nacional, on pot reflectir les diferències nacionals a nivell cultural, comercial i legal i reaccionar a les tendències i interessos. Malgrat el Mercat Únic, encara no existeix un 'Euro-consumidor'. Les idees sobre què és ofensiu varien profundament a través d'Europa i un anunci

A més, donat que la publicitat fa temps que ha traspassat fronteres, la EASA també s'ocupa de gestionar les queixes que afecten a aquest tipus de publicitat que va més enllà de la delimitació territorial d'un país. L'any 2009, els organismes d'autoregulació publicitària europeus van gestionar un total de 56.281 reclamacions³¹, essent Alemanya i el Regne Unit els països que en van rebre més³² (78% del total). Malgrat que la xifra pot semblar elevada, la mateixa EASA apunta que les reclamacions afecten només al 0,1% de la publicitat europea. Els principals motius de denúncia foren: publicitat enganyosa (45,14%); contra el gust i la decència (27,12%); responsabilitat social³³ (4,75%); Seguretat i salut (3,17%) i d'altres (19,82%). Quant a Espanya, *Autocontrol* va rebre un total de 195 queixes. El 2013 el nombre de reclamacions va pujar fins arribar a les 65.160. El Regne Unit i Alemanya continuaven essent els països que més en rebien (68% del total). Els motius de denúncia més importants es mantenen (publicitat enganyosa -38,82%-; contra el gust i la decència -23,68% - per responsabilitat social -17,24%-). Per sectors, els que acumulen més queixes són el sector de les telecomunicacions, el de productes d'alimentació i el de serveis vinculats a l'oci i al temps lliure. A Espanya, *Autocontrol* va rebre un total de 256 queixes³⁴.

que no és considerat enganyós per aquells consumidors on el producte o servei anunciant és ben conegut pot ser considerat enganyós per consumidors de països on el producte no és familiar].

³¹ Aquesta xifra representa una disminució respecte a l'any anterior quan es reberen 56.864 queixes a nivell europeu. El 2007 foren 49.921; el 2006, 49.070 i el 2005, 55.308. Font: European Advertising Standards Alliance (EASA) (2010). *Statistic Report 2009. European trends in advertising complaints, copy advice and pre-clearance*. Recuperat 15 setembre 2010, des de <http://easa-alliance.org>

³² També cal tenir en compte que són aquests dos països els que compten amb la major inversió publicitària a nivell europeu.

³³ Publicitat amb discriminació/denigració; que juga amb la violència o la por; que explota la bona fe o abusa de la inexperiència o presència de contingut inapropiat per nens.

³⁴ Font: European Advertising Standards Alliance (EASA) (2014). *Statistic Report 2013. European trends in advertising complaints, copy advice and pre-clearance*. Recuperat 3 agost 2015, des de <http://easa-alliance.org>

3.2.2.2 El subnivell normatiu extern: el marc legal de l'activitat publicitària

La reglamentació de l'activitat publicitària està estretament vinculada al seu procés d'expansió i arrelament dins la societat. De fet, podem afirmar que l'interès per la regulació publicitària creix en la mateixa proporció que aquesta comença a ocupar un lloc rellevant dins la conjuntura social. Algunes de les primeres normes relacionades amb la publicitat així ho demostren. De fet, en un primer moment els esforços legislatius es van centrar en intentar regular la tasca promocional dels comerciants a l'hora de cridar l'atenció dels consumidors. Així, segons Garrigues va ser com va néixer a París un dels primers intents de regulació de l'activitat comercial en aquest sentit:

“En París, el año 1734 se publica una ordenanza que prohibía a los comerciantes correr los unos tras de los otros para la venta de mercancías, y especialmente distribuir volantes para anunciar la venta bajo el pretexto que fuese. Y el reglamento de mercaderías de Saint Omer, en la misma época, prohibía a los comerciantes que despachaban en los mostradores que saludasen a los que pasaban, o que se sonasen la nariz, o estornudaran delante de ellos, pues así podrían llamar la atención de los clientes en perjuicio de los comerciantes vecinos”³⁵ (Garrigues, 1966, p.9).

El *Decret de la Policia Metropolitana de Londres* del 1839 pel qual es prohibia fixar cartells en propietats privades es va promulgar quan la gran saturació d'aquests elements que invadia els carrers de Londres ja s'havia convertit en un veritable problema. De la mateixa manera, l'*Acta de cotxes de cavalls* de Londres del 1853 eliminava aquest suport publicitari després de les múltiples incomoditats que provocava la seva presència a les vies públiques.

Malgrat que l'Anglaterra de mitjans del segle XIX ja comptava amb alguna normativa que afectava la publicitat, a Espanya s'haurà d'esperar fins al segle XX per trobar-ne alguna referència. És a la *Ley sobre Propiedad Industrial* del

16 de maig de 1902 on apareixen les primeres normes relatives a la publicitat, ja que en el seu article 132 “se califican como actos constitutivos de competencia ilícita determinadas deformaciones publicitarias; a saber: la denigración publicitaria, la publicidad engañosa y la publicidad adhesiva” (Lema Devesa, 1985, pròleg). De tota manera, cal remarcar que aquesta llei no pretenia ser un marc de referència regulador de l'activitat publicitària. De fet, no serà fins als anys quaranta o cinquanta que la publicitat començarà a ser tinguda com una força important a Espanya (Eguizábal, 1998). És amb la promulgació de l' *Estatuto de la Publicidad* que es pot parlar de l'existència, dins l'ordenament jurídic, del Dret de la Publicitat. En aquest sentit s'expressa Lema Devesa quan apunta:

“Con posterioridad, [a la *Ley sobre Propiedad Industrial*] la publicidad se contempló de manera parcial en normas dispersas de la más variada índole y que afectaban a sectores muy diversos. Pero no se dictó ninguna ley que regulase en su totalidad, el fenómeno publicitario, ni siquiera como modalidad de la competencia desleal” (Lema Devesa, 1985, pròleg).

En realitat, fins l'arribada de l'*Estatuto*, l'activitat publicitària es regia pel Codi Penal. Així, doncs, la regulació de l'activitat publicitària a Espanya comença amb l' *Estatuto de la Publicidad* de l'11 de juny de 1964³⁵, llei que havia de convertir-se en el marc de referència professional fins el gener de 1989. La legalització formal de l'activitat publicitària evidencia que es tractava d'una activitat que estava adquirint dimensions fins aleshores desconegudes i que el govern no es podia permetre el luxe d'ignorar: es tractava d'una activitat que començava a canalitzar un nombre elevat d'inversions i que tenia efectes evidents sobre els receptors dels seus missatges. En aquest sentit s'expressa Montero quan afirma que “(...) el gobierno –o determinados hombres dentro

³⁵ Joaquín Garrigues Díaz-Cañabate a Instituto Nacional de Publicidad (1966). *La publicidad y sus fundamentos científicos*. Madrid : Ministerio de información y turismo, p.9.

³⁶ Joaquín Garrigues Díaz-Cabañete apunta que amb anterioritat a l'*Estatuto* ja existien altres ordenaments com les *Reglas de Palermo* o el *Código de Prácticas leales en Publicidad de la Cámara de Comercio Internacional* de l'any 1937, però es tractava de dictàmens que no provenien de l'Estat sinó de les associacions professionals de comerciants. Font: Instituto Nacional de Publicidad (1966, p.7).

de él- se dieron cuenta del protagonismo que estaba tomando la publicidad como dinamizador del desarrollo económico. Se había convertido repentinamente en un fenómeno interesante y de relieve social” (Montero, 2011, p.255). També aquesta realitat s'evidenciava i així es feia constar al preàmbul de la Llei:

“El desarrollo que en estos últimos años ha experimentado la vida económica de nuestro país está dando lugar a una serie de cambios en la estructura de la producción y del mercado de bienes y servicios que bien merecen, en rigor, el calificativo de trascendentales. Entre ellos, uno de los más notables es el incremento que ha cobrado la publicidad como medio poderosísimo de difusión de bienes de consumo y de servicio y vía de obtención de prestigio para marcas, nombres y denominaciones comerciales e industriales. La publicidad se ha ido convirtiendo en una realidad social, que ocupa hoy un rango eminente no sólo dentro del marco de cada una de las empresas interesadas, donde moviliza ingentes cantidades de dinero y extraordinarias energías humanas, sino también y, sobre todo, en el marco más amplio de la vida nacional, donde, por una parte constituye una importante fuente de ingresos en los medios generales de información y de difusión de noticias, y, por otra parte, constituye ella misma una actividad difusora de extraordinario relieve³⁷.

L'*Estatuto de la Publicidad* es va encarregar de canalitzar l'activitat, de legalitzar-la, de definir les estructures professionals i de concretar les relacions entre els subjectes que intervenien en el procés. És aleshores quan els subjectes publicitaris adquireixen entitat jurídica: agència, anunciant, agent, estudis de publicitat, exclusives de publicitat i tècnics en publicitat (Pérez Ruiz, 2003). De tota manera, malgrat que Pérez Ruiz apunta a l'anunciant com a subjecte de l'activitat publicitària, l'*Estatuto* no el reconeixia com a tal sinó que li otorgava aquesta categoria en la mesura que comptava amb un departament que es constituïa en exclusiva de publicitat. En el seu Títol III (*De los sujetos de la actividad publicitaria y del Instituto Nacional de Publicidad*), article 15, definia Exclusives de publicitat com:

³⁷ Boletín Oficial del Estado (1970). *Estatuto de la Publicidad*. Madrid : Colección textos legales, p.45.

“Tienen la consideración de Exclusivas de Publicidad a efectos del presente Estatuto los departamentos de explotación publicitaria de los medios de difusión o de los anunciantes y las personas naturales o jurídicas que en virtud de relación contractual posean la exclusiva de la actividad publicitaria de uno o varios medios de difusión. A las Exclusivas de Publicidad de origen contractual se les aplicarán en las relaciones publicitarias las normas relativas a los anunciantes o a los medios, según que gocen de la exclusiva de la actividad publicitaria de éstos o de aquéllos”.

És també en el seu Títol III on es troben concretats els subjectes que reconeix com a propis de l'activitat publicitària: les Agències de publicitat (de serveis plens, de publicitat general i de publicitat de distribució a mitjans, i de publicitat d'exclusives), els Agents de publicitat, els Estudis -tècnics- de publicitat, les Exclusives de publicitat i els Tècnics de publicitat.

Poc més de deu anys més tard de la seva entrada en vigor, la llei ja es mostrava completament desfassada amb la realitat d'un mercat i d'una activitat que es movia a un ritme frenètic. Certament, durant la primera meitat de la dècada dels anys setanta del segle XX, a Espanya es va viure una intensa activitat legisladora al voltant de la publicitat, amb un total de 20 decrets, 21 ordres ministerials i 4 lleis relacionades amb la publicitat (Pérez Ruiz), algunes d'elles envoltades de forta polèmica. Tot apuntava cap a la necessitat d'un nou marc regulador de l'activitat publicitària. Naixia així, l'11 de novembre de 1988, la *Ley General de publicidad* que derogava l'antic *Estatuto de la Publicidad* i reconeixia explícitament, a la seva *Exposición de Motivos*, aquesta necessitat de readequació del marc legal a la realitat del mercat:

“La legislación general sobre la materia está constituida en España por la Ley 61/1964, de 11 de junio, por la que se aprueba el Estatuto de la Publicidad, norma cuyo articulado ha caído en gran parte en desuso, por carecer de la flexibilidad necesaria para adaptarse a un campo como el de la publicidad, especialmente dinámico y por responder a presupuestos políticos y administrativos alejados de la Constitución”.

El ràpid desenvolupament que estava afectant l'activitat publicitària i n'augmentava la seva complexitat ja justificava, de per sí, la necessitat de modificar la normativa existent al voltant d'aquest fenomen comercial. De tota manera, la confluència de diverses investigacions que assenyalaven la publicitat com una eina de manipulació, van fer accelerar i augmentar l'activitat normativa al voltant de la publicitat. En aquest sentit, van ser especialment rellevants les aplicacions de les teories psicològiques psicoanalítiques de Freud a la investigació motivacional que van portar a terme autors com James Vicary o Pierre Martineau, ja que van ajudar a propagar la creença que la publicitat era capaç d'afectar el subconscient i induir determinades conductes³⁸. La pervivència del mite de manipulació perversa del qual la publicitat no s'ha pogut desfer, unit a un auge dels moviments en defensa del consumidor, han situat la publicitat en el punt de mira de la majoria de governs. Això ha provocat l'aparició d'una gran proliferació de normes que afecten de manera directa a la publicitat. Així ho assenyalava José Casals, President de *la Asociación Española de Anunciantes*³⁹:

“La incidencia del Derecho en el mundo de la publicidad ha experimentado un extraordinario incremento en los últimos años. De ser una actividad prácticamente ignorada por el legislador la publicidad se ha convertido en poco tiempo en objeto de regulación preferente, mediante normas de todo tipo, promulgadas por el estado, las comunidades autónomas y las instituciones comunitarias.

En mi opinión, la creciente importancia que como fenómeno social, por un lado, y como instrumento esencial del desarrollo empresarial y de la

³⁸ James Vicary és famós per la seva experiència amb la publicitat subliminar en què va exposar als espectadors d'un cinema de *New Jersey* als missatges "¿Tienes hambre? come palomitas", i "Bebe *Coca-Cola*" a una velocitat de 1/3000 de segon. Sembla ser que els dies que es passaven aquests missatges, el consum de crispetes s'incrementava en més d'un 55% i el de *Coca-Cola* en gairebé un 20%. L'experiència es troba comentada al treball d'Enrique de la Rica, *Publicidad Subliminal*, un complement de l'exposició que va realitzar en el curs de doctorat "Lenguaje, lenguajes" la Doctora Casilda de Miguel, en el *Programa de Doctorado en Comunicación Audiovisual y Publicidad* de la *Universidad del País Vasco*. Consultable a www.eseune.edu/PROTEGIDO/subind.htm.

Un dels autors que més sensibilitzaran la opinió pública i la predisposaran en contra de la publicitat en tant que manipuladora és Vance Packard amb la seva obra *Hidden Persuaders*, publicada el 1957. En ple segle XXI, la publicitat subliminar continua essent un tema controvertit. La *Ley General de Publicidad* la tipifica com una forma de publicitat il·lícita (Títol II, article 3), fet que evidencia que s'admet la possibilitat de la seva existència malgrat que els seus efectes reals continuen essent una incògnita.

³⁹ ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ANUNCIANTES (1993). *Manual de legislación de publicidad*. Bilbao: Deusto.

economía, por otro, ha alcanzado la publicidad, no han sido ajenos a esta fiebre legislativa. En poco más de una década hemos pasado del Estatuto de la Publicidad, como norma básica, y un puñado de normas básicas de carácter sectorial a casi doscientas disposiciones entre directivas comunitarias, legislación estatal y autonómica y normas de admisión de las distintas televisiones" (Casals, 1993, p.9).

La realitat actual és que l'activitat publicitària és una activitat fortament reglamentada: per la Constitució (art. 18, 20 i 51); pel Dret de la CEE i del Consell d'Europa; per diverses Lleis estatals que incideixen sobre publicitat; per normes especials que regulen els productes, béns, activitats i serveis a què es refereix l'article 8 de la *Ley General de Publicidad* (productes sanitaris, productes, béns, activitats i serveis susceptibles de generar riscos per a la salut o la seguretat de les persones o del seu patrimoni, o jocs de sort, apostes o atzar); per normes especials relatives a mitjans i suports publicitaris i per normes generals i especials i lleis autonòmiques a les comunitats autònomes que tenen competències en matèria de publicitat, com per exemple, la *Ley 22/2005 de 29 de diciembre, de la Comunicación Audiovisual en Cataluña*.

Pel que fa a l'anunciant, a diferència de l'antic *Estatuto*, la *Ley General de Publicidad* fa menció expressa a aquesta figura com a subjecte de l'activitat publicitària. De fet, en el seu títol tercer, article 10, es defineix anunciant com: "A los efectos de esta ley es anunciante la persona natural o jurídica en cuyo interés se realiza la publicidad". La Llei reafirma el paper protagonista de l'anunciant, fent-lo responsable econòmic de la publicitat i responsable jurídic tant del contingut dels missatges publicitaris que porti a terme com dels efectes que aquests produeixin, característiques que desemboquen en un seguit de drets i obligacions. Així, en el Títol III, Capítol I, article 11, s'apunta: "(...) Los anunciantes deberán asimismo desvelar inequívocamente el carácter publicitario de sus anuncios" i, en cas de controvèrsia, la llei també és molt clara sobre qui recau la responsabilitat: "Cualquier persona natural o jurídica que resulte afectada y, en general, quienes tengan un derecho subjetivo o un

interés legítimo, podrán solicitar del anunciante la cesación o, en su caso, la rectificación de la publicidad ilícita” (Títol IV, article 25.1).

Sigui com sigui, el que sembla evident és que l'anunciant va recobrar un paper protagonista dins el procés publicitari a la nova *Ley General de Publicidad*; protagonisme que es va veure reflectit en la gran quantitat d'articles en què sortia citada aquesta figura. El concepte anunciant apareix en 18 articles⁴⁰ d'un total de 33.

Per la seva banda, la *Ley 22/2005 de 29 de diciembre, de la Comunicación Audiovisual en Cataluña* pràcticament ignora la figura de l'anunciant. De fet el títol VI d'aquesta llei es dedica íntegrament a la publicitat, la televenda i el patrocini, ja que es consideren elements que incideixen en la financiació i els productes del sector audiovisual. Així ho trobem expressat a l'apartat IX del seu preàmbul:

“El título VI está dedicado a la publicidad, la televenta y el patrocinio, que son aspectos fundamentales para el sector audiovisual porque inciden en aspectos esenciales del sector, como por ejemplo su financiación y sus productos. Ahora bien, el alcance de sus efectos trasciende el ámbito estrictamente audiovisual para incidir directamente en la esfera de los ciudadanos como consumidores en el mercado. La relevancia de la regulación de la publicidad, la televenta y el patrocinio resulta, pues, evidente.

La regulación de la publicidad, la televenta y el patrocinio comprende, entre otros aspectos, la cantidad de publicidad que puede emitirse –límites diarios y horarios–, su contenido, la presentación y la inserción de los mensajes publicitarios durante la programación, atendiendo especialmente a las interrupciones publicitarias. En este sentido, esta ley recoge los principios de la actual legislación e intenta sistematizarlos, e incorpora también la legislación general de publicidad y las legislaciones sectoriales que tienen incidencia en ella: por ejemplo, la relativa a la publicidad de determinados productos, como el tabaco, los medicamentos y los juguetes”

Però, tal com s'apuntava, no es para atenció a l'anunciant. De fet, l'única referència directa es troba a l'article 105, secció primera, del capítol V vinculat

a *El uso de las nuevas tecnologías en la actividad publicitaria y otras formas de publicidad*. En aquest article es defineix la publicitat interactiva com aquella publicitat que permet aportar informació a qui presta el servei o a l'anunciant sense entrar en més detalls. És, però, al Títol VI, capítol 1, article 90, on trobem una definició indirecta de la figura de l'anunciant. L'article 90 defineix publicitat en termes pràcticament idèntics⁴¹ als de la *Ley General de Publicidad* i apunta a l'anunciant com qui encarrega i promou l'elaboració d'aquests tipus de missatges:

“A efectos de lo que dispone la presente ley, se entiende por:

a) Publicidad: cualquier forma de mensaje emitido, mediante contraprestación y por encargo de una persona física o jurídica, pública o privada, en relación a una actividad comercial, industrial, artesana o profesional, con el fin de promover la contratación de bienes muebles o inmuebles o de servicios de cualquier tipo. También se entiende por publicidad cualquier forma de mensaje audiovisual emitido por cuenta de terceros para promover actitudes o comportamientos entre los usuarios”.

Des del punt de vista legal, doncs, i malgrat que la *Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal*; la *Ley 3/2014, de 27 de marzo, por la que se modifica el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre* o la *Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre Condiciones Generales de la Contractación*, contemplan la responsabilitat solidària entre tots els agents implicats en un determinat comportament econòmic i que hagin realitzat, ordenat o cooperat en un acte de competència deslleial, l'anunciant és el responsable últim de la comunicació publicitària que porti a terme. Aquesta perspectiva la trobem reflectida a l'obra d'Herreros, qui afirma:

⁴⁰ Articles 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25.1 i 25.2, 26.2, 27.2 i 27.3, 30, 31 i 33.

⁴¹ Aquesta és la definició de publicitat que es troba a la *Ley General de Publicidad (Título I, artículo 2)*: “A los efectos de esta Ley, se entenderá por: Publicidad: Toda forma de comunicación realizada por una persona física o jurídica, pública o privada, en el ejercicio de una actividad comercial, industrial,

“És la figura de l'empresari qui assumeix la responsabilitat total del rutllament de l'empresa i, per tant, el que de manera directa o bé mitjançant persona interposada, però amb absoluta inspiració i responsabilitat seva, decideix els aspectes essencials de la comunicació empresarial en general i de la publicitària en particular” (Herrerros, 1995, p.117).

Per això creiem que no és estrany que en molts casos sigui prudent a l'hora de prendre una decisió sobre el contingut dels seus missatges. Els creatius solen queixar-se del poc risc que assumeixen alguns anunciants i del fet que això perjudica a la creativitat. D'altres, en canvi, opten obertament per la polèmica com a estratègia comunicativa. De tota manera, estem parlant d'un negoci que mou molts diners⁴², en un context en el que cada cop costa més fer previsions a mig i llarg termini, i en el que els que prenen les decisions no volen veure perillar el seu lloc de treball. El cercle cada vegada més tancat que el marc legal dibuixa sobre la publicitat és una raó més perquè l'anunciant es miri amb lupa qualsevol campanya o acció de comunicació que se li presenta, especialment tenint en compte que l'anunciant inverteix en publicitat amb l'objectiu d'obtenir-ne un benefici i que, en la majoria de casos, el diner sol ser tremendament conservador.

artesanal o profesional, con el fin de promover de forma directa o indirecta la contratación de bienes muebles o inmuebles, servicios, derechos y obligaciones”.

⁴² Aquest tema es tracta a l'apartat de l'anunciant com a inversor.

Capítol 4.
Perspectives d'anàlisi del subjecte anunciant:
vessant econòmica



Emprenem ara l'anàlisi de l'anunciant des de la segona perspectiva: la de la vessant econòmica. A la nostra proposta hem inclòs, dins d'aquest punt de vista, l'estudi de la figura de l'anunciant com a inversor i com a empresari. Si a la vessant jurídica incidíem en el paper de l'anunciant des d'una aproximació legal, en aquest cas, ens centrem en el seu paper com a gestor empresarial que porta a terme una determinada activitat econòmica.

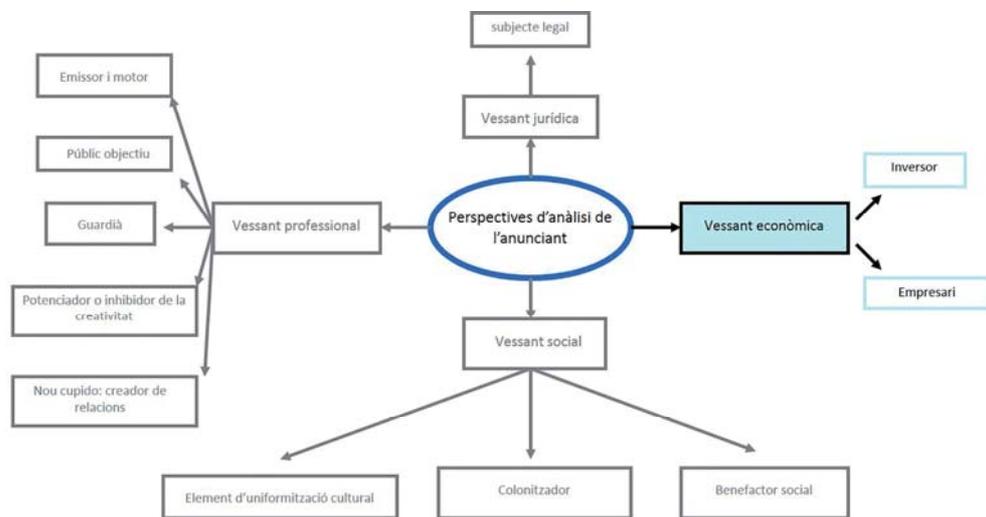


Figura 5. Perspectives d'anàlisi de l'anunciant. La vessant econòmica.
Font: elaboració pròpia.

4.1 Una aproximació a la indústria de la publicitat

4.1.1 Introducció: quan els fonaments del sector trontollen

El sector publicitari està immers, ja des de fa uns anys, en un intens procés de redefinició i reacomodació a la realitat del mercat del segle XXI. De fet, la crisi⁴³ no ha fet sinó accelerar aquesta necessitat de canvi impulsada per la introducció de les tecnologies de la comunicació que, més enllà del seu pragmatisme, han comportat un gir copernicà en tot el negoci publicitari. I la transformació va més enllà d'una simple sessió de maquillatge, ja que no es tracta d'una variació superficial sinó que afecta als mateixos fonaments de la indústria. Segurament res feia presagiar l'any 1993, quan observàvem atònits com el primer navegador gràfic, el *Mosaic*, ens obria les portes d'Internet que allò s'havia de convertir en l'embrió del que, a l'estil *Matrix*⁴⁴, havia de possibilitar la deconstrucció del sector publicitari.

El cas és que la publicitat tal i com la coneixíem ha canviat. I ha canviat perquè l'entorn ha canviat i sobretot, perquè la societat ha canviat. El consumidor ha deixat de ser un ésser passiu per passar a tenir un paper actiu en la construcció dels diàlegs comunicatius amb les marques; adoptant una posició crítica envers els discursos publicitaris tradicionals i convertint-se, en molts casos, en creador de comunicació gràcies a eines cada cop més intuïtives que li han permès entrar sense complexes en el món de la creació de continguts. En aquest sentit, Martí, Cabrera i Aldás apunten:

⁴³ Ens referim a la crisi econòmica iniciada el segon semestre de l'any 2007 però que esclata definitivament el setembre de 2008 amb la caiguda del banc d'inversió nord-americà *Lehman Brothers*. Aquesta crisi ha afectat a la majoria de països desenvolupats i ha estat qualificada com la Gran Recessió Font: Zuckerman, M. (21 gener 2010). The Great Recession continues. *The Wall Street Journal*. Recuperat 15 novembre 2015, a <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703837004575013592466508822>

⁴⁴ *Matrix* (1999) és el títol d'una pel·lícula de ciència ficció escrita i dirigida pels germans Wachowsky. La seva trama argumental gira al voltant de la constatació que la realitat on els humans creuen viure és en realitat un miratge d'allò que és real. El món és una construcció virtual portada a terme per màquines súper avançades que utilitzen a les persones com a font d'energia. Un grup de rebels que ha aconseguit desconectar-se lluita contra aquest fals entorn, conegut com a *matrix*, i va a la recerca de l'escollit que és qui ha d'alliberar la humanitat.

“Los resultados prácticamente profesionales que ofrece el software de edición y retoque digital actual a los consumidores pueden incluso plantear problemas a los anunciantes al ponerse en circulación contenidos supuestamente emitidos por las marcas cuya verdadera fuente resulta en muchas ocasiones difícil de identificar” (Martí, Cabrera i Aldás, 2012, p.333).

Així l'usuari es converteix, tal com destaca Nicolás, en un element actiu:

“(…) en un consumidor-productor (prosumidor⁴⁵, crosomidor, transumidor) de contenidos, capaz de mostrar su indignación y preferencias hacia la marca o producto, pero también orientar el diseño y producción de este en un entorno social y comunicativo condicionado por la inmediatez y el entretenimiento” (Nicolás, 2013, p.309).

A més, també ha passat a ser un receptor esquiú, difícil d'atrapar amb les tècniques publicitàries tradicionals perquè ja no està quiet davant la televisió. De fet, en molts casos ja ni tan sols està davant la televisió. O si hi està és com si no hi estigués. El consumidor actual és multitasca, *multipantalla*, està permanentment connectat i això el fa ubic. A aquest panorama d'un receptor-productor que crea, opina, comparteix i difon se li afegeix, a més, que està saturat de missatges i s'ha immunitzat respecte als missatges comercials (Benavides, Villagra, Alameda i Fernández, 2010) per la qual cosa exigeix, cada cop més, continguts allunyats de la tradicional publicitat (El publicista, 2014⁴⁶). Guillermo Viglione, Director creatiu executiu i President de l'agència Dimensión, afirmava: “ya no trabajamos haciendo campañas, creamos

⁴⁵ El terme *prosumer*, traduït com a prosumidor, és el resultat de la fusió de les paraules *producer+consumer*. L'origen del terme es troba a l'obra d'A. Toffler *La tercera ola* (1980). Gil i Romero crearan el concepte de *crossumer* al seu llibre *Crossumer: claves para entender al consumidor español de nueva generación* el 2008 per definir, també, a un consumidor actiu sorgit dels canvis produïts per les noves tecnologies que permeten una nova relació amb les marques. Font: Giménez, S. (2010). *El desarrollo de los medios sociales en Internet como nuevo espacio de relación entre usuarios y marcas*. Trabajo final de Master, Master oficial en Publicidad y Relaciones Públicas. Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.

⁴⁶ El publicista (2014). *Especial agencias de publicidad y medios* 2014. Madrid: Editora de Publicaciones Especializadas. Recuperat 7 agost 2015, des de <http://www.elpublicista.es/media/player.php?video=Anuario%20de%20Agencias%202014.pdf>

experiencias, buscamos conversaciones con los consumidores pensando a largo plazo”⁴⁷.

Aquests canvis, doncs, han obligat al sector publicitari al replantejament de la manera de treballar, de la manera de relacionar-se amb els clients, de la manera d'entendre els mercats (i el propi concepte de mercat) i fins i tot, de repensar el producte que les agències elaboraven. Però si aquest nou entorn tancava una porta, també obria una finestra. Una finestra cap a una comunicació més personal, interactiva, col·laborativa, barata, global (Martí, Cabrera i Aldás, 2012), entretinguda (García, 2007) i líquida (Solana, 2012) que permet arribar al consumidor, a través de múltiples canals i plataformes, adoptant la forma més convenient en cada cas.

Si agafem tots aquests elements, els ajuntem i els remenem ja tenim el còctel explosiu que havia de posar potes enlaire el sector:

“Nos enfrentamos a algo más que a una crisis económica o cambio en el modelo publicitario. Estamos ante un auténtico Tsunami en el comportamiento de la sociedad mundial; su forma de comunicarse, la tecnología que utiliza, como se relacionan entre sí. El consumidor hoy define el tipo de mensaje que quiere, las marcas ahora escuchan en lugar de solo hablar y estos cambios se producen a muchísima velocidad” (Viglione⁴⁸).

Si algú tenia algun dubte sobre la profunditat i la transcendència d'aquestes transformacions només cal que doni un cop d'ull al seu voltant. Amb el temps el nou entorn es consolida i demostra que no es tractava d'un caprici o d'una moda passatgera. L'evolució dels mercats i de l'entorn comunicatiu ha posat de manifest que el canvi ha arribat per quedar-se.

⁴⁷ Guillermo Viglione a l'informe *El publicista. Agencias y grupos nacionales de publicidad*. Document disponible on line on no apareix cap referència respecte a les dates en què es van realitzar les entrevistes, ni la data de publicació, ni número de pàgina. Recuperat 7 agost 2015, des de <http://www.elpublicista.es/agenciasnacionales/>

⁴⁸ Guillermo Viglione a l'informe *El publicista. Agencias y grupos nacionales de publicidad*. Document disponible on line on no apareix cap referència respecte a les dates en què es van realitzar les

4.1.2 La indústria de la publicitat a Espanya

L'activitat publicitària queda emmarcada, segons *l'Institut Nacional d'Estadística* (INE), en el sector serveis; concretament, a l'epígraf d'activitats professionals, científiques i tècniques és on trobem la publicitat i els estudis de mercat. A la classificació CNAE-2009⁴⁹ (INE), les empreses relacionades amb la indústria publicitària es troben catalogades sota els següents codis:

Taula 7. Codis CNAE-2009 de les activitats vinculades a la indústria publicitària

70.- ACTIVIDADES DE LAS SEDES CENTRALES; ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN EMPRESARIAL
701.- Actividades de las sedes centrales
7010.- Actividades de las sedes centrales
702.- Actividades de consultoría de gestión empresarial
7021.- Relaciones públicas y comunicación
7022.- Otras actividades de consultoría de gestión empresarial
73.- PUBLICIDAD Y ESTUDIOS DE MERCADO
731.- Publicidad
7311.- Agencias de publicidad
7312.- Servicios de representación de medios de comunicación
732.- Estudio de mercado y realización de encuestas de opinión pública
7320.- Estudio de mercado y realización de encuestas de opinión pública

entrevistes, ni la data de publicació, ni número de pàgina. Recuperat 7 agost 2015, des de <http://www.elpublicista.es/agenciasnacionales/>

⁴⁹ La CNAE-2009 és la Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques i el seu objectiu és el d'establir un conjunt jerarquitzat d'activitats econòmiques que pugui ser utilitzat per afavorir la implementació d'estadístiques nacionals que es puguin diferenciar per les diferents activitats establertes i classificar unitats estadístiques i entitats en funció de l'activitat econòmica que exerceixin. Font: INE.

74.- OTRAS ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y
TÉCNICAS

741.- Actividades de diseño especializado

7410.- Actividades de diseño especializado

742.- Actividades de fotografía

7420.- Actividades de fotografía

743.- Actividades de traducción e interpretación

7430.- Actividades de traducción e interpretación

749.- Otras actividades profesionales, científicas y técnicas

n.c.o.p.

7490.- Otras actividades profesionales, científicas y técnicas

n.c.o.p.

N.- ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS AUXILIARES

8230.- Organización de convenciones y ferias de muestras

8299.- Otras actividades de apoyo a las empresas n.c.o.p.

Font: CNAE (<http://www.cnae.com.es/>)

De fet, quan s'intenta fer una radiografia del sector publicitari espanyol hom s'adona que no és una tasca fàcil. Es pot recórrer a la informació que periòdicament facilita l'*Institut Nacional d'Estadística* (tals com l'*Enquesta de Població Activa* (EPA) per extreure dades de persones ocupades per activitat, o als diferents indicadors d'activitat del sector serveis); a les dades sobre inversió publicitària que treballarem en el següent apartat facilitades per *InfoAdex* o al mateix CNAE-2009 que acabem de comentar, però la realitat és que són molt pocs els acostaments que hi ha hagut per tal d'oferir una radiografia seriosa i completa de la indústria publicitària a Espanya. Els intents

més fermes en aquest sentit han vingut de la mà d'InfoAdex⁵⁰, de *Grupo Consultores*⁵¹ i de la *Asociación General de Empresas de Publicidad (AGEP)* i la *Federación Nacional de Empresas de Publicidad (FNEP)*, que han portat a terme els pocs estudis panoràmics dels que es disposa sobre la indústria publicitària espanyola⁵².

Així, l'estudi del 2009 *Radiografía de la Industria Publicitaria en España. Una visión imprescindible para una nueva época* de la AGEP i FNEP intentava quantificar i donar visibilitat als principals protagonistes d'aquest ram. L'estudi estimava que el nombre de persones que treballava en el sector de la publicitat a Espanya l'any 2008, oscil·lava entre 119.000 i 129.000 tot i que cal tenir en compte que es tractava d'una estimació basada en diferents epígrafs del CNAE-2009. En aquest cas es comptabilitzaven els ocupats que directament es trobaven dins els codis més estretament relacionats amb la indústria publicitària (731, 7021 i 823) i es feien estimacions sobre el nombre d'ocupats que podrien pertànyer al sector publicitari de les àrees 532 (altres activitats postals i de correus); 741 (activitats de disseny especialitzat) i 749 (altres activitats professionals, científiques i tècniques n.c.o.p). Quant a nombre d'empreses, l'estudi les xifrava en unes 40.000, concentrant-se la meitat d'elles en els mercats de Madrid (12.000) i Catalunya (8.500). Pel que fa al perfil d'aquestes empreses, la meitat eren agències de publicitat; un 20% agències de mitjans i un 10% empreses d'organització d'esdeveniments i de

⁵⁰ D'InfoAdex en parlarem de manera més extensa en el següent apartat, quan treballem l'anunciant com a inversor.

⁵¹ Grupo Consultores és una consultora independent en comunicació que porta a terme serveis de consultoria, d'assessorament estratègic, investigacions i estudis i publicacions especialitzades. Des de 1978 porta a terme investigacions sobre tendències del mercat publicitari i percepció i imatge de les agències a Espanya. Des de 1990 analitza i estudia a les agències, anunciants i mitjans. Font: <http://www.grupoconsultores.com>

⁵² Aquests estudis portats a terme per la AGEP i la FNEP són (des del més recent al més antic): *Radiografía de la industria publicitaria en España. Una visión imprescindible para una nueva época* (2009); *II Consulta sobre la situación de la actividad empresarial* (Abril 2009); *Situación actual y perspectivas de la actividad empresarial en el sector de la publicidad* (Novembre 2008); *Calidad e innovación en el tercer milenio. Unidad estratégica de apoyo a las empresas de publicidad*; *La empresa de publicidad en la Europa del nuevo milenio. Estudio del mapa profesional en la Unión Europea y Diagnóstico para un nuevo milenio. Estudio del mapa profesional en España*. Font: <http://www.agep.es>

fires de mostres. A més, la investigació portada a terme entre 330 companyies del sector publicitari va permetre obtenir, també, les següents dades:

- Les empreses més grans eren les que comptaven amb major participació de capital estranger (19,2%).
- La majoria d'empreses tenien una antiguitat compresa entre 11 i 20 anys (42,7%). Les dedicades a organització d'esdeveniments tenien el rati d'antiguitat més baix (menys de 10 anys).
- La majoria d'empreses comptaven amb un únic centre de treball; essent les agències de mitjans on més fàcilment es comptava amb més d'un centre (36,8%).
- Tenint en compte el total de les empreses, les empreses del sector publicitari comptaven amb una mitjana d'uns 17 treballadors tot i que dues de cada tres tenien 10 o menys treballadors.
- El volum mitjà de facturació (calculat en funció de les empreses que van respondre a la pregunta ja que el 31,2% va preferir no contestar) es situava entre 1 i 3 milions € (24,2%).
- La majoria d'elles (77,3%) operava a àmbit nacional i els serveis més oferts eren els de publicitat (49,4%); arts gràfiques (17%); cartells, tanques i marquesines (15,5%); premsa (12,7%) i comunicació (8,5%). Els més anecdòtics eren els de RR.PP (1,5%); promocions i regals (1,8%); Internet (2,1%); consultoria (2,7%) i televisió (3,6%).

Per la seva banda, Alameda, Fernández i Benavides (2013) quantificaven en 35.271 les empreses que es dedicaven de manera exclusiva a l'activitat publicitària l'any 2010. El seu cens es basava en les societats incloses en els codis CNAE-2009 que els investigadors van considerar que estaven directament relacionades amb el sector publicitari⁵³. Si s'hi afegien

⁵³ Els codis seleccionats foren: 731 Publicitat; 7021 Relaciones públiques i comunicació; 8230 Organització de convencions i fires de mostres; 1812 Altres activitats d'impressió i arts gràfiques; 5320 Altres activitats postals i de correus; 5819 Altres activitats editorials; 5916 Activitats de produccions de programes de televisió; 7320 Estudi de mercat i realització d'enquestes d'opinió pública; 7410 Activitats

companyies pertanyents a altres epígrafs relacionats, però que no es podien vincular de manera exclusiva amb la publicitat⁵⁴, la xifra augmentava fins a les 55.000. Les principals conclusions de la investigació que van portar a terme foren:

- El panorama nacional es trobava dominat pels grans grups publicitaris multinacionals, tot i que les agències independents eren les que acaparaven més volum de nou negoci.
- El teixit empresarial publicitari espanyol estava marcat pels processos de globalització i concentració empresarial.
- El període comprès entre els anys 2004 i 2008 fou el de major creixement publicitari des del punt de vista de l'evolució de l'activitat empresarial. Entre 1999 i 2009 l'increment del nombre d'empreses fou de prop del 89%.
- Les empreses publicitàries representaven l'1,09% del total d'empreses d'Espanya, per davant de sectors com Activitats esportives (0,91%); la Indústria de l'Alimentació (0,75%); la Indústria tèxtil (0,20%) o Investigació i desenvolupament (0,20%).
- El sector publicitari va moure el 2009 el 4,3% del volum total de sector serveis, generant una xifra de negoci de 17.510,3 milions €. Malgrat que això va significar un decreixement del 5,3% respecte a l'any anterior (18.499,4 milions €), el descens va ser menys acusat que en el total del sector serveis on la baixada fou de l'11,2% (402.976,6 milions € el 2009 davant els 453.879,4 milions € del 2008).
- Les agències de mitjans eren les que movien més negoci publicitari (60,6% del total) a la seva àrea de serveis de *venda d'espai i temps* publicitari. *Altres serveis de publicitat* era l'àrea que experimentava un major creixement (70,8%), amb un volum de 1.609,2 milions € situant-

de disseny especialitzat; 7420 Activitats de fotografia, i 7490 Altres activitats professionals, científiques i tècniques n.co.p.

⁵⁴ Es contemplaven les activitats de fotografia, producció televisiva, disseny gràfic, impressió i enviaments postals.

se com el tercer servei publicitari més rellevant per darrera de la mencionada compra d'espais i dels serveis plens de publicitat (15,3%).

- El 59,1% de les empreses donades d'alta com a agències de publicitat no tenien cap treballador, per la qual cosa el mercat estava dominat per agències unipersonals. El 39,4% tenien menys de 20 treballadors i només l'1,5% estaven per sobre d'aquesta xifra d'assalariats. La indústria publicitària espanyola estava marcada per les pimes. Tanmateix, l'estudi també destacava que en aquestes estadístiques no es contemplava el gran nombre de professionals autònoms o *freelance* que tant abunda en el sector publicitari.

Quant a dades més recents i des del punt de vista de les agències, cal destacar que l'estudi al que hem fet referència anteriorment de la revista El Publicista⁵⁵ es comenta que entre 2012 i mitjans del 2013 van aparèixer més de 30 agències noves i que a mitjans de 2014 la xifra ja havia augmentat fins a superar la cinquantena: *Sawa; 1000friends; 21fanatics; Welcome; Muttante o Pingüino Torreblanca & The Guayomini Project* són algunes d'aquestes agències que feien la seva recent aparició al mercat publicitari del nostre país. La raó d'aquesta proliferació de noves agències de perfil més independent, estructuralment més petites, més centrades en la creativitat o en serveis vinculats a les noves tecnologies tals com el màrqueting digital o el *social media* s'ha de buscar en la reestructuració del sector derivada de la crisi econòmica abans esmentada. Els canvis i les reduccions que han sofert moltes de les plantilles a les agències derivades de la necessitat de retallar costos; unit al fet que les agències de perfil més independent semblen estar, tal com afirma Miquel Conde, President Executiu i Director General creatiu de *BAP& Conde*, en millor posició per resistir la crisi perquè són més flexibles i no estan sotmeses al ferri control d'una direcció internacional (El publicista. *Agencias y*

⁵⁵ El publicista (2014). *Especial agencias de publicidad y medios 2014*. Madrid: Editora de Publicaciones Especializadas. Recuperat 7 agost 2015, des de <http://www.elpublicista.es/media/player.php?video=Anuario%20de%20Agencias%202014.pdf>

*grupos nacionales de publicidad*⁵⁶), han propiciat que la indústria publicitària espanyola passi per una etapa florent des del punt de vista de creació de noves empreses. De tota manera, si anem al rànquing de les agències més importants dins el mercat espanyol, des del punt de vista de la inversió gestionada controlada per InfoAdex durant el 2013, trobem que les primeres posicions continuen copades per grans multinacionals. *McCann, Ogilvy&Mather, Tapsa Y&R; DDB; TBWA; Grey; Havas Worldwide Spain; JWT Spain* i *Leo Burnett* es troben entre les deu primeres. És meritori el cas de *Sra. Rushmore*, que ocupa la vuitena posició dintre d'un entorn, tal com acabem de veure, clarament dominat per les *major* de la indústria publicitària a nivell mundial.

**Taula 8. Rànquing d'agències de publicitat a Espanya
(per inversió controlada)**

Posició	Agència	Inversió gestionada (en milions €)*
1	McCann	226,90
2	Ogilvy & Mather	164,96
3	Tapsa Y&R	155,04
4	DDB	143,11
5	TBWA	141,74
6	Grey	140,01
7	Havas Worldwide Spain	137,52
8	Sra. Rushmore	102,91
9	JWT Spain	101,66
10	Leo Burnett	88,74

*Les xifres s'han arrodonit.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'InfoAdex (2014).

⁵⁶ Informe *El publicista. Agencias y grupos nacionales de publicidad*. Document disponible on line on no apareix cap referència respecte a les dates en què es van realitzar les entrevistes, ni la data de publicació, ni número de pàgina. Recuperat 7 agost 2015, des de <http://www.elpublicista.es/agenciasnacionales/>

De fet, en el terreny de les agències de publicitat més rellevants des del punt de vista de la inversió, la indústria publicitària espanyola no és cap anomalia en relació a la dinàmica mundial. També trobem aquestes grans agències a les primeres posicions a nivell mundial (vegeu taula 9).

Taula 9. Rànquing de les principals xarxes d'agències a nivell mundial (per inversió. En milions de dòlars)

RANK	NETWORK, COMPANY	SELECTED UNITS	WORLDWIDE REVENUE	
			2013	% CHG
1	Young & Rubicam Group WPP	Y&R, Burson-Marsteller, Cohn & Wolfe, Landor Associates, Sudler & Hennessey, Wunderman	\$3,591	+4.1
2	McCann Worldgroup Interpublic Group of Cos.	McCann Erickson Worldwide, Martin Agency, McCann Healthcare, Momentum, MRM//McCann, Weber Shandwick ¹	3,014	+2.3
3	Dentsu (Japan) Dentsu Inc.	Dentsu Inc.'s network of agencies in Japan	2,981	-14.0
4	DOB Worldwide Communications Group Omnicom Group	DOB Worldwide, DOB Health/DOB Remedy, Interbrand, Rapp, TracyLocke, Tribal Worldwide	2,727	+2.7
5	BBDO Worldwide Omnicom Group	BBDO Worldwide, Clemenger Group, Organic, Proximity	2,456	+2.2
6	Ogilvy & Mather WPP	Ogilvy & Mather Advertising, Neo@Ogilvy, OgilvyOne Worldwide, Ogilvy CommonHealth Worldwide, Ogilvy Public Relations	2,301	+2.0
7	TBWA Worldwide Omnicom Group	TBWA Worldwide, EG+ Worldwide ² , Integer Group, Zimmerman Advertising	1,784	+2.1
8	Publicis Worldwide Publicis Groupe	Publicis Worldwide including Publicis Hawkeye (acquired March 2014)	1,624	+2.0
9	Dentsu Aegis Network ³ Dentsu Inc.	Dentsu Inc.'s network outside Japan including 360i, Firstborn, iPropect, Isobar, McGarryBowen, Mitchell & Partners (Australia), Team Epic	1,470	+1.9
10	J. Walter Thompson Co. WPP	J. Walter Thompson Co., Digitalia, HeathWallace, JWT Inside, Lunchbox	1,397	+1.2
11	Epsilon Alliance Data Systems Corp.	Epsilon, Catapult	1,380	+10.6
12	Leo Burnett Worldwide Publicis Groupe	Leo Burnett Worldwide/Arc, Amazon Advertising, Lapiz USA	1,365	+3.5
13	Havas Worldwide Havas	Havas Worldwide, Havas Health, Havas PR	1,340	+1.0
14	FCB Interpublic Group of Cos.	FCB, FCB Healthcare, R/GA ⁴	1,273	-3.8
15	IBM Interactive Experience IBM Corp.	IBM Corp.'s digital-agency network	1,250	NA
16	Hakuhodo Hakuhodo DY Holdings	Hakuhodo	1,164	-14.2
17	Experian Marketing Services Experian	Experian's marketing-services business segment	1,005	+7.1
18	DigitasLBI Publicis Groupe	DigitasLBI, Phonevalley	909	+3.0
19	Saatchi & Saatchi Publicis Groupe	Saatchi & Saatchi, Conill, Saatchi & Saatchi X, Team One	904	+2.0
20	SapientNitro ⁴ Sapient Corp. ⁵	SapientNitro, La Comunidad (acquired December 2013)	875	+9.8
21	Grey Group WPP	Grey, GHG, Wing	842	+7.3
22	Acxiom Corp. Acxiom Corp.	Ranking based on estimated revenue from marketing and data services	780	+1.6
23	Edelman DJE Holdings	Edelman, Edelman Berland, Matter	741	+11.9
24	Cheil Worldwide Cheil Worldwide	Cheil Worldwide, Barbarian Group, Beattie McGuinness Bungay, McKinney, OpenTide Greater China	693	+16.0
25	Publicis Healthcare Communications Group Publicis Groupe	Digitas Health, Publicis Life Brands Medicus, Razorfish Healthcare, Saatchi & Saatchi Wellness	640	0.0

Font: AdAge (2014). 2015 marketing fact pack. Annual guide to marketers, media and agencies segons dades AdAge Agency Report 2014.

I no podem deixar de mencionar que, a més, aquestes grans agències, malgrat que en el dia a dia poden arribar a ser competidores, moltes d'elles pertanyen al mateix grup empresarial. És el cas de *Young & Rubicam, Ogilvy & Mather* o *JWT* que formen part del grup *WPP*; *McCann* i *FCB* del grup *Interpublic*; *TBWA, BBDO* i *DDB* del grup *Omnicom* o el de *Leo Burnett* i *Saatchi & Saatchi* de *Publicis*. A la pràctica, doncs, la indústria publicitària a nivell mundial és un mercat altament concentrat, ja que són cinc grups els que acaparen la major part de les inversions a través el seu entramat d'agències i de xarxes. *WPP*; *Omnicom Group*; *Publicis Groupe*; *Interpublic* i *Dentsu* són, en el moment d'elaborar aquesta tesi, els grans gegants d'aquest negoci.

AGENCIES

World's 10 largest agency companies

By worldwide revenue in 2013.

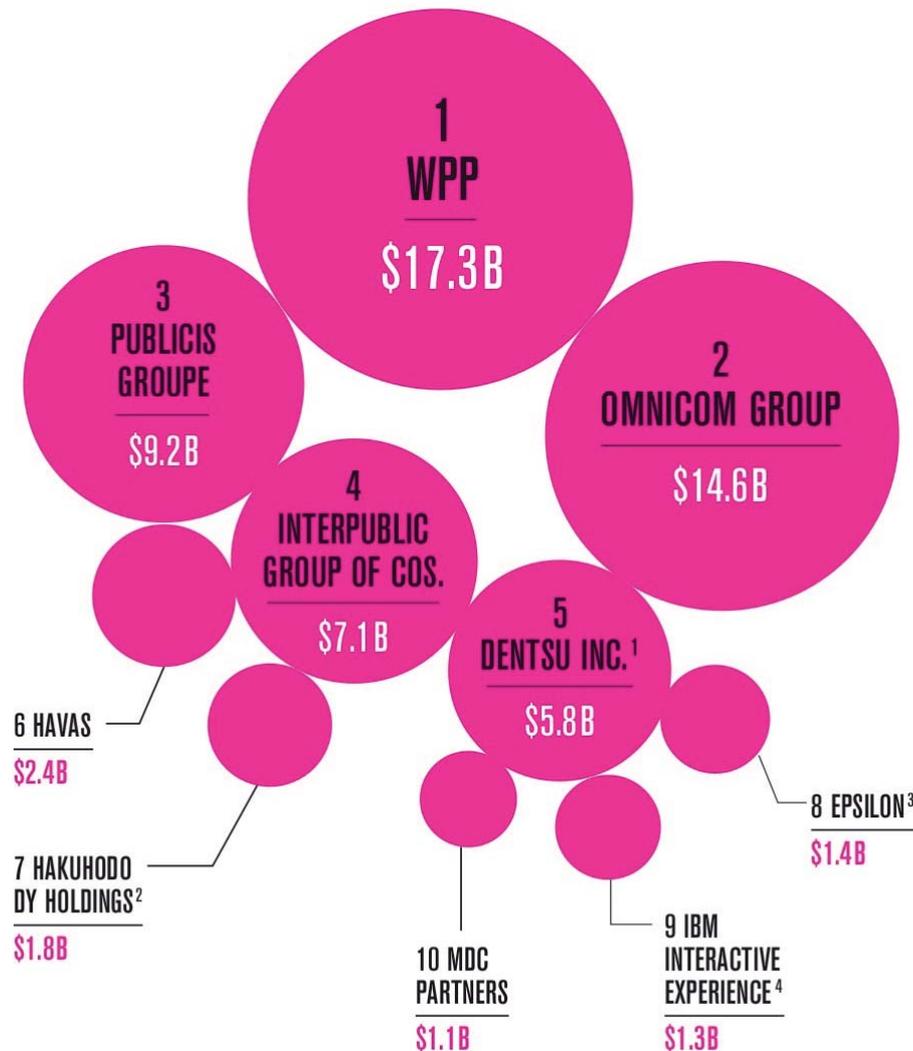


Figura 6. Els principals grups d'agències a nivell mundial (en bilions de dòlars⁵⁷).
Font: AdAge (2014). *2015 marketing fact pack. Annual guide to marketers, media and agencies segons dades AdAge Agency Report 2014.*

⁵⁷ A la gràfica apareixen bilions de dòlars però cal tenir en compte la diferència d'escala entre el sistema que usem a Espanya (escala llarga) i la que usen els països anglosaxons (escala curta). Així, els bilions de l'escala anglosaxona es corresponen amb mil milions nostres.

Finalment, no volem acabar aquest apartat dedicat a la indústria publicitària sense fer una referència al seu caràcter també clarament cultural. Cal apuntar que, malgrat que quan es fa referència a la indústria publicitària aquesta es sol tractar des de l'àmbit econòmic, empresarial o professional, també cal contemplar que la publicitat ha de ser tinguda en compte com una indústria cultural (Alameda, Fernández i Benavides, 2013), ja que "la publicidad ha pasado de ser una actividad puramente comercial a ser también todo un conjunto de acciones que permiten no solo transmitir cultura sino construir cultura dentro de lo que significa el universo de la globalización" (Alameda, Fernández i Benavides, 2013, p.186-187). Aquests autors consideren que, degut al seu caràcter transversal, la publicitat s'ha convertit en un element cabdal de la pròpia vida social i que ha acabat transcendent la seva vocació comercial inicial. A més, el nou entorn propiciat per la irrupció de les noves tecnologies no ha fet sinó accentuar aquesta vessant *etèria* del coneixement on els actius intangibles, tals com les creences, les emocions o els valors, agafen cada vegada més protagonisme. I precisament d'això, de la creació de valors, d'imatge de marca, de reputació i de generació d'emocions és del que s'ocupa, prioritàriament, la comunicació comercial del segle XXI. Aquest aspecte de la publicitat es treballarà de manera més aprofundida quan s'analitzi l'anunciant des de la vessant social d'*uniformitzador* cultural i de creador de relacions.

4.2 L'anunciant com a inversor

Sens dubte, aquest és un dels rols de l'anunciant sobre els que més s'ha escrit, ja que són les inversions les que proporcionen "la base para realizar las estimaciones del tamaño de la industria publicitaria" (Aaker, Myers, 1989, vol.1, p.18). Els anunciants recorren a la publicitat amb diversos objectius⁵⁸, però que bàsicament es poden resumir en: donar a conèixer els seus productes al mercat, diferenciar-los de la competència i crear una preferència de compra cap a ells. Ricarte (2000) basant-se en la classificació de Lavidge i Steiner, cita els objectius de notorietat; coneixement; desig i resposta afectiva; canvi; fidelitat i memorització i adquisició com a principals objectius de la comunicació publicitària per, a continuació, agrupar-los en tres grans grups: els que correspondrien a un nivell cognitiu (notorietat, coneixement, i memorització); els de resposta afectiva i els de resposta comportamental. I acaba conclouent: "los objetivos finales de toda campaña de publicidad, son: vender el producto (y) fijar la marca" (Ricarte, 2000, p. 13). Així doncs, l'anunciant recorre a la publicitat com una inversió: destina una part del seu pressupost a publicitat tot esperant obtenir un resultat positiu, ja sigui en termes de venda (resultats immediats), d'imatge de marca o de preferència de compra. Mario Herreros apunta en aquest sentit:

"per al productor o empresari, la publicitat es pot considerar una inversió la rendibilitat de la qual es materialitza, en primer lloc, a través del coneixement que, del producte n'obtinguin sectors massius del mercat, aspecte de fàcil comprovació. En segon lloc, la inversió publicitària es rendibilitza a través dels seus resultats persuassius; és a dir, per la seva capacitat d'induir a la compra o al consum del producte (...)" (Herreros, 2000, p.116).

⁵⁸ John Stapleton estableix una classificació de 25 objectius publicitaris. STAPLETON, John (1988). *Manual de marketing internacional*. Deusto : Bilbao, p. 125.

L'anunciant actua, així, com a contractant de la publicitat, per la qual cosa es dirigeix a uns intermediaris professionals per tal que li portin a terme la comunicació dels seus productes i/o serveis. Així es manifesta Ferrer Roselló quan afirma que "(anunciante) es cualquier empresa, institución o persona física que contrata con las agencias publicitarias la producción de anuncios para el lanzamiento publicitario de sus productos o servicios" (Ferrer Roselló, 1998, p.20). La publicitat, doncs, com a instrument econòmic té un enfocament clar de negoci dins l'activitat empresarial i repercussions tant a nivell microeconòmic com macroeconòmic dins l'economia dels diferents països (Sánchez Guzmán, 1993, p.262).

A nivell macroeconòmic, s'entén que la publicitat és un factor que influeix de manera decisiva sobre la demanda global, fet que la converteix en un element impulsor del desenvolupament econòmic (Sánchez Guzmán, 1993). Des d'aquesta perspectiva, la publicitat està clarament condicionada per l'evolució històrica dels mercats. Fins al segle XVI el sistema de producció era merament artesanal, per la qual cosa la oferta era molt limitada. Però entre finals del segle XVIII i mitjans del segle XIX es produiran un seguit de canvis a tots els nivells (econòmic, social, cultural, polític i tecnològic) que sacsejaran els fonaments de l'ordre social imperant i culminaran amb el naixement i la implantació del Capitalisme. La conjunció, a grans trets, de l'augment del comerç interior i exterior derivat dels nous descobriments geogràfics; de l'increment del poder adquisitiu; del creixement demogràfic; del desenvolupament de nous mitjans de comunicació i transport; de l'aparició de nous invents i, especialment, de la màquina de vapor que estaran a la base de la revolució industrial units al lliberalisme econòmic, a la culminació de les idees renaixentistes i l'auge de la burgesia; propiciaran, com dèiem, l'aparició d'un nou model econòmic i social que arribarà fins als nostres dies. Un model on s'inverteixen els termes i la oferta passa a superar, ja de manera crònica, a la demanda.

Precisament, aquesta major oferta, que deriva en una saturació dels mercats, unida a l'estandardització de les característiques dels productes i a la hipercompetitivitat dels mercats, són característiques que defineixen els mercats de consum actuals, on el preu deixa de ser l'únic factor amb capacitat d'incidir sobre la demanda (sobretot en casos de demanda elàstica) i s'evidencia la necessitat de recórrer a la diferenciació dels productes i serveis a través de característiques intangibles, emocionals. Així és com la publicitat, des d'aquesta perspectiva econòmica, esdevé una arma eficaç per a la defensa de la posició de mercat de les empreses davant la competència i una eina per a donar sortida a l'excedent productiu fomentant el consum i les vendes (Sánchez Guzmán, 1993).

Dins la vessant macroeconòmica la publicitat es relaciona amb el Producte Interior Brut (PIB) de cada país en la mesura que contribueix als nivells de la demanda global de consum i desenvolupa un paper fonamental en la introducció de productes nous (O'Guinn, Allen, Semenik, 1999). Gurrea calcula en aproximadament un 2% el PIB que es dedica a la inversió publicitària, el que, segons aquest autor, "da una idea de la extraordinaria importància que tiene la información comercial como elemento engrasador de unas relaciones comerciales que cada vez más tiene como ámbito la totalidad de la superficie del planeta" (Gurrea, 1998, p. 12). De tota manera, a Espanya, dins el període 2009-2014, la xifra més elevada d'inversió publicitària sobre el PIB s'ha situat al voltant de l'1'2%, segons dades *InfoAdex*. Els anys 2005 i 2007 havia arribat a l'1,5% però, sens dubte, la crisi econòmica que va esclatar el 2008 i s'ha acarnissat de manera especialment dura amb Espanya, ha comportat una retracció tant de les inversions com del pes específic del sector publicitari en el global de l'economia.

Taula 10. Inversió publicitària sobre PIB a Espanya (en milions €)

Concepte	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PIB a preus normals*	1.046.894	1.045.620	1.046.327	1.029.002	1.022.988	1.037.309,8
Inv. Public. En Mitjans convencionals	5.630,9	5.858,8	5.497,1	4.630	4.261	4.532,9
Inv. Public. En mitjans no convencionals	7.078,1	7.034,3	6.555,9	6.228,8	6.200,3	6.545,2
Total inv. Publ.	12.709	12.893,1	12.053	10.858,8	10.461,3	11.078,2
% convencionals	0,54%	0,56%	0,53%	0,45%	0,42%	0,44%
% no convencionals	0,68%	0,67%	0,63%	0,61%	0,61%	0,63%
% Total inversió publicitària	1,21%	1,23%	1,15%	1,06%	1,03%	1,07%

*dades provisionals de l'INE amb data 16/2/2015.

Font: Elaboració pròpia a partir de Sánchez Revilla, M.A. (2015). *Estudio InfoAdex de la Inversión publicitaria en España 2015*. Madrid: InfoAdex i Sánchez Revilla, M.A. (2014). *Estudio InfoAdex de la inversión publicitaria en España 2014*. Madrid: InfoAdex.

4.2.1 Les xifres del mercat publicitari a nivell mundial

Tal com acabem de veure, sembla evident que la publicitat té efectes econòmics positius sobre el creixement econòmic i que economia i publicitat recorren per camins paral·lels (Alameda, Fernández i Benavides, 2013). Sigui com sigui, no hi ha dubte que la indústria de la publicitat és actualment un negoci enorme i global (O'Guinn, Allen i Semenik, 1999), i la seva anàlisi se sol centrar en la identificació dels sectors d'activitat més actius a nivell publicitari,

així com de les inversions dels anunciants individuals. En definitiva, del qui és qui en el negoci publicitari. Precisament, d'aquest aspecte és del que passem a ocupar-nos ara.

Cal tenir en compte que l'interès en la identificació dels principals anunciants del mercat publicitari no és un fenomen nou, sinó que va íntimament lligat als orígens de la publicitat com a organització, al mateix temps que, sembla ser, fou l'origen de l'aparició del terme anunciant tal com l'entendem actualment des del punt de vista publicitari. Ja el 1705 Charles Poverly, un dels pioners i precursors dels primers agents publicitaris, publicava a Anglaterra una llista d'anunciants: la *General Remark on Trade*. De tota manera no serà fins dos anys més tard quan apareixerà el terme anunciant "(...) es en otra publicación (...) donde se acuña el término anunciante (*advertiser*) en el título *The Generous Advertiser, o Weekly Information of Trade and Business*" (Eguizábal, 1998, p.152).

Entrant ja en l'anàlisi del mercat publicitari, *ZenithOptimedia*⁵⁹ xifra en aproximadament 545.500 milions⁶⁰ de dòlars el volum d'inversió que assolirà el mercat publicitari a nivell mundial durant l'any 2015, essent els mercats d'Amèrica del Nord, Àsia Pacífic i Europa⁶¹ els que acapararan la pràctica totalitat de les inversions (194.200 milions, 155.200 milions i 134.400 milions respectivament).

⁵⁹ Publicis Groupe's ZenithOptimedia (2014). *Advertising Expenditure Forecasts December 2014* [en línia]. Recuperat 5 agost 2015, des de <http://www.zenithoptimedia.com/wp-content/uploads/2014/12/Adspend-forecasts-December-2014-executive-summary.pdf>

⁶⁰ A la gràfica apareixen bilions de dòlars però cal tenir en compte la diferència d'escala entre el sistema que usem a Espanya (escala llarga) i la que usen els països anglosaxons (escala curta). Així, els bilions de l'escala anglosaxona es corresponen amb mil milions nostres.

⁶¹ La xifra difereix de la que es presenta a la figura 7 ja que, en el cas del text, s'han sumat els mercats de *Western Europe* i *Central and Eastern Europe* per donar el global del mercat europeu.

Worldwide major-media ad spending by region

From ZenithOptimedia. Major-media spending in 2015 and percent change vs. 2014.

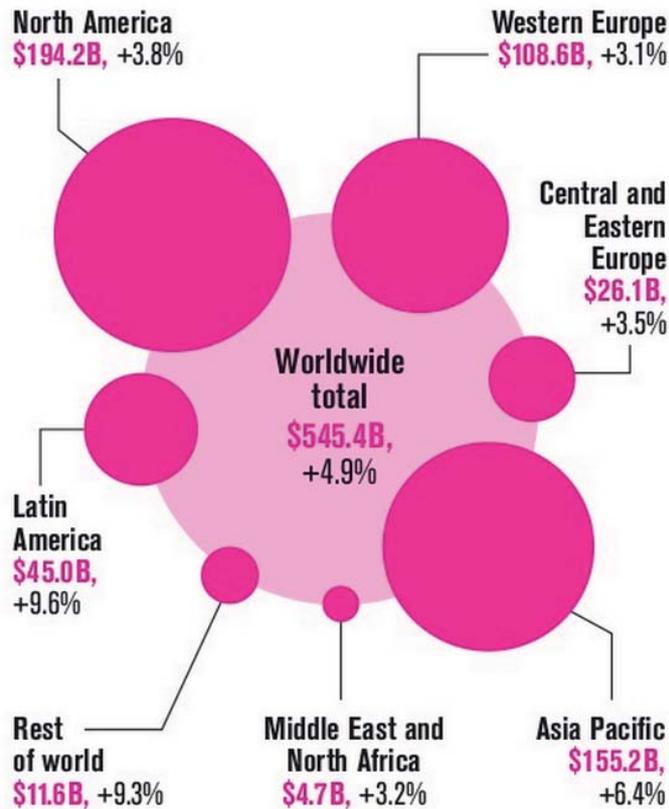


Figura 7. Xifres d'inversió publicitària a nivell mundial.

Font: AdAge (2014). *2015 marketing fact pack. Annual guide to marketers, media and agencies.*

Precisament, aquest estudi destaca que els mercats perifèrics de l'Eurozona (Irlanda, Itàlia, Espanya, Grècia i Portugal) han estat els que han patit una major recessió en el seu volum d'inversió, fet pel qual, fins i tot en anteriors estudis, s'havien tractat en un bloc a part denominat *Peripheral Eurozone*. Aquesta institució xifra en un 47% la caiguda del mercat publicitari a Espanya durant el període 2007-2013; la segona més alta després de Grècia (62%) i bastant propera a les caigudes de Portugal (43%) i Irlanda(41%). Itàlia no ha evidenciat un descens tan acusat, situant-se en el 28%. De tota manera, l'estudi també destaca que els mercats de Grècia, Espanya, Irlanda i Portugal

han experimentat importants creixements el 2014, fet que ha permès al conjunt del mercat *Western & Central Europe* créixer un 2,4%. A més, les perspectives són optimistes, ja que es calcula que aquest mercat creixerà un 2,9% durant el període 2014-2017 de la mà, principalment, dels mercats locals del Regne Unit i dels països perifèrics.

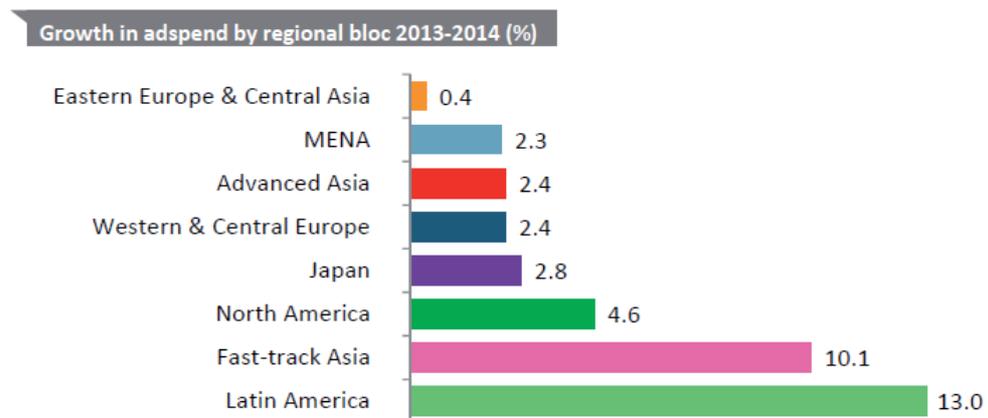


Figura 8. Percentatge de creixement de la inversió publicitària per mercats (2013-2014).
Font: Publicis Groupe's ZenithOptimedia (2014). *Advertising Expenditure Forecasts December 2014*.

Estats Units continua liderant el rànquing de països per inversió publicitària i es preveu que en els propers anys continuarà essent el principal contribuïdor a l'augment del volum del mercat publicitari mundial (concretament, *ZenithOptimedia* xifra en 86.000 milions de dòlars⁶² l'increment del mercat publicitari durant el període 2014-2017 i calcula que els Estats Units aportarà el 25% del total). No obstant això, i malgrat que per la diferència del volum total d'inversió entre els Estats Units i la Xina -que ocupa la segona posició després que el 2014 superés a Japó- encara no es tem que el tron del líder trontolli, és cert que són els mercats emergents i no els madurs⁶³ els que més contribuiran al creixement de la inversió publicitària durant el període 2014-2017, arribant a aportar-hi el 59% del total. Aquest fet els permetrà arribar a

⁶² Tenint en compte el canvi d'escala, a l'informe original es citen 86 bilions de dòlars.

una quota de mercat del pastís publicitari mundial del 39%. Cal remarcar l'especial creixement que s'espera del mercat xinès, que es calcula que el 2017 arribi a un volum d'inversió que superi els 62.000 milions de dòlars.

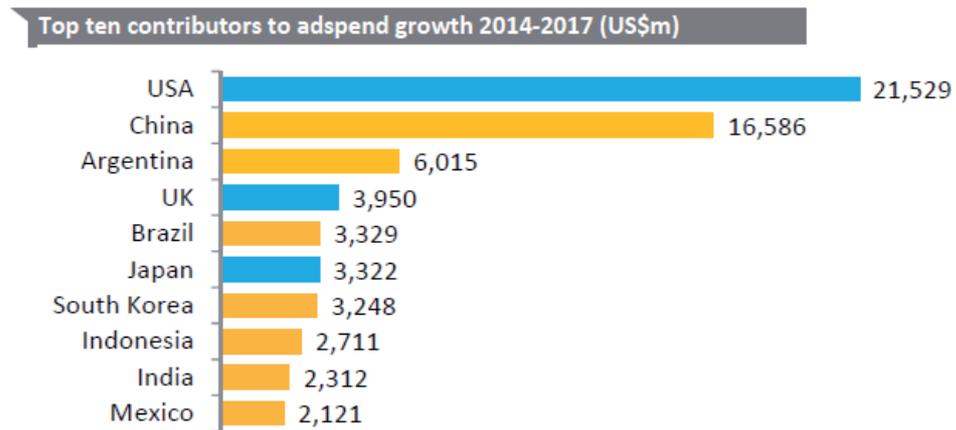


Figura 9. Principals contribuïdors al creixement de la inversió publicitària mundial 2014-2017 (en milions de dòlars).

Font: Publicis Groupe's ZenithOptimedia (2014). *Advertising Expenditure Forecasts December 2014*.

Concretant, doncs, els principals mercats publicitaris a nivell mundial des del punt de vista de volum d'inversió foren, el 2014: Estats Units, Xina, Japó, Alemanya, Regne Unit, Brasil, França, Austràlia, Corea del Sud i Canadà. Aquest rànquing és el que es calcula que es repetirà, en idèntiques posicions, aquest any 2015.

⁶³ A l'estudi de ZenithOptimedia es contemplen com a mercats madurs Nord-Amèrica, Europa Oest i Central i Japó i com a mercats emergents la resta.

Taula 11. Rànquing dels deu principals mercats publicitaris 2014 i rànquing previst pel 2017 (en milions de dòlars)

Top ten ad markets

US\$m, current prices. Currency conversion at 2013 average rates.

2014		Adspend	2017		Adspend
1	USA	176,006	1	USA	197,536
2	China	45,491	2	China	62,076
3	Japan	44,520	3	Japan	47,842
4	Germany	24,597	4	UK	26,475
5	UK	22,525	5	Germany	25,540
6	Brazil	16,686	6	Brazil	20,015
7	France	13,086	7	South Korea	14,918
8	Australia	12,317	8	Australia	13,060
9	South Korea	11,670	9	France	12,985
10	Canada	11,159	10	Argentina	12,545

Font: Publicis Groupe's ZenithOptimedia (2014). *Advertising Expenditure Forecasts December 2014*.

RANK	MARKET	2015 SPENDING (\$ BILLIONS)	2014-2015 % CHG	SHARE OF WORLD
1	U.S.	\$182.7	3.8%	33.5%
2	China	50.3	10.5	9.2
3	Japan	45.6	2.5	8.4
4	Germany	24.9	1.3	4.6
5	U.K.	24.3	7.9	4.5
6	Brazil	17.3	3.6	3.2
7	France	13.0	-0.6	2.4
8	Australia	12.5	1.2	2.3
9	South Korea	12.4	6.3	2.3
10	Canada	11.5	2.6	2.1

Figura 10. Previsió dels principals mercats publicitaris 2015 (en bilions de dòlars⁶⁴).
 Font: AdAge (2014). *2015 marketing fact pack. Annual guide to marketers, media and agencies*.

⁶⁴ Cal tenir en compte el que hem comentat del canvi d'escala. En el nostre cas, ho hem de llegir com milers de milions de dòlars.

Acabem de veure les xifres referents al mercat publicitari a nivell mundial. Però, quins són els protagonistes d'aquestes inversions? Els deu principals anunciants a nivell mundial foren, l'any 2013⁶⁵: *Procter & Gamble* (11.468 milions de dòlars) ; *Unilever* (7.906 milions de dòlars) ; *L'Oréal* (5.934 milions de dòlars); *Toyota Motor Corp.* (3.444 milions de dòlars); *General Motors Co.* (3.352 milions de dòlars); *Volkswagen* (3.227 milions de dòlars); *Nestlé* (3.120 milions de dòlars); *Coca-Cola Co.* (2.889 milions de dòlars); *Mars Inc* (2.858 milions de dòlars), i *Pepsico* (2.735 milions de dòlars). Els 25 primers anunciants van invertir un total de 78.253 milions de dòlars, augmentant el seu volum d'inversió pràcticament un 7% respecte a l'any anterior (vegeu taula 12). Si ens fixem en el tipus d'empresa, es pot observar que el rànquing dels principals anunciants a nivell mundial està dominat per les grans multinacionals, algunes d'elles amb productes i marques que es poden englobar en diferents sectors (com és el cas de *Procter & Gamble* o *Unilever*). Les altres empreses líder pertanyen al sector de l'automòbil, de l'alimentació i del món de les telecomunicacions.

⁶⁵ Font: Adage (2014). *Global marketers 2014*. A l'acabament de la redacció d'aquesta tesi era l'últim informe publicat i, per tant, no es disposava de dades més recents.

Taula 12. Principals anunciants a nivell mundial (en milions de dòlars)

25 largest global advertisers

By 2013 worldwide measured-media ad spending. Dollars in millions.

RANK	MARKETER, HEADQUARTERS	WORLDWIDE MEASURED-MEDIA SPENDING			U.S. MEASURED-MEDIA AD SPENDING		
		2013	2012	% CHG	2013	2012	% CHG
1	Procter & Gamble Co. Cincinnati	\$11,468	\$10,429	10.0	\$3,466	\$3,141	10.4
2	Unilever Rotterdam/London	7,906	7,242	9.2	816	854	-4.5
3	L'Oréal Clidly, France	5,934	5,576	6.4	1,605	1,510	6.3
4	Toyota Motor Corp. Toyota City, Japan	3,444	3,387	1.7	1,275	1,257	1.4
5	General Motors Co. Detroit	3,352	3,189	5.1	1,812	1,652	9.7
6	Volkswagen Wolfsburg, Germany	3,227	2,992	7.9	527	544	-3.2
7	Nestlé Vevey, Switzerland	3,120	2,998	4.1	813	812	0.1
8	Coca-Cola Co. Atlanta	2,899	2,886	0.5	320	369	-13.4
9	Mars Inc. McLean, Va.	2,858	2,342	22.1	692	593	16.8
10	PepsiCo Purchase, N.Y.	2,735	2,499	9.4	887	850	4.4
11	Sony Corp. Tokyo	2,721	3,133	-13.2	555	717	-22.6
12	McDonald's Corp. Oak Brook, Ill.	2,718	2,672	1.8	976	956	2.1
13	RB (Reckitt Benckiser Group) Slough, U.K.	2,541	2,379	6.8	408	476	-14.3
14	Ford Motor Co. Dearborn, Mich.	2,411	2,048	17.7	1,138	1,078	5.5
15	Nissan Motor Co. Yokohama, Japan	2,187	1,954	11.9	862	776	11.1
16	Samsung Electronics Co. Seoul	2,159	2,028	6.4	614	594	3.4
17	Johnson & Johnson New Brunswick, N.J.	2,065	1,832	12.7	1,034	862	19.9
18	Microsoft Corp. Redmond, Wash.	1,983	1,351	46.8	1,004	632	58.8
19	Yum Brands Louisville, Ky.	1,916	1,653	15.9	862	780	10.4
20	Comcast Corp. Philadelphia	1,863	1,972	-5.5	1,663	1,736	-4.2
21	Fiat Chrysler Automobiles London	1,801	2,072	-13.1	1,166	1,169	-0.2
22	Mondelez International Deerfield, Ill.	1,785	1,849	-3.5	200	216	-7.4
23	Deutsche Telekom (including T-Mobile) Bonn, Germany	1,742	1,678	3.8	803	855	-6.1
24	Ferrero Pino Torinese, Italy	1,721	1,671	3.0	55	59	-6.3
25	Pfizer New York	1,698	1,403	21.0	1,158	923	25.5
Total for the 25		\$78,253	\$73,235	6.9	\$24,710	\$23,411	5.6

Font: AdAge (2014). *Global Marketers 2014*.

Quant als mitjans més utilitzats a l'hora de canalitzar aquest volum d'inversió; veiem que, malgrat que la televisió continua essent el mitjà líder aconseguint pràcticament el 40% de la inversió publicitària mundial el 2014, Internet és el mitjà que experimenta un major creixement: prop d'un 17% el 2014 i amb pronòstics d'un creixement del 15% anual entre 2014 i 2017 segons *ZenithOptimedia*. De fet, en el període comprès entre 2004 i 2014 Internet ha passat d'un percentatge del 4% del total del mercat de la inversió publicitària a nivell mundial a acaparar el 24% de la inversió. *ZenithOptimedia* calcula que el 2017 superarà el 30% afavorit, especialment, pel vertiginós creixement de la inversió en publicitat mòbil.

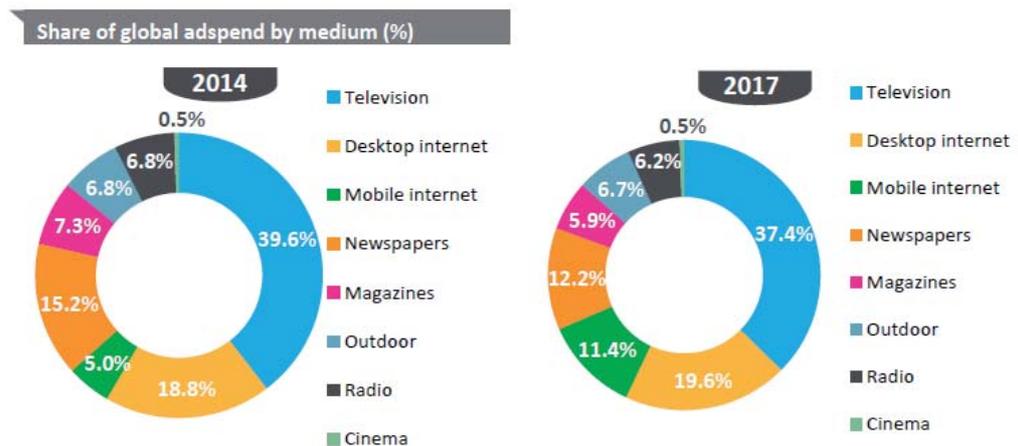


Figura 11. Inversió publicitària 2014 a nivell mundial (per mitjans) i previsions pel 2017.
Font: AdAge (2014). *2015 marketing fact pack. Annual guide to marketers, media and agencies*.

4.2.2 La inversió publicitària a Espanya

L'origen del control de les inversions en publicitat va de la mà de la necessitat de conèixer i controlar les difusions dels mitjans impresos; els primers mitjans de comunicació de masses dels que es va servir la comunicació publicitària. Ja el primer terç del segle XX les agències van començar a portar a terme les seves pròpies investigacions, però cal esperar fins a principis dels anys 60 perquè la professió es conscienciï que s'han de prendre mesures per pal·liar aquest desconeixement. Fou el tret de sortida que va marcar l'inici de la multiplicació dels estudis en el nostre país. Pérez Ruiz ens n'explica alguns casos:

“1) En 1959, tres anunciantes muy representativos –Gallina Blanca, Domecq y Nestlé- llevaron a cabo un estudio sobre la penetración de los medios. 2) El 1962, Juan Cross proyectó un estudio similar para uso exclusivo de la bodega Osborne. 3) En 1963, el Instituto Taymer –a cuyo frente figuraba Raúl Cuervo- realizó un estudio sobre Audiencia y Valoración de Medios: prensa, revistas, radio, televisión y cine (...)” (Pérez Ruiz, 2003, p.219) .

Els mateixos anunciants es van convertir en els principals impulsors del desenvolupament de les investigacions al voltant de la difusió de la publicitat, ja que n'eren els principals beneficiats. Entenem que les agències acaben prenent consciència de la necessitat d'oferir serveis de qualitat i diferencials als seus clients i incorporaran, mica en mica, els estudis de mercat dins la seva gamma de serveis. De fet, fou *Procter & Gamble* la primera empresa que va crear el seu propi departament d'investigació de mercat (Moliné, 1999).

Els intents més professionals i professionalitzats de controlar la inversió publicitària a Espanya neixen l'any 1964, amb la creació de la *Oficina de*

*Justificación de la Difusión (OJD)*⁶⁶, un organisme que venia a encarregar-se del control de la tirada i difusió dels diaris i revistes a nivell nacional i comptava amb la representació d'anunciants, agències i mitjans a parts iguals. A partir del 1965, *Repress* (empresa de *AC Nielsen*) va començar a donar dades sobre inversió publicitària però oferia els resultats en termes de temps i espai ocupats enlloc de quantificar-la en volum monetari. El 1973 l'agència *J. Walter Thompson (JWT)* va emprendre l'elaboració dels seus informes sobre inversions, agafant com a base la informació de *Repress*. Tot i que estem davant els primers intents de controlar la inversió publicitària, fins el 1976 *Repress* només oferia dades totals sobre la televisió, ja que "en el resto de los medios, sus cálculos se aproximaban a un 40% de la inversión estimada como real" (Pérez Ruiz, 2003, p.305). *Duplo* farà la seva aparició en el mercat espanyol a finals dels anys setanta del segle XX, donant dades a nivell qualitatiu. Serà a partir de 1981 quan també oferirà dades quantitatives i entrarà en competència directa amb *Repress*. Pels voltants de 1988 la *Federación Nacional de Empresas de Publicidad* va començar a publicar un estudi paral·lel al de *JWT* agafant com a base les dades de *Duplo*. Aquesta situació es perllongarà fins el 1994, any de la fusió de les organitzacions *Repress* i *Duplo* en l'actual *InfoAdex*, empresa que, des de llavors, ofereix els estudis d'inversió publicitària a Espanya. *InfoAdex* és, actualment, el referent en el seguiment i control de l'activitat publicitària en el nostre país i és l'encarregada de facilitar la informació relativa al sector a través d'estudis, informes i anàlisis que realitza periòdicament.

Segons *InfoAdex*, la inversió real estimada del mercat publicitari a Espanya fou, el 2014, d'11.078,2 milions €, xifra que representava un increment de pràcticament el 6% (5,9%) respecte a l'any anterior. Els mitjans convencionals van aconseguir una inversió de 4.532,9 milions €, un 6,4% més que el 2013, i els deixava amb una participació del 40,9% del total de la inversió publicitària,

⁶⁶ El 2004 va passar a denominar-se *Información y Control de Publicaciones S.A.*, *Introl* i compta amb tres divisions: la *OJD* que s'encarrega del control de la difusió dels mitjans escrits; la *PGD* que controla la difusió de la premsa de distribució gratuïta i la *OJD* interactiva que controla la difusió dels llocs webs.

pràcticament sense variacions respecte a l'any 2013, on acaparaven el 40,7% de la inversió total. Per la seva banda, els mitjans no convencionals van registrar una inversió de 6.545,2 milions € el 2014, un 5,6% més que l'any anterior i que representava obtenir el 59,1% de la inversió total. De fet, el 2014 sembla l'any de la confirmació del canvi de tendència, ja que, per primera vegada des del 2010, es produeix una evolució positiva del mercat publicitari.

Taula 13. Inversió real estimada a Espanya (en milions €)

	2010	2011	2012	2013	2014
Mitjans convencionals	5.858,8	5.497,1	4.630	4.261	4.532,9
Mitjans no convencionals	7.034,3	6.555,9	6.228,8	6.200,3	6.545,2
Total inversió	12.893,1	12.053	10.858,8	10.461,3	11.078,2

Font: Elaboració pròpia a partir de Sánchez Revilla, M.A. (2015). *Estudio InfoAdex de la inversión publicitaria en España 2015*. Madrid: InfoAdex i Sánchez Revilla, M.A. (2014). *Estudio InfoAdex de la inversión publicitaria en España 2014*. Madrid: InfoAdex.

Dintre dels mitjans convencionals, la televisió continua essent el mitjà que aglutina la major quantitat de les inversions, el 41,7% del total de la inversió d'aquest grup, arribant a la xifra de 1.890,4 milions €. La televisió ha crescut un 11% en relació a les xifres d'inversió de l'any anterior. Internet es situa en segon lloc, amb 956,6 milions €, un percentatge d'inversió sobre els mitjans convencionals del 21,1% i un increment respecte a l'any anterior del 6,7%. Els diaris ocupen la tercera posició amb un volum d'inversió de 656,3 milions € (el 14,5% de la inversió en mitjans convencionals) i un decreixement de l'1% respecte a l'any anterior. La ràdio es situa en quart lloc amb 420,2 milions € invertits (el 9,3% del pastís del grup dels convencionals) i un increment del

4,1% respecte el 2013. En cinquena posició es troba exterior, amb una xifra d'inversió de 291,4 milions € (el 6,4% dels mitjans convencionals) i un augment del 3,3% respecte a l'any anterior. A les últimes posicions trobem revistes (254,2 milions €); dominicals (37,7 milions €) i cinema (26,2 milions €).

Pel que fa als mitjans no convencionals, el líder des del punt de vista del volum d'inversió és el *mailing* personalitzat, que el 2014 va arribar als 1.953,6 milions € (un increment del 2,8% respecte el 2013). En segon lloc es troba el P.L.V, *merchandising*, senyalitzacions i rètols, amb una xifra invertida de 1.390,4 milions €, un increment del 6,9% respecte a l'any anterior i una quota del 21,2% del total del mercat de mitjans no convencionals. El màrqueting telefònic és el que ocupa la tercera posició, assolint una inversió de 1.336,7 milions € (el 20,4% del total d'inversió d'aquest grup) i un augment del 13,2%. En quarta posició es troba bustiatge i fullets que arriben als 569,2 milions €. En aquest cas, és dels pocs mitjans no convencionals que veu reduïda la seva inversió respecte a l'any anterior, disminuint-se un 4,4%. La seva quota de participació dins el grup de no convencionals és d'un 8,7%. En cinquena posició apareix actes de patrocini, mecenatge, màrqueting social i R.S.C amb una inversió de 465,9 milions €, un 15,2% superior al 2013 que li representa el 7,1% del total d'inversió del grup. La resta de mitjans d'aquesta categoria són, per ordre de volum d'inversió descendent: actes de patrocini esportiu (325,9 milions €); anuaris, guies i directoris (145,5 milions €); animació en el punt de venda (71,8 milions €); fires i exposicions (69,2 milions €); regals publicitaris off line (58,4 milions €); catàlegs (50,5 milions €); targetes de fidelització (32,9 milions €); missatgeria, advergaming, apps i d'altres⁶⁷ (28,1 milions €); Jocs promocionals off line (24,6 milions €) i publicacions d'empresa (22,3 milions €).

⁶⁷ Dintre d'aquests d'altres es contemplen accions dins de l'àmbit del màrqueting mòbil.

**Taula 14. Inversió real estimada a Espanya del 2010 al 2014
 (en milions €)**

Inversión real estimada (en millones de euros)							
Todos los medios - años 2010 / 2011 / 2012 / 2013 / 2014							
Medios convencionales		2010	2011	2012	2013	2014	%14/13
Cine	Cine	24,4	25,8	22,5	20,2	26,2	29,5
Diarios	Diarios	1.124,4	967,0	766,3	662,9	656,3	-1,0
Dominicales	Dominicales	72,2	67,1	52,0	38,7	37,7	-2,6
Exterior	Carteleras	65,1	59,2	52,2	45,0	45,5	1,3
	Lonas	14,2	12,7	12,1	8,8	8,2	-6,4
	Luminosos	15,0	13,5	10,9	9,5	10,0	5,7
	Mobiliario (exterior + interior + cabinas)	198,1	184,1	155,6	147,0	148,9	1,3
	Monopostes	21,9	20,1	18,1	17,9	16,6	-7,2
	Transporte	88,2	88,5	70,7	47,7	55,4	16,3
	Otros	18,3	16,7	6,8	6,2	6,6	7,7
	Total Exterior	420,8	394,8	326,3	282,0	291,4	3,3
Internet (1)							
Fijo	Enlaces patrocinados	417,2	459,9	462,5	487,7	510,0	4,6
	Formatos gráficos (2)	381,7	419,6	372,8	340,2	361,0	6,1
Móvil	Formatos gráficos (2)		19,7	45,2	68,4	85,5	25,0
	Total Internet	798,8	899,2	880,5	896,3	956,5	6,7
Radio	Radio	548,5	524,9	453,5	403,6	420,2	4,1
Revistas	Inform. general., femeninas, ... (3)	218,8	213,6	183,1	148,3	152,2	2,6
	Otras	179,0	167,5	130,6	105,5	102,0	-3,4
	Total Revistas	397,8	381,1	313,7	253,9	254,2	0,1
Televisión	Canales de pago	65,0	60,2	43,1	43,6	59,3	36,0
	TV. Autonómicas (4)	272,6	198,0	126,8	120,4	128,7	---
	TV. locales	5,5	2,0	1,5	1,3	1,3	4,0
	TV. nacionales en abierto	2.128,8	1977,0	1.643,9	1.538,1	1.701,1	10,6
	Total Televisión	2.471,9	2.237,2	1.815,3	1.703,4	1.890,4	11,0
Subtotal medios convencionales		5.858,8	5.497,1	4.630,0	4.261,0	4.532,9	6,4
Medios no convencionales		2010	2011	2012	2013	2014	%14/13
Actos de patroc., mecenaz., mark. social y RSC		537,3	486,8	397,7	404,5	465,9	15,2
Actos de patrocinio deportivo		465,6	420,9	335,0	314,9	325,9	3,5
Animación punto de venta		62,1	68,7	70,9	73,6	71,8	-2,4
Anuarios, guías y directorios		387,8	171,4	156,3	148,5	145,5	-2,0
Buzoneo/folleto		791,3	717,7	641,6	595,4	569,2	-4,4
Catálogos		112,5	55,6	49,3	49,3	50,5	2,3
Ferias y exposiciones		86,1	72,2	64,2	66,3	69,2	4,3
Juegos promocionales off line		39,3	30,9	27,9	26,5	24,6	-7,2
Mailing personalizado		1.971,3	1.914,1	1.881,6	1.900,4	1.953,6	2,8
Marketing móvil (mensajería, advergaming, apps y otros) (1)		22,0	36,6	30,2	25,0	28,1	12,5
Marketing telefónico		1.103,1	1.140,6	1.157,7	1.180,8	1.336,7	13,2
P.L.V., merchandising, señalización y rótulos		1.263,7	1.276,3	1.285,3	1.300,7	1.390,4	6,9
Public. de empresas: revistas, boletines, memorias		25,3	22,7	22,1	21,8	22,3	2,3
Regalos publicitarios off line		125,2	113,5	80,1	62,7	58,4	-6,9
Tarjetas de fidelización off line		41,8	28,0	28,9	29,7	32,9	10,8
Subtotal medios no convencionales		7.034,3	6.555,9	6.228,8	6.200,3	6.545,2	5,6
Gran total		12.893,1	12.053,0	10.858,8	10.461,3	11.078,2	5,9

Fuente: InfoAdex

(1) Datos provisionales a fecha 16/02/2015

(2) Se incluye la inversión de Internet fijo (a través de ordenador) y de Internet móvil (a través de cualquier dispositivo móvil)

(3) Se incluyen revistas de: belleza, decoración, femeninas, inf. general, masculinas, moda y corazón.

(4) La evolución real de TV autonómicas es 2%, debido a un cambio en la declaración de TV Canarias 2013

Font: Sánchez Revilla, M.A. (2015). *Estudio InfoAdex de la inversión publicitaria en España 2015*. Madrid: InfoAdex.

Quant als protagonistes d'aquesta inversió, en el cas del nostre país, els deu anunciants que van realitzar una major inversió publicitària durant el 2014 foren: *Procter & Gamble España S.A, El Corte Inglés S.A, L'Oréal España S.A, Volkswagen-Audi España S.A, Reckitt Benckiser España S.L, Vodafone España S.A.U, Linea Directa Aseguradora S.A, Organización Nacional Ciegos España, Telefónica S.A.U. i Danone S.A.* És especialment remarcable que només aquests deu primers anunciants concentren el 16% del total de la inversió publicitària a Espanya, amb un valor total que assoleix els 605,8 milions €.

Taula 15. Principals anunciants a Espanya 2014

ANUNCIANTES	Inversión 2014 (millones €)	Cuota sobre total 2014
1 PROCTER & GAMBLE ESPAÑA,S.A.	111	2,9%
2 EL CORTE INGLES, S.A.	76	2,0%
3 L OREAL ESPAÑA, S.A.	70,8	1,9%
4 VOLKSWAGEN-AUDI ESPAÑA,S.A.	59,3	1,6%
5 RECKITT BENCKISER ESPAÑA, S.L.	53,8	1,4%
6 VODAFONE ESPAÑA, S.A.U.	52,5	1,4%
7 LINEA DIRECTA ASEGURADORA,S.A.	50,7	1,3%
8 ORGANIZACION NACIONAL CIEGOS ESPAÑ.	48,1	1,3%
9 TELEFONICA,S.A.U.	45,3	1,2%
10 DANONE,S.A.	38,5	1,0%
11 ORANGE ESPAGNE, S.A.	38,5	1,0%
12 ING DIRECT,N.V.,SUCURSAL EN ESPAÑA	35,7	0,9%
13 VIAJES EL CORTE INGLES,S.A.	32,8	0,9%
14 UNILEVER ESPAÑA,S.A.	31,9	0,8%
15 SDAD.ESTATAL LOTERIAS APUEST.ESTADO	29,9	0,8%
16 RENAULT ESPAÑA COMERCIAL,S.A.	29,6	0,8%
17 JAZZTEL TELECOM, S.A.	28,1	0,7%
18 SEAT,S.A.	26,7	0,7%
19 BANCO SANTANDER,S.A.	25,6	0,7%
20 NESTLE ESPAÑA,S.A.	25,2	0,7%
TOTAL 20 PRIMEROS	910,0	23,8%

Font: Sánchez Revilla, M.A. (2015). *Estudio InfoAdex de la Inversión publicitaria en España 2015*. Madrid: InfoAdex.

Per grups d'anunciants, és a dir, tenint en compte segons *InfoAdex*:

“(…) la agregación de aquellos anunciantes –entendiendo por tales las entidades que tienen una razón social propia y diferenciada que poseen la misma propiedad accionarial, aunque pueden tener varias empresas de sectores totalmente distintos, o incluso competitivas entre sí- (...) incluyendo en él [el ranquin] también a los grandes anunciantes individuales, que al ser

solo una compañía o empresa no se agregan con otros para formar grupo y cuya no inclusión en el ranking lo estaría desvirtuando" (Sánchez Revilla, 2015, p.63).

Segons aquest criteri, doncs, el rànquing de l'any 2014 queda encapçalat per *Grupo El Corte Inglés*; *Procter & Gamble España S.A.* i *Grupo Volkswagen*. El llistat que ofereix *InfoAdex* inclou els grups d'anunciants i anunciants amb un volum d'inversió igual o superior als dos milions €.

**Taula 16. Rànquing dels deu primers inversors 2014
(per grups d'anunciants i anunciants)**

Posició	Anunciant	Inversió (milions €)
1	Grupo El Corte Inglés	124,9
2	P&G España S.A.	111
3	Grupo Volkswagen	86
4	L'Oreal España S.A.	70,8
5	Vodafone España S.A.	66,6
6	Grupo Bankinter	57
7	Reckitt Benckiser	53,8
8	Grupo ONCE	48,5
9	Grupo Telefónica	47,6
10	Grupo Danone	45,1

Font: Elaboració pròpia amb dades de Sánchez Revilla, M.A. (2015). *Estudio InfoAdex de la Inversión publicitaria en España 2015*. Madrid: InfoAdex.

De fet, si donem un cop d'ull als rànquings dels principals anunciants dels últims 10 anys, es veu que no hi ha pràcticament variacions entre aquells que ocupen les primeres posicions i que esdevenen, per tant, els protagonistes del mercat publicitari del nostre país. Els casos més destacables són els de *Reckitt Benckiser* i el de *Linea Directa*, que han millorat de manera espectacular les

seves posicions fins a fer-se un lloc destacat entre els principals anunciants (vegeu taula 17). L'altre cas remarcable, precisament per la situació inversa, és el de *ING Direct*, que en el període 2005-2013 solia estar present dins el rànquing dels deu principals inversors i perd aquesta posició el 2014 (vegeu taula 18).

Taula 17. Evolució, en el rànquing, dels deu primers anunciants a Espanya de 2014. Els últims 10 anys

Anunciant	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
P&G	1	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1
El Corte Inglés	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	2
L'Oréal*	5	4	6	3	3	3	3	4	3	2	3
Vkw. Audi	7	7	4	5	6	5	6	5	6	6	4
Reckitt B.	25	23	28	30	40	23	28	27	16	11	5
Vodafone	8	5	8	6	5	6	5	6	5	4	6
Línea Directa	88	64	49	60	31	17	10	11	12	8	7
ONCE	13	17	11	15	14	13	12	12	9	12	8
Telefónica	2**	1***	1	1	1	1	1	2	4	5	9
Danone	4	6	7	10	8	7	8	10	8	10	10

*Fins 2005 la seva denominació empresarial era *L'Oréal Productos Público S.A.* El 2006 ja la trobem entrada com a *L'Oréal España S.A.*

**Posició de *Telefónica Móviles. Telefónica S.A.* es trobava a la posició nº 11.

***Posició de *Telefónica Móviles. Telefónica S.A.* es trobava a la posició nº 14.

Nota: els números de la taula reflecteixen la posició que ocupava aquell anunciant l'any corresponent en funció de la inversió real controlada per InfoAdex. La llista de referència d'ordre inicial dels anunciants parteix de la classificació més recent, és a dir, de la de 2014. La denominació empresarial dels anunciants s'ha simplificat a efectes de capacitat de la taula.

Font: elaboració pròpia amb dades InfoAdex (estudis 2005-2015).

**Taula 18. Rànquing dels deu primers anunciants a Espanya 2004-2013
 (inversió en milions €)**

Posició	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	P&G (87,7)	Telef.Móv. (97,2)	Telef. (175)	Telef. (172,3)	Telef. (173,8)	Telef. (129,3)	Telef. (130,9)	P&G (123,8)	P&G (105,1)	P&G (122,4)
2	Telef.Móv (80,9)	El Corte Inglés (88,3)	P&G (102,8)	P&G (146,4)	P&G (131,9)	P&G (111,4)	P&G (129,3)	Telef. (113,3)	El Corte I.(86,9)	L'Oreal (79,4)
3	El Corte I. (79,1)	P&G (80,3)	El C.I. (94,4)	L'Oreal (121)	L'Oreal (107,7)	L'Oreal (97)	L'Oreal (101,2)	El C.I. (99,8)	L'Oreal (79,6)	El C.I. (76,8)
4	Danone (68,2)	L'Oreal (71,9)	VkW.- Audi (86,4)	El C.I. (111)	El C.I (96,4)	El C.I (90)	El C.I (99,2)	L'Oreal (92,1)	Telef. (67,4)	Vodaf. (63,4)
5	L'Oreal (66,2)	Vodafone (68,8)	Renault (78,6)	VkW.- Audi (99,2)	Vodaf. (87,5)	VkW.- Audi (73,5)	Vodaf. (77,6)	VkW.- Audi (65,7)	Vodaf. (62,1)	Telef. (56,1)
6	Renault (56,8)	Danone (64,2)	L'Oreal (77,6)	Vodaf. (80,3)	VkW.- Audi (86,6)	Vodaf. (71,1)	VkW.- Audi (72,5)	Vodaf. (59,7)	VkW.- Audi (61,1)	VkW.- Audi (56)
7	VkW.- Audi (53,6)	VkW.-Audi (60,9)	Danone (68,9)	Renault (75,9)	Renault (69,7)	Danone (61,2)	France Telec. (62,5)	ING (56,8)	ING (57,8)	ING (47)
8	Vodaf. (48,6)	ING (54,6)	Vodaf. (68,9)	ING (72,5)	Danone (67,6)	ING (56,6)	Danone (55,3)	Viajes El C.I. (48,9)	Danone (42,2)	Linea Directa (46,3)
9	Leche Pascual (47,8)	Renault (51,8)	Ford (64)	France Telecom (71,3)	ING (61,4)	Unilever (49,7)	Viajes El C.I. (53,8)	France Telec. (48,9)	ONCE (41,3)	Orange (42,6)
10	General Motors (45,5)	Ford (46)	ING (58,1)	Danone (70,1)	France Telec. (58,4)	Viajes Marsans (48,3)	Linea directa (48,4)	Danone (46,9)	Viajes El C.I. (39,5)	Danone (41,7)

Nota: La denominació empresarial dels anunciants s'ha simplificat a efectes de capacitat de la taula.
 P&G = Procter & Gamble España S.A; El C.I.= El Corte Inglés; L'Oreal = L'Oreal España S.A. / L'Oreal División Productos Gran Público S.A.; Vodaf.= Vodafone España S.A.U; Telef. = Telefónica S.A.U; Telef. Móv. = Telefónica Móviles S.A; Vkw.-Audi = Volkswagen-Audi España S.A; ING = ING Direct, N.V., Sucursal en España; Linea Directa = Linea Directa Aseguradora S.A; Orange = Orange Business Spain S.A; Danone = Danone S.A; ONCE= Organización Nacional Ciegos España; Viajes El C.I. = Viajes El Corte Inglés S.A; France Telec.= France Telecom España S.A; Unilever = Unilever España S.A; Viajes Marsans = Viajes Marsans S.A; Renault = Renault España Comercial S.A; Ford = Ford España S.A; Leche Pascual = Leche Pascual España S.A; General Motors = General Motors España S.L.
 Font: elaboració pròpia amb dades InfoAdex (estudis 2005-2015).

Per sectors d'activitat, s'observa que els deu sectors que aglutinen la major part de les inversions del mercat publicitari espanyol són: distribució i restauració (415,2 milions €); finances (378,2%); automoció (376,6 milions €); bellesa i higiene (350,6 milions €); cultura, ensenyament, mitjans de comunicació (288 milions €); alimentació (279,2 milions €); telecomunicacions i internet (259,4 milions €); serveis públics i privats (252,9 milions €); transport, viatges i turisme (175,6 milions €) i begudes (161,7 milions €). La inversió

d'aquests deu primers sectors suposa pràcticament el 77% (76,9%) del total de la inversió publicitària del mercat espanyol.

**Taula 19. Principals anunciant a Espanya 2014
 (per sectors d'activitat)**

SECTORES	Inversión 2014 (millones €)	% Evolución
1 DISTRIBUCION Y RESTAURACION	415,2	10,6%
2 FINANZAS	378,2	17,9%
3 AUTOMOCION	376,6	1,4%
4 BELLEZA E HIGIENE	350,6	-2,7%
5 CULTURA, ENSEÑANZA, MEDIOS COMUNICAC.	288,0	11,7%
6 ALIMENTACION	279,2	-1,3%
7 TELECOMUNICACIONES E INTERNET	259,4	-7,1%
8 SERVICIOS PUBLICOS Y PRIVADOS	252,9	12,9%
9 TRANSPORTE, VIAJES Y TURISMO	175,6	5,3%
10 BEBIDAS	161,7	31,0%
11 VARIOS	142,9	-22,9%
12 JUEGOS Y APUESTAS	117,5	25,1%
13 SALUD	105,0	25,4%
14 DEPORTES Y TIEMPO LIBRE	103,2	6,1%
15 ENERGIA	85,0	46,5%
16 HOGAR	70,3	26,8%
17 TEXTIL Y VESTIMENTA	63,0	2,6%
18 LIMPIEZA	51,8	7,9%
19 OBJETOS PERSONALES	49,5	20,2%
20 CONSTRUCCION	47,7	-23,3%
21 EQUIPOS DE OFICINA Y COMERCIO	29,3	-1,5%
22 INDUSTRIAL, MATERIAL, TRABAJO, AGROPE.	18,6	11,5%
TOTAL INVERSIÓN CONTROLADA	3.821,4	6,3%

Font: Sánchez Revilla, M.A. (2015). *Estudio InfoAdex de la Inversión publicitaria en España 2015*. Madrid: InfoAdex.

4.3 L'anunciant com a empresari

«La creativitat és la millor inversió que un empresari pot fer»
Bill Bernbach

Iniciem aquesta apartat repassant algunes definicions del concepte empresari. Així, el *Diccionari de la llengua catalana* de l'Institut d'Estudis Catalans defineix empresari com:

" 1 m. i f. [DR] [ECT] [PR] Persona que dirigeix o que té part en una empresa.
2 m. i f. [DR] [ECT] [PR] Persona que té al seu càrrec d'executar certs treballs, de subministrar quelcom, de dirigir certs serveis.
3 m. i f. [LC] [PR] [ECT] Cap d'una empresa de producció o d'exhibició d'espectacles."

Totes aquestes accepcions destaquen el paper director de la figura de l'empresari dins el terreny organitzacional. El *Diccionario de la lengua española* de la RAE s'hi refereix en termes pràcticament idèntics i també emfasitzant-ne el seu caràcter de propietari o gestor de l'activitat empresarial:

"**1.** m. y f. Persona que por concesión o por contrata ejecuta una obra o explota un servicio público. **2.** m. y f. Persona que abre al público y explota un espectáculo o diversión. **3.** m. y f. patrono (persona que emplea obreros). **4.** m. y f. Titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa."

Si recorrem a una bibliografia més especialitzada, podem veure que la majoria de diccionaris de termes econòmics fan referència a la figura de l'empresari. Així, Ahijado i Aguer (1996, p.235), en el seu *Diccionario de economía y empresa* s'hi refereixen en els següents termes: "órgano individual o colectivo que establece los objetivos empresariales y toma las decisiones oportunas

para alcanzarlos". Seldon i Pennance (1980, p.234), també al seu *Diccionario de economía*, el defineixen com "aquél que se aventura o lleva a cabo una empresa; a veces se aplica a la empresa o, más generalmente, a la función empresarial como elaboración de decisiones". El *Diccionari d'economia i gestió* de l'*Enciclopèdia Catalana* en parla com el "titular d'una unitat de producció, que n'assumeix el risc principal, circumstància que el diferencia de l'executiu" (2001, p.193). Tamames i Gallego (1996, p.215), al *Diccionario de economía y finanzas* el concreten com el "titular de una unidad de producción, que asume el riesgo principal de la misma, circunstancia que le diferencia del ejecutivo" i, encara, Congdon i McWilliams, al seu *Diccionario de economía* comenten:

"(...) cuando la propiedad se encuentra en manos privadas, es posible aventurarla en líneas de negocio arriesgadas y nuevas, en el intento de obtener beneficios. A los individuos que cumplen con esta función-riesgo se les conoce como empresarios. Frecuentemente trabajan en una economía de libre empresa, o de mercado, porque de esta forma son libres para aprovechar las oportunidades que crean las fuerzas del mercado, o las leyes de la oferta y la demanda" (Congdon i McWilliams, 1982, p.86).

Per la seva part, Ferrell, Hirt, Ramos, Adriaenséns i Flores (2004, p.24) assenyalen que empresari és "la persona que arriesga su dinero, tiempo y esfuerzo para desarrollar un producto o forma de hacer algo innovador". Finalment, Pierce, al *Dictionary of modern economics*, no recull l'entrada *businessman* però sí la d'*entrepreneur*, que defineix com:

"The organizing factor in the process of production. Entrepreneurs are responsible for such economic decisions as what to produce, how much to produce and what method of production to adopt"⁶⁸ (Pierce, 1986, p.127).

Santos, per la seva banda, basant-se en Savater (1998), el defineix com "alguien que satisface las necesidades humanas buscando el mayor placer

mediante sus virtudes" (Santos, 2011, p.136); destacant-ne, en aquest cas, el seu component ètic.

Tal com podem veure a través d'aquestes definicions, que oferim no amb ànim exhaustiu, sinó il·lustratiu, no hi ha un concepte únic per fer referència al terme empresari; un terme que esdevé complex i difícil de definir, segons Guzmán Cuevas, per "la gran cantidad de facetas que este representa y desarrolla en su actividad" (Guzmán Cuevas, 2011, p.110). Certament, l'apropament a la figura de l'empresari difereix en funció del punt de vista que s'adopta i, especialment, de si es posa l'accent en la titularitat (qui exerceix d'empresari) o en la funció que aquest desenvolupa (què fa que una persona pugui ser definida com a empresari), el que Casson (2003) tipifica com l'enfocament indicatiu o funcional. De tota manera, sí que podem establir uns punts de contacte entre les diferents definicions que ens ajuden a conformar-nos una idea al voltant de la figura de l'empresari:

- Titularitat: Un empresari pot ser el propietari del capital (cas típic de les etapes primerenques del desenvolupament econòmic) o qui s'encarrega de la gestió empresarial i de la presa de decisions (la figura es *professionalitza* i es diferencien els àmbits de gestió i propietat. La propietat, en aquest cas, està en mans del propietari o dels accionistes –*shareholders*-). En aquest sentit, Shumpeter (1967) fa referència a la figura de l'empresari de la manera següent:

"Llamemos 'empresa' a la realización de nuevas combinaciones, y 'empresarios' a los individuos encargados de dirigir dicha realización (...) denominamos, en primer lugar, empresarios no solamente a aquellos hombres de negocios 'independientes' de una economía de cambio a quienes se designa así usualmente, sino a todos los que realicen de hecho la función por la cual definimos el concepto, aun si son 'dependientes' o empleados de una compañía, como directores,

⁶⁸ [Traducció de la cita original: «El factor organitzatiu en el procés de producció . Els empresaris són responsables de les decisions econòmiques tals com què produir, quant produir i quin mètode de producció cal adoptar»].

miembros del consejo de administración, etc. (cosa que se está convirtiendo en la regla general" (Shumpeter, 1967, p.84-85).

Banegas parla de la figura de l'empresari per compte d'altri per exemplificar aquesta divisió de funcions:

"con el tiempo su figura [la del empresario] ya no permanece necesariamente asociada a la propiedad de la empresa, muy particularmente en las grandes (...). De este modo ha emergido la figura del empresario –que irónicamente podríamos denominar 'por cuenta ajena'- que opera sin ser necesariamente propietario –siquiera sea en grado mínimo- del capital de la empresa" (Banegas, 2011, p.7).

Des del punt de vista de la titularitat, doncs, un empresari pot ser "el propietario, el director general o simplemente cualquier directivo o apoderado que ostente la representación de la empresa para un acto jurídico determinado" (Guzmán Cuevas, 2011, p.109).

- Perfil: La figura de l'empresari es sol caracteritzar com la d'un emprenedor, la d'una persona innovadora, amb característiques vinculades als conceptes de "iniciativa, autoridad o previsión" (Shumpeter, 1967, p.85); algú que arrisca el seu propi capital per tirar endavant un negoci o una idea de negoci assumint-ne els riscos. De fet, aquest perfil també es situaria, de manera dominant, a les primeres etapes del desenvolupament empresarial, la corresponent a l'etapa de *l'empresari-risc* (Ahijado i Aguer). Actualment, les empreses han evolucionat cap a una divisió de les funcions que també ha afectat a les àrees de propietat i gestió (Pierce, 1986), així:

"(...) these two main functions [financial risk and management] are divided between shareholders, that is, the owners who bear the risk, while the board of DIRECTORS are in effect controllers of policy and

decision making, that is, the management of the firm"⁶⁹ (Pierce, 1986, p.127).

Seldon i Pennance apunten en aquest sentit: “en las grandes sociedades anónimas, la junta de directores y los altos ejecutivos que llevan a cabo las principales decisiones, no son los que sufren el riesgo; no arriesgan su propio capital en el negocio” (Seldon i Pennance, 1980, p.234). La idea d'assumpció de riscos també està present a Guzmán Cuevas (2011) quan descriu els tres grans àmbits (financer, gerencial i impulsor) en què, segons aquest autor, és destacable la figura de l'empresari. Per Schumpeter (1967) ser empresari és ser un innovador, portar a terme noves combinacions, i afirma que “los empresarios pertenecen, por tanto, a un tipo especial y su conducta es el motivo de un número muy significativo de fenómenos” (Shumpeter, 1967, p.91-92). Segons aquest autor, l'empresari és un dels elements principals del desenvolupament econòmic i considera que un empresari no és un inventor: “Si bien los empresarios pueden ser inventores, como pueden ser capitalistas, lo son por coincidencia y no por naturaleza, y viceversa” (Shumpeter, 1967, p.98). Banegas (2011), molt en la línia *Shumpeteriana*, afirma que l'empresari és un desestabilitzador: “un desestabilizador de equilibrios gracias a la palanca de la innovación tecnológica que favorece la ‘destrucción creativa’ que impulsa y hace posible el crecimiento a largo plazo de la economía y genera progreso y bienestar” (Banegas, 2011, p.6).

- Funcions: un dels papers bàsics que s'atribueix a l'empresari és el d'organització i gestió de l'activitat empresarial, el de *capità* que dirigeix la nau i el que pren les decisions (Casson, 2003). Casson afirma

⁶⁹ [Traducció de la cita original: «(...) aquestes dues funcions principals -de risc financer i de gestió- es reparteixen entre els accionistes, és a dir, els propietaris que assumeixen el risc, mentre que el Consell d'Administració és, efectivament, el controlador de les polítiques i la presa de decisions, és a dir, de la gestió de l'empresa»]. Nota: les majúscules formen part de la cita original.

que: "an entrepreneur is someone who specializes in taking judgmental decisions about the coordination of scarce resources"⁷⁰ (Casson, 2003, p.20). Knight (1921, dins Deane i Kuper, 1992) destaca la incertesa en aquest procés de presa de decisions. Des de les concepcions més tradicionals, també es considera que una de les funcions de l'empresari és la d'aportar els recursos necessaris (Guzmán Cuevas, 2011). Shumpeter (1967) en remarca la seva capacitat de lideratge i el seu paper com a explorador i creador de nous camins. Entre les motivacions principals per exercir aquesta funció, aquest autor en destaca tres de bàsiques: la voluntat de crear el que ell denomina "un regne privat" i ho vincula a la sensació de poder i d'independència; les ganes d'èxit i la voluntat de conquesta; i l'ànima de creació o com una manera de canalitzar l'energia, les ganes o l'enginy. Els resultats econòmics són només una conseqüència i uns indicadors de l'èxit aconseguit (shumpeter, 1967). Deane i Kuper (1992) també apunten a aquesta voluntat d'aventura personal com a al·licient principal per a esdevenir empresari: "Para muchos estudiosos del comportamiento en los negocios, parece que el empresario es simplemente alguien que encuentra la posibilidad de aventura y realización personal en el mundo de los negocios" (Deane i Kuper, 1992, p.203). Hayek (1937) i Kirzner (1973) el veuen com un element eminentment reactiu: l'empresari s'adapta als canvis i a les oportunitats prenent com a base la informació de què disposa (dins Deane i Kuper, 1992, p.202). Banegas, per la seva banda, en destaca el seu paper com a generador de benestar social: "el empresario genera con su actuación procesos sociales de coordinación que terminan dando cohesión a la sociedad, haciendo posible su desarrollo armonioso" (Banegas, 2011, p.7).

⁷⁰ [Traducció de la cita original: «un empresari és algú que s'especialitza en la presa de decisions sobre la coordinació dels recursos escassos»].

James M. Murray (dins Banegas, 2011) situa els orígens del terme empresari a l'Edat mitjana quan, segons sembla, s'utilitzà aquesta denominació per descriure a un comandant en el camp de batalla. Banegas apunta que, posteriorment, la denominació s'introduí al terreny musical fins que, al segle XIX, es filtra al terreny econòmic. Per Nieto i Iglesias (2000) la figura de l'empresari sorgeix de l'evolució de la figura del comerciant. Aquests autors distingeixen tres etapes en l'evolució d'aquest concepte: el que denominen configuració subjectiva, objectiva i empresarial. La configuració subjectiva es correspondria amb el període més primerenc i abasta des dels orígens del comerç fins a la segona meitat del segle XVIII. Nieto i Iglesias (2000) apunten que la denominació de comerciant anava implícitament unida a l'exercici del comerç en el marc d'un determinat sector professional. Eren les diferents entitats (gremis, col·legis...) les que exercien la tasca de "gobierno, vigilancia y tutela de las personas de cada profesión u oficio" (Nieto i Iglesias, 2000, p.19) i també requeia en elles la capacitat d'atorgar la condició de comerciant. La configuració objectiva correspondria al període comprès entre la segona meitat del segle XVIII i la primera meitat del segle XX. En aquesta etapa es considera que no només és comerciant qui pertany a una determinada entitat professional, sinó que ho són també les "personas naturales o jurídicas que habitualmente realizan actividades mercantiles" (Nieto i Iglesias, 2000, p.20). Finalment, la configuració empresarial és la que aquests autors identifiquen amb la situació actual, caracteritzada pel creixement conceptual del terme: als significats de les anteriors definicions s'hi afegeix el fet que no només s'atorga la condició d'empresari a qui ostenta la titularitat de l'empresa, sinó, diran Nieto i Iglesias, també a qui s'encarrega de dirigir o gestionar l'activitat empresarial. I apunten: "La vigente legislación mercantil y la práctica comercial dan idéntica significación a los términos *comerciante* y *empresario*. Son denominaciones que responden a la misma realidad" (Nieto i Iglesias, 2000, p.20).

Malgrat que en el context actual, doncs, els termes han adoptat un significat pràcticament sinònim, és la denominació d'empresari la que gaudeix de més popularitat. Nieto i Iglesias (2000) comenten que aquest pas de comerciant a empresari és fruit "de un largo proceso en el que han influido diversos factores" (Nieto i Iglesias, 2000, p.20), i apunten els següents:

"a) mayor complejidad de la organización empresarial; b) aumento del número de empresarios que son sociedades mercantiles; c) progresiva especialización de la actividad de las empresas; d) versatilidad de la función directiva del empresario, con singular capacidad de adaptación a empresas con diferentes actividades; e) separación, cada vez más acusada, entre propiedad de la empresa y gestión empresarial; f) tendencia a formas de gobierno menos personalizado, colegial y con responsabilidades compartidas" (Nieto i Iglesias, 2000, p.20).

Dins l'àmbit de l'economia, el terme empresari sembla haver estat introduït per R. Cantillón, on a la seva obra *Essai sur la nature du commerce en general* (1755)⁷¹ entenia aquesta figura com un element central del procés econòmic (Banegas, 2011). És amb J.B. Say (1803), però, quan el terme esdevindrà rellevant. A la seva obra *Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se composent les richesses*⁷² exposa que la funció de l'empresari és, principalment, "la de combinar los factores de la producción, estableciendo su cooperación" (Shumpeter, 1967, p.86). A partir d'aquí, el terme es tradueix a l'anglès com *merchant*, *adventurer* o *employer* (Casson, 2003). Casson també explica que fou John Stuart Mill qui popularitzà el terme a Anglaterra el 1848. Richard T. Ely també contribuirà a la seva expansió i difusió a través de la seva obra *Introduction to Political Economy* (1889), on recorrerà a la denominació d'empresari per definir "a la persona que organiza y dirige los factores productivos" (Banegas, 2011, p.2).

⁷¹ Any de publicació. Es calcula que l'obra fou escrita uns vint anys abans, pels voltants de 1732.

⁷² Títol en anglès *Treatise and the Coordination of Economic Activity*.

De manera genèrica es considera que el concepte d'empresari es pot estudiar des de diferents perspectives: jurídica i econòmica (De la Cuesta, 2011) i també social (Nieto i Iglesias, 2000; Muñoz Pérez, 1999).

Des d'un punt de vista jurídic, la condició d'empresari ve determinada per la titularitat de l'empresa entesa aquesta com "un conjunto organizado de bienes a efectos de la producción de bienes y servicios y de su intercambio en el mercado" (De la Cuesta, 2011, p.156). Aquesta perspectiva entén l'empresa com una determinada forma d'activitat econòmica organitzada i que, per tant, necessita d'un subjecte que ordeni i porti a terme aquesta activitat (Uría, 2012). La branca del dret que se n'ocupa és el dret mercantil. Així, el *Código de Comercio*⁷³ defineix en el seu article 1 la figura del comerciant⁷⁴ com:

"1.º Los que, teniendo capacidad legal para ejercer el comercio, se dedican a él habitualmente.

2.º Las compañías mercantiles o industriales que se constituyeren con arreglo a este Código."

I en el seu article 16 en reconeix els tipus que, a grans trets, es poden englobar en empresaris individuals i societats mercantils⁷⁵. La perspectiva

⁷³ *Real decreto* de 22 d'agost de 1885. «BOE» nº. 289, de 16 de octubre de 1885. Data última modificació: 21 de juliol de 2015. Recuperat 26 setembre de 2015, des de https://www.boe.es/legislacion/codigos/codigo.php?id=035_Codigo_de_Comercio_y_legislacion_complementaria

⁷⁴ Tal com hem comentat, actualment seria equivalent al concepte d'empresari.

⁷⁵ L'article 16 enumera els diferents tipus de subjectes o entitats que s'han d'inscriure en el Registre Mercantil per l'exercici de la seva activitat i hi inclou: els empresaris individuals; les societats mercantils; les entitats de crèdit i d'assegurances, així com les societats de garantia recíproca; les institucions d'inversió col·lectiva i els fons de pensions; qualssevol persones, naturals o jurídiques, quan així ho disposi la Llei; les agrupacions d'interès econòmic; les Societats Civils Professionals, constituïdes amb els requisits establerts a la legislació específica de Societats Professionals; els actes i contractes que estableixi la Llei. D'altra banda, Nieto i Iglesias (2000, p.22-23) ens parlen de quatre tipus d'empresari: l'empresari individual; l'empresari social; l'empresari públic (que correspondria a l'Estat i l'Administració quan es constitueixen en entitats per portar a terme activitats mercantils) i l'empresari estranger (contempla els casos d'empreses estrangers o ciutadans estrangers que vulguin portar a terme activitats empresarials en territori espanyol). Checa González (2010) defineix la figura d'empresari agafant com a referència què s'entén com a tal a efectes de l'IVA i cita les persones o entitats que realitzin activitats econòmiques; les societats mercantils; els explotadors de béns corporals o *incorporals*; els urbanitzadors de terrenys i promotors i constructors d'edificacions; els que portin a terme, de manera ocasional, entregues de mitjans de transport nous. També contempla casos específics atenent a diversos articles de la LIVA i a "pronunciamientos jurisdiccionales y de doctrina administrativa" (Checa, 2010, p.79). Per a una informació més detallada vegeu l'obra mencionada.

jurídica destaca la capacitat legal per portar a terme l'activitat comercial (és a dir, cal ser major d'edat i tenir lliure disposició dels béns) i el seu exercici habitual, regulat i ordenat (Muñoz Pérez, 1999, p.7). De tota manera, com que reconeix que l'activitat empresarial pot ser exercida de manera indirecta a través de representants legals, els menors, incapacitats i d'altres figures que d'entrada sembla que podrien quedar excloses de la denominació d'empresari, també poden tenir aquesta condició. Des del punt de vista jurídic un empresari, doncs, és:

“la persona física o jurídica que dirige y gestiona en nombre propio, por sí o por representantes, un ente organizado en forma de empresa, siendo el titular de los derechos y obligaciones derivados de la actividad empresarial” (Nieto i Iglesias, 2000, p.21).

Des de la perspectiva del Dret, l'empresari és el responsable últim de l'empresa, de les seves accions i decisions, donat que l'empresa és considerada objecte i no subjecte jurídic.

D'altra banda, la perspectiva econòmica es vincula a la funció empresarial entesa, segons De la Cuesta, com:

“la de coordinación de medios y de fines que han sido objeto de descubrimiento (y, en su caso, generación) por su perspicacia y agudeza principalmente en la interpretación de la información que suministra el mercado a través de los precios” (De la Cuesta, 2011, p.156).

El concepte econòmic ressalta principalment dos aspectes: els objectius i els mitjans per assolir-los (humans, materials...), destacant que el paper d'algú que s'encarregui d'organitzar i orientar aquesta activitat (producció de béns o serveis i la seva adequada comercialització en el mercat) és determinant per tal d'aconseguir l'èxit (Nieto i Iglesias, 2000, p.21). Així, aquests mateixos autors defineixen empresari com:

“la persona física o jurídica que determina los objetivos de la empresa y los medios para alcanzarlos y organiza y controla el proceso de producción y comercialización, asumiendo los riesgos y beneficios que sean consecuencia de la actividad empresarial” (Nieto i Iglesias, 2000, p.21).

Finalment, la perspectiva social es pot treballar des de dos enfocaments. El primer, contempla l'empresa i la figura de l'empresari des del punt de vista de la seva funció, que es considera que és la de servir a la societat per tal que aquesta pugui obtenir el productes o serveis que necessita (Muñoz Pérez, 1999). L'altre entronca amb la responsabilitat social derivada de l'activitat comercial; concepte que analitzarem amb més profunditat quan parlem de l'anunciant des de la vessant social i que ja apuntàvem a la definició de Santos (2011) al voltant de la figura de l'empresari. Nieto i Iglesias (2000) defineixen empresari, des d'aquest punt de vista, com:

“la persona física o jurídica que promueve trabajo, asume el riesgo de la solidaridad humana, busca beneficios como medio de distribuir riqueza y procura la integración de cuantos participan en la actividad empresarial” (Nieto i Iglesias, 2000, p.21).

Segons aquests autors, tot i que un dels objectius prioritaris de l'empresari és que el negoci obtingui beneficis, la perspectiva social prioritza la solidaritat, l'ètica i la dignitat de la persona per sobre de qualsevol altre objectiu. En definitiva, no es tracta sinó de recuperar un dels valors implícits en la concepció del màrqueting com a filosofia que contemplava, ja des dels inicis de la relació d'intercanvi, la consecució d'un benefici mutu per part de les diferents parts implicades. La lògica evolució dels mercats farà extensiva aquesta necessitat de benefici també a la societat en general.

4.3.1 L'anunciant i el seu rol empresarial

El concepte anunciant esdevé una forma d'anomenar a un *ens* que, a vegades, resulta desconegut i impersonal: "En publicidad el cliente puede ser un individuo, pero también se usa en sentido colectivo para hacer referencia a una pequeña multitud" (Mayle, 1999, p.16). De manera anàloga a com "Organizational buying decisions typically are made by a group of people known collectively as 'the buying center'"⁷⁶ en paraules de Patterson, Johnson i Spreng (1997, p.7), al client de l'agència de publicitat se'l coneix sota la denominació genèrica d'anunciant.

El concepte anunciant *amaga*, així, la denominació empresarial d'una organització i dels seus productes que, en funció de l'estratègia de marca utilitzada, ens resultarà més o menys proper, més o menys conegut, més o menys familiar. Així, es probable que reconeguem marques com *Ariel*, *Fairy* o *H&S* i que ens sigui més complicat reconèixer a *Procter & Gamble* que és, de fet, l'empresa que comercialitza aquestes marques. *Procter & Gamble* és en realitat, l'anunciant, mentre que *Ariel*, *Fairy* o *H&S* són algunes de les marques que comercialitza.

El terme anunciant, doncs, sovint aglutina a un conjunt de persones que treballen en una determinada organització empresarial i involucra a diferents càrrecs del seu organigrama. En última instància, l'anunciant és el màxim responsable de l'empresa, tot i que, en el treball del dia a dia, les relacions entre l'agència i l'empresa anunciant solen tenir lloc entre càrrecs intermitjos. Les diferents persones que intervenen en la presa de decisions sobre les accions comunicatives que l'empresa porta a terme són corresponsables del seu contingut, però, com en tota organització, sempre hi acaba havent un responsable final i últim:

“Es el empresario, con independencia de la forma jurídica que adopte, la persona que asume la responsabilidad total del funcionamiento de la empresa; por tanto, es el que, de manera directa o a través de persona interpuesta, a este respecto, inspira, decide y asume de manera absoluta la responsabilidad de la comunicación empresarial en general y de la publicitaria en particular” (Herrerros, 2006, p.87).

L'anunciant no deixa de ser un empresari, un home de negocis que espera obtenir un rendiment econòmic a través de la seva activitat, tant per a ell mateix com pels inversors –en cas que existeixin-, als que ha de rendir comptes de la seva gestió. Riesgo ho afirma de manera contundent:

“la ambición olímpica de nuestro negocio es a veces olvidada, pero no existe otra razón de ser y la industria de la publicidad es, por tanto, una herramienta empresarial, nada más, ni nada menos” (Riesgo, 2005, § 2).

Tenint en compte quin és el context de mercat actual -que destaca per la popularització dels conceptes de màrqueting social i Responsabilitat Social Corporativa (RSC)⁷⁷-, aquesta idea que l'objectiu de les empreses és el de generar beneficis sembla totalment anacrònica i desfasada. Friedman (1970) deixa clara aquesta funció econòmica de l'empresa quan afirma que un empresari s'ha de comportar seguint els seus desitjos, que generalment solen ser els de guanyar tants diners com pugui. Per Friedman les empreses no tenen responsabilitat social, ja que només les persones tenen responsabilitats i considera que aquesta corrent no és sinó una intromissió per part de determinades corrents polítiques en el lliure mercat i el lliure desenvolupament econòmic; una manera d'obligar a les empreses a assumir una tasca que no els pertoca, a fer el que els governs no fan. Friedman rubrica els seus arguments quan afirma que aquesta visió de la responsabilitat social

⁷⁶[Traducció de la cita original: «Les decisions de compra organitzacionals estan preses típicament per un grup de persones conegut col·lectivament com 'el centre de compra'»].

⁷⁷ Aquests termes es tractaran quan analitzem la figura de l'anunciant des de la perspectiva social.

ajuda a perpetuar la idea que la consecució de beneficis és un objectiu immoral i malvat, un fet que ha de ser controlat per forces externes:

“There is one and only one social responsibility of business –to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.”⁷⁸ (Friedman, 1970, § 4).

De tota manera, malgrat que alguns autors veuen en aquesta postura de Friedman una antítesi als postulats i a la filosofia que es troba a la gènesi de la RSC, aquest autor també destaca que les empreses hauran d'actuar tenint en compte les regles bàsiques de la societat, tant les consagrades per llei com les consagrades per l'ètica (Friedman, 1970, §1). Tot i que aquesta visió de Friedman pot semblar lògica tenint en compte que ja fa 45 anys que aquest autor la va escriure, també hi ha veus actuals que es troben en aquesta mateixa línia. Així, De la Cuesta afirma que:

“(…) la responsabilidad social empresarial es un tópico surgido de la ideología constructivista que en términos económicos y, lo que es peor, jurídicos se manifiesta en el intervencionismo más descarado con el propósito por lo demás, declarado de promover el ‘bienestar social’” (De la Cuesta, 2011, p.169).

De la Cuesta considera que no té sentit parlar d'integrar la responsabilitat social a l'entorn empresarial, ja que això equival a acceptar que es tracta d'una cosa aliena a l'empresa. Segons aquest autor, equival a negar “el carácter social de la acción empresarial” (De la Cuesta, 2011, p. 163). Quant a la funció que desenvolupen les empreses, De la Cuesta també està totalment d'acord amb els postulats de Friedman: la funció de les empreses és guanyar diners i serà en el procés de recerca de la consecució d'aquest màxim benefici

⁷⁸ [Traducció de la cita original: «Hi ha una i només una responsabilitat social de les empreses -utilitzar els recursos i participar en activitats dissenyades per augmentar els seus beneficis sempre que es mantingui dins de les regles del joc, és a dir, que s'involucri en una competència oberta i lliure, sense engany o frau » .

quan, també en benefici propi, tindrà una actitud adequada amb tots els agents implicats en la seva gestió, ja que "(...) no puede concebirse que una empresa opere en contra de sus proveedores y, sobre todo, de los consumidores, puesto que solo mediante un comportamiento adecuado en los mercados respectivos la empresa se asegura su propia pervivencia" (De la Cuesta, 2011, p. 171). Finalment, també destaca que un comportament d'acord amb principis morals i ètics no té perquè ser un patrimoni exclusiu dels empresaris sinó que "corresponde a cualquier persona por su condición humana" (De la Cuesta, 2011, p. 179).

Aquesta lògica de la consecució del màxim benefici, del retorn de la inversió, del domini del *shareholder value*⁷⁹, en definitiva, del joc de les altes finances que té la seva màxima expressió en el ball especulatiu de les borses internacionals és un escenari del que la indústria publicitària no n'ha quedat al marge. Els germans Maurice i Charles Saatchi van fundar el 1970 l'agència britànica *Saatchi & Saatchi* iniciant una agressiva estratègia empresarial que perseguia conquerir el mercat publicitari més gran i important del món: el nordamericà. Per això la seva estratègia pivotarà sobre dos grans eixos: el creixement per la via de l'expansió internacional i la diversificació dels serveis, i es nodrirà del crèdit que obtindran en els mercats financers. Aquesta decisió dels germans Saatchi comportava un canvi radical en el sector. Oliver Conti apunta en aquest sentit:

"De considerar el producto creativo y el servicio al cliente como una referencia fundamental a la hora de poner en marcha los planes de crecimiento (...) se pasó a la satisfacción del accionista como el verdadero objetivo de la compañía, en el caso del ámbito publicitario, de los recién creados *holdings* financieros" (Oliver Conti, 2009, p.81).

⁷⁹ El concepte de *shareholder* fa referència als propietaris, en especial i tenint en comte les característiques del mercat empresarial actual, als accionistes. El terme, per tant, identifica a un tipus molt concret de perfil de públic intern de les organitzacions en contraposició al concepte de *stakeholder* que, tal com veurem quan treballem a l'anunciant des de la perspectiva social, identifica a perfils molt variats de públics que tenen relació i interessos amb l'activitat empresarial d'una determinada organització.

El moviment dels Saatchi serà el tret de sortida que donarà origen a la creació dels grans *holdings* de comunicació a nivell mundial basats en la dinàmica del creixement per la via de les fusions i les adquisicions i que deixarà el mercat publicitari en mans de quatre grans grups que, encara avui, concentren la major part de del negoci publicitari: *WPP, Omnicom, Interpublic i Publicis*⁸⁰. Però la indústria publicitària no és l'única que ha sucumbit als cants de sirena de les altes finances:

“No es posible considerar este planteamiento como algo exclusivo de la industria del sector publicitario, pues la mayoría de los sectores económicos han sufrido esta transformación en cuanto a sus prioridades se refiere. Todas las grandes corporaciones no dudan en señalar el valor del accionista como el principal objetivo de su actividad económica” (Oliver Conti, 2009, p. 82).

Així, la decisió de l'anunciant de recórrer a la contractació dels serveis d'una agència de comunicació o a d'altres perfils professionals qualificats en l'exercici de l'activitat publicitària obeeix a raons econòmiques clares i concretes. Solanas i Sabaté ho afirmen de manera contundent:

“(...) para el anunciante la publicidad es una inversión, y por lo tanto, se debe amortizar. Cuando un anunciante pone encima de la mesa de una agencia un *briefing* y un presupuesto para invertir en publicidad, lo que busca son resultados: amortizar la publicidad cumpliendo los objetivos que se le demandan” (Solanas i Sabaté, 2008, p.142).

Riesgo també recolza aquesta postura:

“El efecto indiscutible que las ideas creativas han supuesto en el valor que la publicidad aporta al anunciante ha hecho a veces olvidar el objetivo real de la inversión en publicidad: la mayor rentabilidad del cliente. Se ha antepuesto el medio (la creatividad) al fin (los negocios de las empresas anunciantes); si la

⁸⁰ Per a una aproximació a la lògica financera i a la creació d'aquests grans grups vegeu l'obra de Mattelart, A. (1991). *La publicidad*. Barcelona: Paidós i la de Oliver Conti, X. (2009). *¿Publicidad? No, thank you*. Barcelona : Deusto.

creatividad no fuera útil, no la necesitaríamos en publicidad” (Riesgo, 2005, § 2).

Tal com comenta Ricarte (1998), tot procés publicitari s'inicia amb l'aparició d'un problema: un problema amb la imatge de marca, un problema de notorietat, de coneixement, de pèrdua de quota de mercat... I recórrer a intermediaris especialitzats és una decisió estratègica que pretén que les idees, la creativitat al cap i a la fi, es converteixin en l'eina per resoldre el problema. En aquest sentit s'expressa Riesgo (2005), quan afirma que els anunciants espanyols decideixen invertir en publicitat perquè esperen obtenir una rendibilitat d'aquesta inversió. Fletcher defineix als anunciants com els *paymasters*⁸¹ i assegura que aposten per la publicitat perquè creuen que és una eina essencial pels seus negocis:

“Advertising costs money, and no business likes to spend money unless it has to (...). The business that do advertise –that is, the great majority of large business- believe that it is essential for them to do so”⁸² (Fletcher, 2010, p.32).

La publicitat esdevé, tal com s'ha vist, una inversió; una eina que permet aconseguir uns objectius de mercat i, per tant, obtenir uns resultats que a curt o llarg termini es tradueixen en termes de venda: “El anunciante invierte tiempo y dinero en publicidad con un objetivo básico: vender” (Liria, 1994, p. 29). Herreros destaca que:

“Para el productor o empresario, la publicidad puede ser considerada como una inversión propia del proceso comercializador cuya rentabilidad se materializa, en primer lugar, a través del conocimiento que su producto obtendrá entre sectores masivos del mercado. En segundo lugar, (...) mediante la obtención de resultados persuasivos” (Herreros, 2006, p.89).

⁸¹ Els que paguen.

Aquesta necessitat d'obtenir beneficis i bons resultats és el que provoca que moltes vegades els pressupostos destinats a comunicació es vegin reduïts; especialment en situacions de crisi. Amb la pressió dels mercats i dels inversors per mantenir les previsions de benefici no és estrany que es recorri a la retallada de les inversions en comunicació com una manera fàcil i ràpida d'estalviar diners. En aquesta mateixa línia s'expressa Khermouch quan afirma "(...) it's not hard to see why. Cutting back on ad spending for a quarter or two seems like an easy way to make the numbers"⁸³ (Khermouch, 2001, § 1), tot i que com la majoria d'experts apunten, això repercuteix negativament en les marques a mig i llarg termini. Fent una analogia amb la dita popular, pot ser estalvi per avui però es converteix en gana per demà.

I aquesta focalització, aquest interès en l'obtenció de resultats, acaba condicionant l'aprovació de les campanyes i de les idees comunicatives. Miquel Conde, President executiu i Director General de *BAP & Conde*, afirmava en aquest sentit:

"(...) en un escenario de recesión se produce una psicología que es la del miedo, y la psicología del miedo existe por parte de los grandes líderes y de toda esa gente que tiene capacidad de decisión en un escenario positivo. Aquí estoy 'targetizando' en tanto en cuanto el que tiene capacidad de decisión busca resultados, tiene la idea y cree que posee la cualidad para identificar cuál es el criterio adecuado (...) también es cierto que hay compañías que no tienen eso, entonces lo que hacen es protegerse e intentar buscar más que nunca el amparo de las marcas de las grandes *networks*, de los presuntos expertos, para amparar su gestión"⁸⁴.

⁸² [Traducció de la cita original: «La publicitat costa diners, i a cap empresa li agrada gastar diners si no ho ha de fer (...). Les empreses que fan publicitat -és a dir, la gran majoria de les grans empreses- creuen que és essencial fer-ho»].

⁸³ [Traducció de la cita original: «no és difícil veure per què retallar la despesa en publicitat en un quart o dos sembla una manera fàcil de fer els números»].

⁸⁴ Entrevista apareguda a l'informe de la Revista *El publicista*. *Agencias y grupos nacionales de publicidad*. Document disponible on line on no apareix cap referència respecte a les dates en què es van realitzar les entrevistes, ni la data de publicació, ni número de pàgina. Recuperat 7 agost 2015, des de <http://www.elpublicista.es/agenciasnacionales/>

Es busca eficàcia, es demana eficàcia, en definitiva, es volen resultats:

“El interés por medir la eficacia de la publicidad está fuera de cualquier duda. La propia idea de que la publicidad es una inversión para el anunciante implica la necesidad de establecer una medición de los efectos que la misma produce” (IREP, 1988, p.9).

Gómez Lagares comenta en relació a l'eficàcia:

“nos basamos en la búsqueda permanente de las mejores soluciones para alcanzar un resultado eficaz. Sin regatear esfuerzos. (...) todo y todos al servicio de la eficacia” (Gómez Lagares, 1999, p.37).

L'eficàcia, doncs, és l'antítesi de la famosa frase que va popularitzar l'anunciant John Wanamaker quan afirmava que sabia que la meitat de les seves despeses publicitàries no servien per a res, però que el problema era que no sabia quina era aquesta meitat⁸⁵. Per la seva part, Moliné afirma que els resultats són una exigència:

“Hay que planificar campañas que consigan resultados, aunque después sea difícil medirlos. Ya son excepción aquellas que por malas que fueran, acababan por lograr algún resultado por acumulación de mensajes, por repetición” (Moliné, 1993, p.5)

Aquest autor apunta, com a principals causes d'aquesta necessitat, la davallada i l'ajustament en els pressupostos destinats a comunicació, els canvis produïts en el panorama dels mitjans amb la pèrdua de les audiències milionàries en el mitjà televisió i la racionalització dels plans de comunicació de les empreses. L'anunciant és cada cop més exigent.

⁸⁵ Citat a Aprile, Orlando C. (2000, p.37). Fletcher (2010) comenta que al mercat nordamericà aquesta frase s'atribueix a Sam Wanamaker però que al Regne Unit es posa en boca del primer Lord Leverhulme, el fundador de l'empresa Unilever (Fletcher, 2010, p.32).

L'existència dels premis a l'eficàcia en comunicació comercial, coneguts professionalment com a EFi's⁸⁶, destinats a premiar l'eficàcia publicitària representen el contrapunt a *Cannes*, el festival per excel·lència del sector on el que es premia de manera destacada és la creativitat⁸⁷, i exemplifiquen la reivindicació de l'*anunciant-empresari* que la creativitat ha d'estar present a la comunicació publicitària sense perdre de vista que aquesta ha de servir per aconseguir uns objectius de màrqueting. En aquest sentit s'expressa Caridad Hernández quan afirma:

“Lo deseable es combinar originalidad y eficacia, pero ante la disyuntiva, hay que tener presente cuál es la verdadera meta de la publicidad y al servicio de qué intereses se pone en marcha. Es preferible un mensaje eficaz, aunque no resulte muy novedoso o no destaque por su estética, que un mensaje impactante por su originalidad pero que no sirva a los intereses de aquél para quién fue creado” (Hernández, 1999, p.235).

L'anunciant necessita, doncs, unes garanties que li permetin apostar per les propostes comunicatives que li presenta l'agència:

“Como responsable de un presupuesto de publicidad con el que debo contribuir a la estrategia general de mi empresa, estoy preocupado. Quizá ha habido una época en la que se pudo hacer oídos sordos a las dudas sobre la eficacia de las campañas. Quizá los años del crecimiento fueron más benevolentes. Hoy no. La premura de resultados a corto plazo está provocando incluso críticas a la publicidad fuera de lugar. En cualquier caso, su eficacia se ha sometido más que nunca a discusión” (Reyes, 1993, p.92).

El problema es troba en què aquestes garanties no sempre existeixen. Les investigacions de mercat i els sondejos poden donar pistes, però difícilment garantiran, al 100%, uns resultats concrets, i encara menys quan es tracta

⁸⁶ Els premis EFi van néixer l'any 1997 de la mà de la *Asociación Española de Anunciantes* (AEA) per respondre a la necessitat del sector de conèixer la contribució de la comunicació en la consecució dels objectius empresarials dels anunciants. Grupo Consultores els organitza amb una periodicitat anual. Són els únics premis de l'estat espanyol que premien l'eficàcia.

⁸⁷ De tota manera, el festival *Cannes lions* ja ha incorporat la categoria *creative effectiveness* dins els seu palmarès.

d'assegurar determinats volum de vendes, especialment tenint en compte que la publicitat és només un dels factors que intervenen en les vendes i no l'únic: "(...) querer atribuir el incremento de las ventas exclusivamente a la publicidad sería tan ilógico como imputar a una determinada campaña publicitaria la pérdida de ventas" (Ortega, 1997, p.41). En el mateix sentit es pronuncien autors com Dutka (1995); Vakratsas i Ambler (1999); Tellis, Chandy i Thaivanich (2000) ; Tellis, MacInnis i Thaivanich (2005) i Li, Dou, Wang i Zhou (2008). Dutka, per exemple, afirma:

"Many variables intercede between an advertising-induced positive disposition on the part of a consumer to buy a product (which advertising may have helped induce) and its actual purchase"⁸⁸ (Dutka, 1995, p.11).

Aquest autor conclou que la relació entre la publicitat i les vendes no es pot considerar ni directa ni linial. Per la seva banda, Li *et.al.* apunten:

"While it is advantageous for advertisers to use sales as the primary criterion of campaigning outcome, we should note that advertising is only one of several factors that affect the sales"⁸⁹ (Li *et.al.*, 2008, p.111).

Dèiem, doncs, que les propostes que presenta l'agència per tal de resoldre el problema de comunicació de l'anunciant no vénen avalades per una certesa absoluta en el seu funcionament. La decisió acaba essent, en molts casos, qüestió de confiança, d'intuïció i fins i tot de fe. De confiança en l'agència i en els seus professionals en què *allò* que presenten és una bona opció, la millor opció; d'intuïció de l'anunciant per saber detectar una bona idea i de fe, fruit de les experiències prèvies, en què *allò* funcionarà. Hill i Johnson remarquen:

⁸⁸ [Traducció de la cita original: «Moltes variables intercedeixen entre una disposició positiva induïda per la publicitat per part d'un consumidor a comprar un producte (que la publicitat pot haver ajudat a induir) i la seva compra real»].

“Creative services appear to be very high in credence attributes. As demand for service is derived from its subsequent communication effectiveness with end-consumers, it is very difficult to evaluate the service confidently”⁹⁰ (Hill i Johnson, 2004, p.289).

Perquè, en definitiva, el que l'anunciant acaba comprant és una idea creativa de venda, ja que, tal com comenta Ricarte, la creativitat és el producte que elabora i ven una agència de publicitat:

“Lo que sí parece evidente es que la comunicación publicitaria produce y utiliza un producto interactivo: la creatividad, basado en una fórmula compuesta a partes iguales de invención y de inspiración” (Ricarte, 1998, p.208).

Però el procés de *compra* de la idea no és fàcil. Solana assegura que si les agències, moltes vegades, no fan coses millors és perquè al darrera no hi ha un bon comprador:

“Jo crec que hi ha molts equips, moltes agències, que podrien fer les coses... que saben fer les coses molt millor del que estan fent perquè no tenen un bon comprador publicitari a darrera. Em sembla molt, molt evident” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

Segarra, en un sentit similar, qualifica a l'anunciant del veritable Director Creatiu ja que és qui acaba jutjant i sentenciant les idees. Per això també defensa que les bones idees requereixen un bon anunciant:

“Si tenemos en cuenta que el director creativo es la persona que digamos, maneja el material creativo y toma decisiones sobre él, la decisión final la tiene el cliente ¿no?. Por tanto, sí. El anunciante es el auténtico responsable de lo que ocurre y se merece lo que tiene” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

⁸⁹ [Traducció de la cita original: «Tot i que és avantatjós pels anunciants utilitzar les vendes com el principal criteri dels resultats de la campanya, cal tenir en compte que la publicitat és només un dels diversos factors que afecten les vendes»].

⁹⁰ [Traducció de la cita original: «Els serveis creatius semblen tenir uns atributs de credibilitat molt elevats. Com que la demanda de servei es deriva de la seva efectivitat en la comunicació posterior amb els consumidors finals, és molt difícil avaluar el servei amb confiança»].

I la seva condició d'empresari, d'home de negocis, influeix de manera determinant en aquesta compra i, per tant, en la seva aprovació. De fet estaríem d'acord en què, tal com afirma Moliné i destaca Segarra en la seva afirmació, "cada anunciante tiene la publicidad que se merece" (Moliné, 1999, p.311).

Capítol 5.
Perspectives d'anàlisi del subjecte anunciant:
vessant social



Que la publicitat és una eina comunicativa vinculada fonamentalment a l'activitat econòmica és un fet que a aquestes alçades ningú posa en dubte. Les empreses, tal com s'ha vist quan treballàvem l'anunciant des de la perspectiva econòmica, es creen per obtenir beneficis, per guanyar diners. I això no ha canviat. El que ha canviat són les demandes de la societat, que ja no accepta el *tot s'hi val* per tal d'aconseguir aquestes plusvàlues. Ara els consumidors estan informats, són crítics i exigents amb l'actuació de les empreses i demanen que part dels beneficis que aquestes obtenen gràcies a la societat els retornin a la societat. Aquest moviment imparable posa el focus d'interès en la perspectiva social i és el principal culpable de l'auge del denominat màrqueting social i de la Responsabilitat Social Corporativa, que ja computen com actius empresarials. A més, aquesta visió crítica i a vegades extrema de l'activitat empresarial sol ser més ferotge en el cas de les grans corporacions, que moltes vegades són vistes com monstres que asfixien i fagociten el comerç més local tornant-lo inviable, i que són capaces de tot per a la consecució del màxim benefici.

Aquests aspectes són els que passem a treballar en aquest capítol: l'anàlisi de l'anunciant des d'una perspectiva social. En aquest sentit, ens fixem en tres rols que creiem que l'anunciant porta a terme actualment. En primer lloc, el de benefactor social a través de l'assumpció de la Responsabilitat Social Corporativa com una exigència que ha de formar part de l'estratègia empresarial. En segon lloc, el que hem qualificat com a nou colonitzador derivat de la globalització i de la recerca d'expansió dels mercats. Finalment, vinculat a aquest segon rol, trobem el paper en el que cataloguem a l'anunciant d'*uniformitzador* cultural, en el sentit que l'extensió de la seva comunicació a mercats d'abast internacional contribueix, des del nostre punt de vista, a l'expansió de determinades modes i tendències, afavorint la difuminació de les fronteres i diferències culturals i possibilitant el domini d'una determinada visió del món.

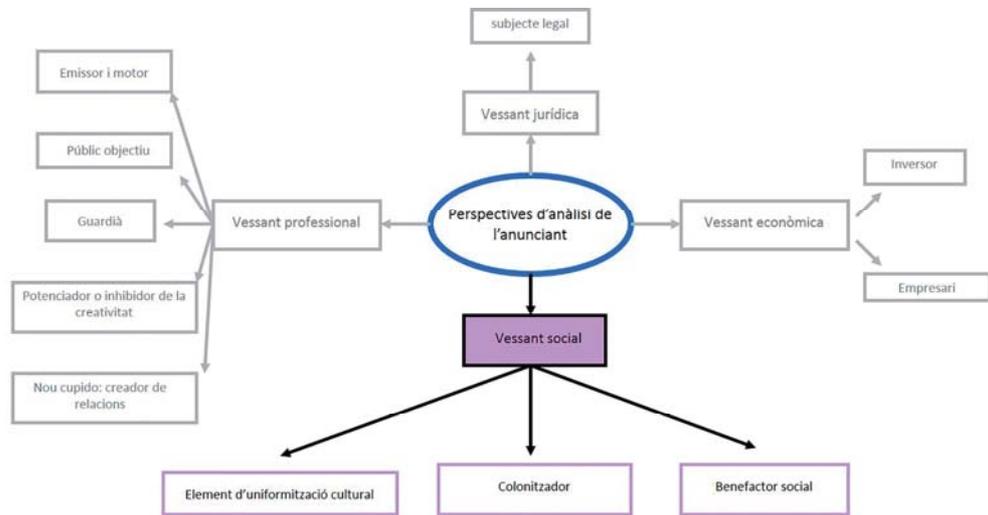


Figura 12. Perspectives d'anàlisi de l'anunciant: La vessant social.
Font: elaboració pròpia.

5.1 L'anunciant com a benefactor social

Dins l'anàlisi que abordem de l'anunciant des de diferents punts de vista no podem deixar de recordar que els diversos rols que li adjudiquem són una conseqüència derivada de l'evolució dels mercats i, especialment, dels canvis produïts per la internacionalització i globalització dels mateixos i de l'economia, acompanyats, de manera paral·lela, de la implantació de les tecnologies de la comunicació. Noves tecnologies i globalització. Globalització i noves tecnologies. Dues realitats que esdevenen les dues cares de la mateixa moneda i que fan difícil desgranar què provoca què o qui és primer que qui ja que són dos fenòmens que van íntimament lligats.

Precisament, la conjunció d'aquestes forces ha derivat en un món més obert, més connectat, més proper i més a l'abast, del que les empreses no n'han quedat al marge. La seva funció primària i inicial de la recerca de guanys pels seus propietaris i els seus gestors (el tradicional model d'empresa *input-output*) s'ha vist àmpliament superada per l'evidència que l'empresa és un sistema molt més ampli i obert (Elkington, 1998) format per una constel·lació d'interessos cooperatius i competitius, tots ells amb un valor intrínsec (Donaldson i Preston, 1995). Segons aquests autors, la teoria dels *Stakeholders*⁹¹ veu a les empreses com entitats organitzacionals amb nombrosos i diversos participants que compleixen múltiples objectius que no sempre tenen perquè ser completament congruents (Donaldson i Preston, 1995). El punt de contacte entre aquestes diferents maneres d'entendre a la organització radica, precisament, en els objectius. La teoria dels *stakeholders* no perd de vista que la recerca de la satisfacció dels interessos dels diferents individus implicats en l'empresa porta a la maximització del benefici. És així com les organitzacions deixen de guiar-se únicament per objectius econòmics i integren la perspectiva de la *triple bottom line* (Elkington, 1998); una visió

⁹¹ Del concepte d'*stakeholders* ens n'ocupem quan parlem de la Responsabilitat Social Corporativa.

dels negocis basada en el balanç sostenible entre beneficis econòmics, socials i ambientals (Díaz Pont, 2006) que serveix d'unitat de mesura de l'èxit de les companyies del segle XXI. Òbviament, aquesta perspectiva comporta una transformació profunda de la forma de pensar, d'actuar, de dirigir i liderar a la gent, en definitiva, una nova dimensió del concepte de *management* que evoluciona cap a una perspectiva més humana i sostenible que té en compte a les persones, el mediambient i els beneficis en cadascuna de les decisions (Wirttemberg, 2012).

Les empreses evolucionen incorporant aquesta vessant més humana a la seves actuacions, fet que no deixa de ser curiós: alhora que esdevenen més tecnificades també guanyen en adquisició de valors i sentiments. Precisament, aquesta *humanització* del món empresarial derivada dels canvis que hem comentat, ens porta a parlar de l'anunciant com a benefactor social. En el segle XXI, més que mai, agafa sentit l'expressió *It's NOT just business*.

5.1.1 L'anunciant i el màrqueting

Si la revolució industrial fou el tret de sortida de la publicitat que actualment qualifiquem com a moderna, és el segle XX el que obre les portes a les bases científiques de la publicitat. Serà als Estats Units on s'estendrà més ràpidament aquest interès per la investigació publicitària, que tindrà com a objectiu determinar el comportament del consumidor. El camp de la psicologia fou el que va permetre fer els primers passos en aquest sentit. Així, fins els anys 20 es va imposar la corrent "instintivista macdougalliana", que intentava explicar la conducta del consumidor en termes d'instints. Els anys 20 van donar pas al conductisme i a models com el de l'AIDA⁹², que explicaven el comportament del consumidor en termes d'estímul-resposta. El 1929

⁹² AIDA són les sigles de Atenció, Interès, Desig i Acció. Segons aquest model, la comunicació publicitària havia de portar al consumidor a passar per aquests quatre estadis que desembocaven en l'acte final de compra.

George Gallup fundà el primer departament d'investigació vinculat a una agència de publicitat, Young & Rubicam. Als anys 30 la companyia A.C Nielsen, creada el 1923, va començar a controlar les vendes dels productes a les botigues i el 1939 J. Walter Thompson posava en funcionament el seu *panel* de compres del consumidor que complementava els estudis de Nielsen. Fou també en aquesta dècada quan la indústria de la investigació nord-americana va iniciar la seva invasió d'Europa (Maza, 1998). El més interessant d'aquest procés és que a mitjans dels anys 30 la publicitat ja no es basava en la intuïció sinó en la investigació. Evidentment aquest triomf de la recerca va significar una nova visió dels negocis. Els anunciants podien saber què volien els consumidors o quines eren les causes del fracàs d'un determinat producte. La publicitat, tant per bé como per mal, va deixar de ser el centre d'interès i l'explicació de tots els èxits i fracassos en la comercialització dels productes i es va començar a prendre consciència que aquesta formava part d'un procés més ampli en el que intervenien diversos factors. Serà el naixement del que coneixem com a màrqueting.

Així, doncs, el màrqueting és una disciplina molt jove. De tota manera, tot i que és cert que en el món occidental es comença a tenir constància del terme a principis del segle XX⁹³, Peter Drucker afirma que a Orient, i més concretament al Japó, ja es troben indicis de màrqueting a mitjans del segle XVII, quan un membre de la família Mitsui va obrir a Tòquio una botiga a l'estil dels grans magatzems que actualment coneixem. Pel que fa a Occident, Drucker també afirma que l'antecedent més immediat d'implantació de la flamant tècnica es deu a Cyrus H. McCormick al capdavant de l'empresa *International Harvester Company*. Segons Drucker, el màrqueting modern fa la seva aparició mig segle abans de trobar-lo escrit: "[McCormick] también

⁹³ El 1905 W.E. Kreusi impartia el curs "Marketing de productos" a la Universitat de Pensilvània. El 1910 Ralph Starr Butler oferia el curs "Métodos de marketing" a la Universitat de Wisconsin. Font: KOTLER, P. (1985). *Dirección de mercadotencia* (4ª ed.). México: Diana, p. 22.

inventó los elementos básicos de la mercadotecnia moderna: investigación y análisis de mercado, el concepto de posición de mercado..."⁹⁴.

Però, què és exactament el màrqueting? Sovint es pensa en màrqueting en termes de venda o fins i tot, tal com apunta Santesmases (2007), es confon amb la publicitat. El màrqueting és molt més que això, ja que, segons aquest mateix autor, el màrqueting "aporta precisamente una forma distinta de concebir y ejecutar la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes" (Santesmases, 2007, p. 46). El màrqueting és "tanto una filosofía como una técnica. Como filosofía, es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio (...) Como técnica, el marketing es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda" (Santesmases, 2007, p. 46). El màrqueting, doncs, no és inherent als processos d'intercanvi sinó que implica una determinada concepció d'aquest procés. És per això que la majoria d'autors coincideixen en apuntar que el concepte de màrqueting original té un significat diferent a l'actual. No és agoserat, doncs, afirmar que el màrqueting neix com una tècnica; una determinada forma de facilitar els processos d'intercanvi en un entorn de mercat caracteritzat per l'allunyament físic entre productor i consumidor i per la saturació de productes cada vegada més similars entre ells. Serà aquest increment de la competència i els canvis que es produiran en el mercat i en els consumidors els que dotaran al màrqueting de la seva dimensió filosòfica actual. De fet, aquesta ampliació del significat del concepte no passa desapercebuda quan fem una ullada a les diferents definicions que el terme màrqueting ha tingut en diferents moments històrics.

La *American Marketing Association* (AMA) definia el màrqueting l'any 1948 com "El desarrollo de actividades empresariales dirigidas hacia, y que afectan el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario"

⁹⁴ Drucker dins Kotler (1985, p. 22).

Aquesta definició no havia variat gaire dotze anys més tard: “Marketing es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario”⁹⁵. Un dels principals gurus del màrqueting, Philip Kotler a la seva obra *Dirección de mercadotecnia* del 1974, considerada una de les biblies del màrqueting, es referia al màrqueting en termes similars als de la AMA quan apuntava: “Marketing es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios”. Sembla ser, doncs, que fins a mitjans dels anys setanta del segle XX el màrqueting tenia una clara orientació cap a la producció i al producte: les empreses tenien un producte que volien vendre a un determinat grup de consumidors i el màrqueting s’encarregava de facilitar aquest procés. Estava clar que la venda era el que realment importava. El 1976 el mateix Kotler va modificar la definició del terme en el següent sentit: “Marketing es la actividad humana dirigida a satisfacer las necesidades y deseos a través del proceso de intercambio”(Kotler, 1976, p. 5), conscient que el concepte estava començant a superar els límits de l'àrea econòmico-empresarial a la que s’havia limitat. Aquesta definició es mantenia pràcticament invariable el 1985. El que cal remarcar és que es comença a percebre una certa reorientació del concepte; de fet, la inclusió de les necessitats i desitjos del consumidor deixa entendre una incipient preocupació pel destinatari. Era l’inici d’un procés imparable. Tal com comenten Carasila i Milton (2008, p. 400) la AMA tornava a modificar la seva definició el 1985 i es referia al màrqueting en els següents termes: “Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones”, definició que també es troba recollida al *Diccionario de marketing* de José Ramón Sánchez Guzmán⁹⁶. Els canvis respecte a la primera concepció del màrqueting són radicals ja que:

⁹⁵ Aquestes definicions les trobem recollides a Santesmases, 2007, p.67.

⁹⁶ SÁNCHEZ GUZMÁN, J.R. (1998). *Diccionario de Marketing*. Madrid: Acento editorial.

- Es reconeix que no només les empreses de productes de consum poden recórrer al màrqueting. S'hi inclouen també, les idees i els serveis.
- No és només objectiu del màrqueting aconseguir vendre un producte al consumidor sinó que, al mateix temps, s'ha de preocupar per saber què és el que realment interessa al consumidor. És el pas de les orientacions més primerenques del màrqueting, focalitzades en la producció i el producte, a la orientació al mercat que Theodore Levitt va plantejar al seu article *Marketing Myopia*⁹⁷. Així doncs, si a la societat industrial el que preocupava a les empreses era veure a qui podien vendre el producte que fabricaven, a la societat postindustrial interessa veure què poden oferir al consumidor que li resulti interessant. Peter Drucker apunta en aquest sentit:

“Es el cliente quien determina lo que es una empresa. Es el cliente y sólo él, mediante su disposición a pagar una mercancía o un servicio, quien convierte los recursos económicos en riqueza y las cosas en mercancías. Lo que la empresa cree producir no es de importancia primordial, no especialmente para el futuro de la empresa ni para su éxito. Lo que el cliente piensa que compra, lo que considera que tiene valor, es decisivo: determina lo que es la empresa, lo que produce y si prosperará. Y lo que el cliente compra y considera que tiene valor, nunca es un producto. Es siempre utilidad, es decir, lo que un producto o servicio hace para él...Debido a que su propósito es crear un cliente, la empresa comercial tiene dos, y solamente estas dos, funciones básicas: marketing e innovación. Ambas producen resultados; lo demás son costes” (Drucker dins Stapleton, 1988, p.17).

- Finalment, aquesta relació d'intercanvi va més enllà de les parts directament implicades. L'intercanvi no només ha de ser beneficiós pel productor i pel comprador, sinó que la societat en general n'ha de sortir beneficiada. Aquesta inclusió de la responsabilitat social

⁹⁷ LEVITT, T. (1960, juliol/agost). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38 (4) 45-56.

evidència una ampliació del concepte de màrqueting i donarà origen al que es coneix com a màrqueting social⁹⁸.

Tot i que sembla evident que a partir de la segona meitat de la dècada dels 70 del segle XX les definicions de màrqueting ja no es limiten a reflectir només aspectes derivats de l'activitat empresarial, alguns autors sostenen que aquesta tendència s'havia començat a perfilar ja a la dècada dels seixanta. A la definició de màrqueting del Departament de Màrqueting de la Universitat de Ohio del 1965 ja es contempla com un procés social i el 1969 Kotler i Levy apuntaven que les organitzacions amb finalitats no lucratives també realitzaven accions similars a les de la resta d'empreses i que, per tant, el concepte de màrqueting s'havia d'ampliar per tal d'incloure també a les organitzacions no empresarials.

Aquesta nova dimensió del màrqueting està present a les definicions actuals. Santesmases s'hi refereix en els següents termes:

“Marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una parte, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita” (Santesmases, 2007, p.69).

De tota manera, tenint en compte que en els països desenvolupats el terme *necessitat* és molt relatiu⁹⁹, creiem que la definició seria més encertada si contemplés també el desig i es formulés, doncs, “(...) de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita o desea”. Per la seva banda, Jonathan

⁹⁸ Tal com apunta Santesmases (2007, p. 53), en realitat no es tractava d'una nova concepció. Adam Smith a la seva obra *La riqueza de las naciones* ja apuntava el consum com l'objectiu primordial de la producció: “El consumo es el único fin y propósito de toda producción; y habría que atender al interés del productor sólo en la medida en que es necesario para promover el del consumidor”.

⁹⁹ Ens referim al fet que a la major part de les societats desenvolupades el gran gruix de la població té les necessitats bàsiques cobertes. Per això, molts dels productes que comprem i consumim compleixen una funció que va més enllà d'aquest nivell bàsic de supervivència i es vinculen a la satisfacció de necessitats de tipus més emocional: estima, pertinença, reconeixement o autorealització.

Sutherland i Diane Canwell (2004), sense perdre de vista el consumidor ni oblidar aquesta dimensió social del màrqueting, insisteixen en el seu objectiu comercial d'ajudar a la consecució d'un benefici:

“The fundamental marketing concept is that a business should attempt to satisfy its customers but produce a profit. (...) The Chartered Institute of Marketing (...) defines marketing as ‘the management process responsible for identifying, anticipating and satisfying customer requirements profitably’”¹⁰⁰
(Sutherland i Canwell, 2004, p.184)

Kotabe i Helsen també destaquen aquesta necessitat de parar atenció a les necessitats del consumidor i afegeixen un concepte que resulta molt interessant, el de creativitat:

“La mercadotecnia es esencialmente una actividad corporativa creativa que comprende la planeación y ejecución de la concepción, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, productos y servicios en un proceso de intercambio [...] la mercadotecnia no sólo es algo mucho más amplio que las ventas, sino que también comprende la orientación de toda la compañía hacia la satisfacción del cliente en un entorno competitivo” (Kotabe i Helsen, 2001, p.59).

Finalment, la AMA, en la seva versió més recent de la definició del terme, la del 2013, s'hi refereix en els sentit següent:

“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”¹⁰¹.

¹⁰⁰ [Traducció de la cita original: El concepte de màrqueting fonamental és que una empresa ha de mirar de satisfer als seus clients però produint un benefici . El *Chartered Institute of Marketing* defineix el màrqueting com el procés responsable d'identificar, anticipar i satisfer les necessitats del client de forma rendible].

¹⁰¹ [Traducció de la cita original: El màrqueting és l'activitat, un conjunt d'institucions i processos per crear, comunicar, distribuir, i intercanviar béns que tenen valor pels consumidors, clients, socis i la societat en general]. Font: AMA. *Definition of marketing*. Recuperat 11 agost 2015, des de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Tal com s'ha comentat al principi, sovint s'ha arribat a confondre i equiparar els termes màrqueting i publicitat quan, en realitat, la publicitat és només una de les parts integrants del màrqueting. En aquest sentit es pronuncia Ortega (1997, p.41) quan afirma: "La publicidad es uno de los elementos del marketing-mix de las empresas que influyen en las ventas de las mismas". En aquest mateix sentit s'expressa Liria quan comenta:

"(...) tengo muy claro que la publicidad forma parte de la propia esencia de la compañía, ya que actúa sobre la imagen corporativa, a través de las campañas que hacemos para sus productos o servicios. Pero en un terreno más próximo y cotidiano la publicidad constituye uno de los elementos clave de lo que solemos denominar el marketing mix" (Liria, 1999, p.35).

El 1964 Neil Borden va publicar l'article *The concept of the marketing mix* on encunyava el famós terme tot i que la seva popularització es deurà a E. Jerome McCarthy, que a la seva obra *Basic Marketing* formulà el terme de les 4P per descriure els instruments del màrqueting: *Product, Price, Place and Promotion*. El màrqueting-mix naixia com la combinació dels instruments del màrqueting (producte, preu, distribució i promoció) per aconseguir els objectius previstos. Així doncs, la publicitat es troba integrada dins la variable *Promotion* i esdevé, per tant, tal com comenta Santesmases (1996), una forma de comunicació que el màrqueting utilitza¹⁰². Però l'evolució del mercat ha fet que alguns autors es replantegessin la validesa d'aquesta teoria. Si la tendència apunta cap a l'orientació al consumidor, les 4P semblaven un reducte clar de la vella concepció del màrqueting. Així, Schultz, Tannenbaum i Lauterborn (1992) van apostar per la reformulació de les 4P i la seva conversió en les 4C, on el producte deixava pas al Consumidor; el Preu al Cost que representa pel consumidor o el valor de Canvi que s'obté de la compra d'un determinat producte; la Distribució en Conveniència i la Promoció en Comunicació:

¹⁰² Trobem aquesta consideració dins la definició que fa l'autor del terme publicitat.

“El nuevo catecismo dice: Olvídese del Producto. Estudie las necesidades del Consumidor. Ya no puede vender cualquier cosa que produzca. Sólo puede vender lo que alguien quiere comprar. (...) Olvídese del Precio. Comprenda el Coste que representa para el consumidor satisfacer ese deseo o necesidad (...) Olvídese del Paradero. Piense en la Conveniencia de comprar (...) Por último, olvídese de la Promoción. La palabra de los noventa es Comunicación”. (Shultz, Don E.; Tannenbaum, Stanley L.; Lauterborn, Robert, F., 1992, p. 39-40).

P. Kotler també apostarà per la reformulació dels termes en, pràcticament, el mateix sentit, ja que afirma que el producte deixa pas al valor pel client; el preu al cost; la distribució a la conveniència i la promoció a la comunicació. Successivament, el màrqueting ha anat ampliant el seu camp d'actuació i hem assistit a una veritable expansió del terme: el màrqueting social, el màrqueting experiencial, el màrqueting radical, el màrqueting relacional, el màrqueting global... De fet, aquestes reformulacions no fan sinó evidenciar canvis en el mercat que obligaven a repensar la forma de fer negocis.

5.1.2 L'anunciant i el màrqueting social

Tal com s'ha vist a l'apartat anterior, els anys 60 del segle XX assistíem a l'inici de l'expansió del concepte màrqueting més enllà dels seus límits. Si tradicionalment el màrqueting quedava circumscrit dins el camp empresarial i les transaccions de naturalesa econòmica (Santesmases, 2007), el seu camp d'acció es va ampliar per tal d'incloure a organitzacions diferents de les empreses. La promoció d'idees i serveis quedava, així, inclosa dins la categoria de màrqueting no empresarial –*nonbusiness organizations* (Kotler i Levy, 1969); *nonprofit organizations* (Bates, 1991)- dins el que es pot distingir el màrqueting de les institucions no lucratives, el màrqueting públic, el màrqueting polític i el màrqueting social (Santesmases, 2007). Aquesta ampliació del concepte evidenciava l'existència d'empreses i productes que traspassaven els límits tradicionalment entesos del camp de la comercialització –empreses i productes de consum- que venien a augmentar

la diversitat, l'oferta i la complexitat dels mercats i, de retruc, de les relacions d'intercanvi. La pregunta clau en un context on les organitzacions no empresarials estaven adquirint cada vegada més protagonisme i guanyaven en influència, era veure si els mateixos principis aplicats al màrqueting de "producte" es podien transferir a la promoció de serveis, de persones i d'idees (Kotler i Levy, 1969).

El concepte de màrqueting social fou introduït el 1971 per P.Kotler i G. Zaltman a l'article *Social Marketing: An approach to planned social change*¹⁰³ en el que el definien com:

"Social marketing is the design, implementation, and control of programs calculated to influence the acceptability of social ideas and involving considerations of product planning, pricing, communication, distribution and marketing research"¹⁰⁴ (Kotler i Zaltman, 1971, p. 5).

En aquest article, els autors examinaven l'aplicabilitat de les tècniques i els conceptes del màrqueting en el camp de la promoció d'objectius socials i mostraven com les *causes socials* podien avançar més exitosament a través de l'aplicació dels principis del màrqueting:

"(...) social marketing appears to represent a bridging mechanism which links the behavioral scientist's knowledge of human behavior with socially useful implementation of what knowledge allows. It offers a useful framework for effective social planning at a time when social issues have become more relevant and critical"¹⁰⁵ (kotler i Zaltman, 1971, p.12).

¹⁰³ Publicat a *Journal of Marketing* (1971, juliol), 35, 3-12.

¹⁰⁴ [Traducció de la cita original: «El màrqueting social és el disseny, implementació i control dels programes calculat per influir en l'acceptabilitat de les idees socials i que impliquen consideracions de planificació de productes, preus, comunicació, distribució i investigació comercial»].

¹⁰⁵ [Traducció de la cita original: «el màrqueting social sembla representar un mecanisme connector que uneix el coneixement científic del comportament de la conducta humana amb l'aplicació socialment útil que ens permet aquest coneixement. Ofereix un marc útil per a la planificació social efectiva en un moment en què les qüestions socials s'han tornat més rellevants i crítiques»].

L'article de Kotler i Zaltman va marcar el naixement del terme, però no del concepte de màrqueting social. Tal com els propis autors assenyalen, ja G.D. Wiebe, el 1952, va examinar quatre campanyes socials per determinar les característiques o les condicions que en facilitaven el seu èxit o el seu fracàs. D'altra banda, un altre antecedent es troba en Joe McGinniss i la seva obra *The selling of the President 1968*, on es plantejava la idea que qualsevol cosa es podia vendre i que no hi havia diferències entre "the art of selling cigarettes, soap, or steel (...and) the art of selling social causes"¹⁰⁶ (Kotler i Zaltman, 1971, p.3). Aquests antecedents evidencien un incipient interès en el reconeixement de l'existència de productes que anaven més enllà del concepte tradicional de béns tangibles. El que és cert és que, fins aleshores, es parlava de campanyes socials i de causes socials. Es reconeixia l'existència d'empreses que promocionaven intangibles i, per tant, de la necessitat de *vendre* idees i serveis, de promocionar canvis d'actitud, de valors o de comportament. L'aportació de Kotler i Zaltman es troba en el fet que aposten per l'aplicació de les tècniques tradicionals del màrqueting a tot aquest sector no empresarial i que conceben, per tant, el seu resultat –el màrqueting social– com un concepte molt més extens que la publicitat social, del que aquesta en formaria part.

L'ampliació del concepte màrqueting comportarà la parcel·lació de les diferents àrees en les que aquesta disciplina es filtrarà per orientar i gestionar les relacions d'intercanvi, fet que posarà de manifest la necessitat de la conseqüent etiquetació dels diferents *compartiments* que aniran apareixent. Així, mentre que els serveis recauran dins l'àmbit del màrqueting de les institucions no lucratives o del màrqueting públic i les persones dins el màrqueting polític; les idees i les causes socials seran la base del màrqueting social. Precisament, les idees i els comportaments socialment desitjables

¹⁰⁶ [Traducció de la cita original: «l'art de vendre cigaretes, sabó o acer (...) i l'art de vendre causes socials»].

estan a la base de la definició de màrqueting social de Santesmases que el descriu com:

“Una parte o aspecto particular del marketing no empresarial que persigue estimular y facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideran beneficiosos para la sociedad, en general (por ejemplo, el ahorro familiar, la higiene dental, la protección del medio ambiente, etc.) o, por el contrario, trata de frenar o desincentivar aquellas otras ideas o comportamientos que se juzgan perjudiciales (el consumo de drogas, tabaco y alcohol o la conducción temeraria de automóviles” (Santesmases, 2007, p.939).

Actualment és habitual trobar accions comunicatives que encaixen dins les estratègies del màrqueting social i, fins i tot, el mateix concepte s'ha filtrat dins d'àmbits que tradicionalment no li pertocarien. Si inicialment el màrqueting social queda circumscrit dins el terreny de les institucions públiques i de les organitzacions sense ànim de lucre, també trobem accions que responen a la definició del màrqueting social, amb l'única diferència que són portades a terme per part d'empreses que quedarien incloses dins el camp del màrqueting empresarial. D'aquesta nova expansió del concepte i de les seves implicacions ens n'ocupem en el següent apartat.

5.1.2.1 El màrqueting social i el màrqueting de les causes socials

Al voltant de la idea de màrqueting social hi ha una disparitat de conceptes relacionats que moltes vegades són tractats com a sinònims. Així, és comú associar els termes “màrqueting de les causes socials”, “màrqueting de les idees”, “màrqueting de les qüestions públiques”, “màrqueting solidari” o “màrqueting amb causa” com a sinònims del “màrqueting social”. Des del nostre punt de vista, però, es poden establir matisos que poden permetre diferenciar-ne l'àmbit d'acció.

El màrqueting social és el que entenem en el mateix sentit que el defineix Santesmases (2007), és a dir, com una part del màrqueting no empresarial que pretén incentivar idees i/o comportaments beneficiosos per la societat o desincentivar aquelles idees i/o comportaments que es consideren perjudicials. Per la seva banda, el màrqueting de les qüestions públiques l'entendem com un subgrup del màrqueting social i es correspondria amb les accions encaminades a promocionar o no determinades idees, actituds i comportaments en les que el subjecte promotor esdevé l'administració pública. El màrqueting de les idees és el que té com a objectiu la promoció d'idees socialment acceptables o el rebuig de les considerades negatives i tant pot ser portat a terme per part *d'empreses comercials* (màrqueting empresarial) com per part de l'administració pública o d'organitzacions sense ànim de lucre. Finalment, el màrqueting de les causes socials, el màrqueting solidari i el màrqueting amb causa sí que els considerem termes sinònims i consisteix, en els tres casos, en la translació del màrqueting social a l'esfera del màrqueting empresarial. En aquest cas, tal com apunta Santesmases, el màrqueting relacionat amb causes:

“no es un marketing sin fines de lucro. NO tiene como fin realizar obras de caridad ni persigue un fin social. Las acciones filantrópicas constituyen sólo un medio para conseguir el fin último de incrementar las ventas y los beneficios” (Santesmases, 2007, p.943).

Així doncs, diferenciem entre màrqueting social i màrqueting amb causa/solidari/de les causes socials en funció del subjecte que el porta a terme, ja que tot i que coincideixen en l'objecte de les seves accions en difereixen en els objectius. Mentre que el màrqueting social és un fi en sí mateix, el màrqueting de les causes socials és un mitjà i un recurs per obtenir un benefici econòmic per part de les empreses que el porten a terme. En un context on la diferenciació objectiva dels productes és cada vegada més difícil, els anunciants van veure en els postulats del màrqueting social una possible via de diferenciació. Davant dos productes iguals, amb preus pràcticament

idèntics, el recurs a la promoció d'idees, comportaments i actituds socialment acceptables i responsables se suposa que serà ben acollit per part del públic objectiu que, fins i tot, pot estar disposat a pagar un preu lleugerament més elevat per un producte que aposta per la conservació del medi ambient, per l'educació vial o per la nutrició. El màrqueting de les causes socials esdevé una eina que ajuda a la diferenciació dels productes i les marques i dóna al consumidor un argument per la compra o per a la creació d'una resposta afectiva cap a la marca. Precisament, la filtració del concepte de màrqueting social al camp empresarial és el que ens permet parlar del rol de l'anunciant com a benefactor social.

També cal mencionar que, a més dels conceptes que s'han citat anteriorment, tampoc cal confondre el màrqueting social amb la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) o Responsabilitat Social Empresarial (RSE), el que Kotler denomina *societal marketing* i es contempla com una part de l'ètica empresarial. Keegan (1992, p.21) defineix el *societal marketing* com "an approach to corporate social responsibility which maintains that companies should compete in order to maintain or improve consumer and social well-being"¹⁰⁷.

¹⁰⁷ [Traducció de la cita original: «un enfocament de la responsabilitat social corporativa que manté que les empreses han de competir per tal de mantenir o millorar el benestar dels consumidors i el benestar social»].

Taula 20. Diferenciació de termes vinculats amb el màrqueting social

Màrqueting no empresarial	Màrqueting empresarial
<ul style="list-style-type: none">• Màrqueting social• Màrqueting de les qüestions públiques	<ul style="list-style-type: none">• Màrqueting de les causes socials/ solidari/ amb causa
Màrqueting de les idees	

Font: elaboració pròpia.

5.1.3 L'anunciant i la Responsabilitat Social Corporativa (RSC)

El desenvolupament de l'activitat empresarial té uns efectes sobre la societat com ara "el creixement econòmic; l'ocupació, contractació i determinació de les condicions de treball; la generació d'activitat de proveïdors i de clients (...)" (Díaz Pont, 2006, p. 27) però que no sempre tenen perquè ser positius: la utilització de determinades matèries primeres, les repercussions de l'activitat sobre el medi ambient, les condicions laborals en què s'exerceix aquesta activitat, la mateixa perillositat dels productes que es fabriquen, les estratègies de comercialització i promoció que es porten a terme... poden tenir un balanç negatiu pel planeta i per la societat. Les decisions que es prenen a nivell corporatiu tenen conseqüències i implicacions que trascendeixen el marc empresarial. Per això empreses i organitzacions que vulguin tenir èxit en el mercat actual i aconseguir la satisfacció dels clients i d'altres *stakeholders*¹⁰⁸ a llarg termini estan obligades a adoptar conductes que siguin ètiques, legals i socialment correctes (Kotler i Keller, 2009).

¹⁰⁸ Concepte treballat per primera vegada per Freeman, R.E. al seu llibre *Strategic Management: a stakeholder approach* l'any 1984. El concepte *stakeholder* fa referència als grups d'interès, és a dir a totes aquelles persones o subjectes que tenen algun interès i relació amb les activitats que porta a terme l'empresa. Precisament el tema de l'interès mutu és cabdal en el concepte d'*stakeholders* i el trobem reflectit a les diferents definicions a les que podem recórrer (per exemple, Grunig i Repper,

Però, què s'entén per ètica? Santesmases s'hi refereix així:

“un conjunto de principios morales o valores, procedentes de la religión o de la tradición, que gobiernan la conducta de un individuo, grupo u organización y la convivencia en la sociedad. La ética puede ser considerada también como la norma de comportamiento por la que se juzga la conducta” (Santesmases, 2007, p.987).

Així, malgrat que un comportament ètic és atribuïble a un individu, per extensió diem que les empreses es comporten èticament i, per tant, són socialment responsables, quan es mouen en unes línies d'actuació considerades moralment acceptades i acceptables per la societat; quan, en paraules de Kotler i Keller (2009) es guien per unes normes que serveixen al bé comú i no només al seu propi interès.

Ja s'ha vist com factors exògens a la pròpia empresa tals com la globalització, la internacionalització dels mercats, les noves tecnologies o els moviments de coordinació i resposta ciutadana ja iniciats amb el consumidorisme¹⁰⁹ han portat a les organitzacions a preocupar-se per l'exercici correcte i responsable de la seva activitat. Aquesta és la raó del naixement de la denominada Responsabilitat Social Corporativa (RSC), un terme molt *popular* en el segle XXI però sobre el que els autors que aborden el concepte no acaben de posar-se d'acord. De fet, el primer problema amb els que ens trobem és

1992; Donaldson i Preston, 1995). Per oferir alguna definició del terme, apuntem la de Grunig i Repper (1992, p.125) que s'hi refereixen com “people who are linked to an organization because they and the organization have consequences on each other”. Freeman (1984, p.25) els defineix com “any individual or group who can affect or is affected by the actions, decisions, policies or goals of the organization”. [Traducció de la cita de Grunig i Repper: «persones vinculades a una organització perquè elles i la organització tenen conseqüències mútues». Traducció de la cita de Freeman: «qualsevol individu o grup que pot afectar o és afectat per les accions, decisions, polítiques o objectius de l'organització»].

¹⁰⁹ El consumidorisme és un moviment social que té els seus orígens al voltant del S.XIX amb la creació de les primeres associacions de consumidors en forma de cooperatives. Les primeres experiències es troben a Anglaterra vinculades a les queixes per les precàries condicions de vida i de treball dels obrers. A la dècada dels anys 30 del segle XX apareixeran les grans organitzacions de consumidors als EE.UU. Després de la Segona Guerra Mundial el moviment s'estendrà a la resta de països en procés de desenvolupament. A Espanya trobem els primers antecedents del moviment amb la *Ley de Defensa de la Competencia* de 1963 y la *Ley de Asociación* de 1964 que oferien el marc legal perquè a la dècada dels 70 del segle XX es formessin les primeres associacions de consumidors i de mestresses de casa (Alonso i Grande, 2004).

terminològic, ja que hi ha una gran disparitat de termes al voltant de la idea de la responsabilitat social: Responsabilitat Social Corporativa (RSC), Responsabilitat Social Empresarial (RSE), Responsabilitat Social (RS), Màrqueting Social Corporatiu (MSC), Govern Corporatiu (GC), Sostenibilitat o filantropia en serien els més populars (Orozco, 2014). De tota manera les denominacions que gaudeixen de més acceptació són les de RSC i RSE i són, també, les que han aixecat més controvèrsia sobre la idoneïtat de referir-se a un o altre terme. A grans trets, els detractors del terme RSC esgrimeixen dos arguments principals a l'hora de decantar-se per altres denominacions: en primer lloc, circumscriuen el terme corporatiu a les grans companyies i defensen que la responsabilitat social no és patrimoni exclusiu de les grans empreses. En segon lloc, consideren que la responsabilitat només és atribuïble a un subjecte i que, per tant, seria més convenient referir-se a la Responsabilitat Social de l'empresari (De la Cuesta, 2011). En qualsevol cas, es tracta de termes molt propers i que, malgrat els matisos, es solen tractar com a sinònims. En el cas que ens ocupa, ens referirem al terme de RSC ja que sol ser el més utilitzat dins els àmbits acadèmic i empresarial (Orozco, 2014).

A més de la gran abundància terminològica trobem una gran varietat d'enfocaments de la RSC que fan que sigui tractada des de diferents àmbits (màrqueting, comunicació, economia, ètica empresarial...) i, alhora, amb una gran disparitat de definicions que fan més complexe la comprensió del fenomen de la RSC. De tota manera, Orozco (2014, p. 31) afirma que hi ha un seguit de conceptes que apareixen de manera reiterada a totes les definicions: "voluntariedad, estrategia, comportamiento, proceso, compromisos, obligaciones, gestión, *stakeholders*". Davant aquest panorama hi ha un cert consens en donar per vàlida la definició aglutinadora que la Comissió de la Comunitat Europea formulava al *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (2001) que en el seu punt 20 defineix la RSE com "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus

operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores" (CCE, 2001, p. 7).

Quant a l'origen, sembla haver-hi un cert consens a l'hora de situar l'embrí de la RSC a finals del segle XIX, però serà especialment durant la segona meitat del segle XX quan el terme agafarà la dimensió actual. Precisament, el tret de sortida el dona la publicació de l'obra de Howard R. Bowen titulada *Social Responsibilities of the Businessman* l'any 1953. En aquest llibre, Bowen formulava la creença que les grans empreses eren centres vitals de poder i de presa de decisions i que les seves accions afectaven la vida dels ciutadans de moltes maneres. Bowen apuntava una primera definició del terme referint-s'hi com:

"It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society"¹¹⁰ (Bowen, 1953, p. 6 dins Carroll, 1999, p.270).

Bowen considerava que la responsabilitat social hauria de guiar els negocis del futur i per això és considerat el pare de la RSC (Carroll, 2011). Els anys 60 i 70 del segle XX seran anys d'expansió del concepte i de major precisió en la seva definició, amb una gran quantitat de literatura sobre el terme; mentre que el vertader impuls s'iniciarà especialment els anys noranta quan el debat es centra "en la seva raó de ser, en els seus motors o els arguments que duen a l'empresa a plantejar estratègies de responsabilitat social" (Díaz Pont, 2006, p.62). La RSC és vista com una eina que pot estar al servei de l'activitat empresarial.

¹¹⁰ [Traducció de la cita original: «Es refereix a les obligacions dels empresaris per a l'exercici d'aquestes polítiques, per prendre aquestes decisions, o per seguir les línies d'actuació que són desitjables en termes dels objectius i valors de la nostra societat»].

Utting afirma que és una evidència que la majoria de grans empreses s'ha unit al moviment de la RSC, però que aquesta mobilització té, segons aquest autor, més a veure amb criteris econòmics, polítics i estructurals que no pas amb un veritable canvi de mentalitat:

“The question of why some sectors of business are changing reveals an answer that has less to do with a new-found concern for the environmental and social condition of the planet, than with the economic, political and structural aspects (...). These include so-called win-win opportunities, the possibility of enhancing competitive advantage, ‘reputation management’, pressure group and consumer politics, and responsiveness to both regulation (or the threat of regulation) and changes that are occurring in the way production and marketing are being organized globally”¹¹¹ (Utting, 2000, p.18).

Sigui com sigui, el que sembla evident és que la RSC no és una moda passatgera. Està aquí per quedar-se i precisament el seu gran repte radica en la seva capacitat real d'integració en el *business core* del negoci empresarial. Només considerant-la com un element estratègic plenament integrat dins l'ADN de les corporacions, la RSC podrà tenir un llarg recorregut i se'n derivaran accions coherents i útils fruit de l'esperit que es troba a la base del concepte de responsabilitat social. Tal com comenta Santos (2011) la responsabilitat social ha de deixar d'interpretar-se com a *caritat* per tal que l'empresa passi a ser una entitat que realment contribueixi a la millora de la societat.

¹¹¹ [Traducció de la cita original: «La pregunta de per què alguns sectors de negoci estan canviant revela una resposta que té menys a veure amb una recent descoberta preocupació per la condició ambiental i social del planeta, que amb els aspectes econòmics, polítics i estructurals (...). Aquests inclouen les anomenades estratègies *guanyar - guanyar*, la possibilitat d'augmentar l'avantatge competitiu, 'la gestió de la reputació', els grups de pressió i les polítiques de consum i la resposta tant a la regulació (o a l'amenaça de regulació) i als canvis que s'estan produint en la manera com la producció i el màrqueting s'organitzen a nivell global»].

5.1.4 L'anunciant promotor i suport de causes socials

Durant molts anys les empreses es van desenvolupar sota una idea d'autarquia i d'autosuficiència (Mazo, 1994) on únicament els preocupava l'obtenció del màxim benefici econòmic. Els canvis produïts en els mercats i a l'entorn a nivell de competitivitat i complexitat –el que Igor Ansoff qualifica d'entorn turbulent- i l'auge de corrents socials com el consumidorisme van obligar, tal com s'ha estat comentant en els apartats anteriors, a replantejar aquesta situació. Era evident que les modificacions de les estructures socials i econòmiques comportaven la necessitat de superar els vells models d'organització -fonamentats en la producció- i de direcció -basats en l'enfocament al producte i en l'obtenció, tal com s'ha vist, del màxim benefici econòmic-. Enrique comenta en aquest sentit:

“(...) observamos que a la empresa, cuya única finalidad, en sus albores, era proporcionar a la sociedad unos bienes y unos servicios garantizando de la mejor manera posible, la cantidad, la calidad y el precio, se le empiezan a plantear otro tipo de demandas y exigencias que van más allá del mundo económico. La empresa debe responder a una *demanda social* producida por un cambio de valores y percepciones sociales y por el impacto de los medios de comunicación” (Enrique, 2007, p.53).

La pressió social és la que obliga a l'empresa a replantejar-se les seves funcions i a superar el seu *status* de productor, ja que “la sociedad comienza (...) a pedirle cuentas, sobre lo que hace, por qué lo hace y cómo lo hace. La empresa deberá ser respetuosa con el interés general y con las demandas sociales que ante todo reclaman una mayor calidad de vida” (Enrique, 2007, p.54). En aquest nou context on l'empresa es converteix en un sistema obert, receptiu i comunicatiu (Enrique, 2007) és quan afloren els conceptes de cultura corporativa, identitat, imatge, ètica empresarial i responsabilitat social corporativa que estem treballant a la perspectiva de l'anunciant com a benefactor social. En aquest context, doncs, és quan neix *l'empresa*

ciudadana, una empresa concebuda no només com una institució privada amb una finalitat únicament lucrativa, sinó també com un organisme viu al servei de la comunitat on actua i a la qual pertany (Vescia, 1987). També és aquest entorn el que possibilita l'expansió del màrqueting social més enllà de l'àmbit del màrqueting no empresarial com un intent de dotar d'un *plus* de diferenciació als productes. En aquest sentit, la hipercompetitivitat i la homogeneïtzació han afavorit el repunt de la tasca, suposadament altruista, dels anunciants com a benefactors socials.

5.1.4.1 El patrocini i el mecenatge com a fórmules clàssiques d'intervenció social

Podem considerar que ja trobem antecedents remots d'aquesta tasca social de l'anunciant en les fórmules comunicatives del patrocini –*sponsorship*, *sponsoring*–, del mecenatge o, de manera més indirecta, de la més moderna: el *bartering*. En aquesta línia s'expressa Parés (1994, p. XX-introducció) quan afirma: “El mecenazgo, la fundación y, en menor grado, el patrocinio, tienen elementos propios de la filantropía”; és a dir, ja es conceben com esforços organitzats destinats a fer el bé, a dedicar recursos propis en benefici dels demés. Si inicialment aquesta tasca de suport de determinats esdeveniments, persones o activitats anirà a càrrec dels nobles, de la reialesa, de l'església i de les classes benestants, amb el pas del temps seran les empreses les que es convertiran en les seves principals benefactores.

Així, ja abans de la profusió del concepte de RSC, la comunicació havia creat les seves pròpies tècniques per canalitzar aquesta vessant empresarial més altruista. Segons Weil:

“la originalidad del patrocinio y el mecenazgo consiste en proponer un aspecto nuevo a la empresa y una relación distinta a un público al que no se le considera solamente en su dimensión mercantilizada de cliente-

consumidor sino en tanto que formado por individuos amantes del arte, de la cultura, del deporte, etc.” (Weil, 1992, p.98).

Weil apunta que aquestes eines comunicatives són les que permeten a les empreses dialogar amb la societat en un registre diferent al dels negocis i això els permet ser vistes com “[empresas] con un alma, un corazón o un espíritu y no solamente como una máquina calculadora” (Weil, 1992, p. 98). En definitiva, doncs,

“ El patrocinio y el mecenazgo (...) [son] manifestaciones y no solamente discursos. Manifestaciones que expresan el compromiso de la empresa por un acto ejemplar. (...) El patrocinio y el mecenazgo son pues *actos* institucionales que cristalizan la ética y la estética de la empresa y hacen compartir su visión del mundo” (Weil, 1992, p. 98-99).

Si el patrocini, el mecenatge i el *bartering* es poden considerar les fórmules comunicatives *clàssiques* emprades per les empreses per tal de portar a terme la seva acció social, anem a aprofundir una mica més en cadascun d'aquests termes.

De manera genèrica, sota aquests conceptes es coneix una activitat definida en el següent sentit:

“[una actividad en la que] un aportante financiero, normalmente un anunciante, contribuye económicamente a la realización de una actividad informativa, deportiva, cultural, educativa, etc., a cambio de la posibilidad de incluir sus mensajes corporativos o promocionales en las actividades de difusión propias de la actividad o el acontecimiento financiados.” (Mazo, 1994, p.403-404).

Si els desgranem i els tractem de manera separada, el patrocini -o *sponsorship*, o *sponsoring*, el seu equivalent en anglès-, prové del llatí “esponsor” que significa, tal com ens comenta Parés (1994, p. 13-14), “el que responde, el que avala a un tercero, el padrino de un neófito” o també és

entès en el sentit del que assumeix els deutes d'un altre. El patrocini fou utilitzat tradicionalment com una expressió de poder de les classes més benestants (Castellblanque, 2001) tot i que la majoria d'autors atribueixen, tal com veurem, aquesta característica a la modalitat del mecenatge. Mazo es refereix a la figura del patrocinador de la manera següent:

“Modernamente, en el área de las comunicaciones, se refiere a un sustentador financiero, normalmente un anunciante, que actúa como soporte de muchos sistemas de Radio y Televisión. La aportación financiera para, a cambio, contar con la posibilidad de incluir sus mensajes promocionales sirve también para sufragar los costes operativos de las emisoras” (Mazo, 1994, p.78).

Precisament, aquest autor apunta que a l'origen històric del naixement del patrocini -anys 20 del segle XX als Estats Units vinculat a grans esdeveniments esportius- s'hi troben raons de tipus econòmic, que feien que els mitjans de comunicació haguessin de recórrer a la recerca de *patrocinadors* de diferents espais per tal de poder suportar els costos operatius.

Malgrat que és habitual veure com a la pràctica moltes vegades el patrocini i el mecenatge es tracten com a sinònims, Mazo (1994) estableix diferències a nivell semàntic entre els dos. Considera que el patrocini té un ampli camp d'aplicacions, centrat sobretot en grans manifestacions col·lectives, com les esportives. El patrocini neix, així, amb una finalitat eminentment comercial, com a substitutiu o com a nou canal per a la introducció de publicitat comercial. Per la seva banda, el mecenatge significaria la protecció d'activitats artístiques, culturals i educatives, entre d'altres, amb la finalitat primordial de fer aparèixer davant la opinió pública una “imagen correspondiente con lo que anteriormente hemos denominado ‘marketing social’, en el sentido de retorno a la sociedad de parte de los beneficios empresariales. Desde esta idea de base, el mecenazgo sería más adecuado a la estrategias de la imagen corporativa que al marketing de productos” (Mazo, 1994, p.404).

En ambdós casos cal tenir en compte que la base de l'actuació comunicativa consisteix en la difusió aconseguida a través dels mitjans de comunicació, juntament amb el contacte directe dels públics amb els esdeveniments patrocinats. Parés (1994) també es posiciona en aquest sentit quan vincula el mecenatge al camp de la cultura i circumscriu el patrocini al terreny esportiu o, en segon terme, a la contractació d'espais en els mitjans de comunicació, i afirma que la visió clàssica dels termes apunta en el sentit que quan hi ha una contrapartida es tracta de patrocini o esponsorització i no de mecenatge (Parés, 1994). També hi ha autors que incideixen en els seus diferents objectius. Així, mentre el mecenatge tindria un caràcter altruista, el patrocini (fins i tot el cultural) buscava sempre una contrapartida. Santesmases (2007) estableix la frontera en el seu camp d'activitat: mentre el mecenatge es vincula a activitats artístiques i culturals, el patrocini ho fa amb pràctiques de caràcter més *publicitari* i amb "fines estrictamente comerciales y obtención de un beneficio directo" (Santesmases, 2007, p. 756).

Històricament el concepte de mecenatge evoluciona de la figura de Gaius Cilnius Maecenas¹¹², qui és considerat el protector de les Belles Lletres. Precisament, tal com ens comenta Corredoira, aquest significat s'ha estès a la nostra època per incloure "toda forma de protección de las artes y de las actividades relevantes de talento" (Corredoira, 1991, p. 35). Segons Corredoira (1991) aquesta pràctica permetia als primers mecenes expressar la seva grandesa i la seva autoritat i situa cap el segle XII l'aparició d'un mecenatge laic de la mà, especialment, de la nova burgesia, que permetrà la creació de múltiples obres tals com tombes, capelles o frescos. Amb el temps,

¹¹² Gaius Cilnius Maecenas Arretium [Arezzo], aprox. 69 aC — Roma, 8 dC, fou un dels principals consellers d'Octavi. Actuà d'intermediari entre l'emperador i el cercle de literats que ell, com a escriptor que també era, havia aplegat entorn seu. Gaudí, entre altres, de l'amistat de Properci, de Virgili i, sobretot, d'Horaci. Maecenas destacava per la seva hospitalitat i casa seva va esdevenir un lloc de reunió. Per això és considerat patró dels literats i de les lletres. Font: Gran Enciclopèdia Catalana.

les empreses assumiran també aquesta funció, donant lloc al naixement del denominat mecenatge empresarial o mecenatge organitzacional:

“Los pintores de la antigüedad pintaban por encargo, lo hacían de modo similar a como se trabaja en publicidad. Hoy no hay mecenas ni reyes a quien pintar, pero sí adinerados anunciantes dispuestos a pagar muy bien a quien trabaje para ellos” (Gurrea, 1998, p.168).

Si atenem al sentit del terme, conceptualment, el mecenatge és definit per Parés com:

“la acción o actividad organizada, programada u ocasional, en virtud de la cual, una persona privada, una empresa o institución privada, efectúan una aportación económica, usualmente establecida de forma contractual, en favor de un creador, de un artista, de un intérprete, de un autor, o de otra institución pública o privada, con objeto de que se realice una iniciativa –en forma o no de programa continuado- o un acontecimiento, de naturaleza cultural, cívica, humanitaria, educativa, científica” (Parés, 1994, p.24).

Tal com s'ha comentat, hi ha autors que estableixen entre patrocini i mecenatge una diferenciació clara en funció de si es busca o no una contraprestació. De tota manera, també hi ha veus que s'alcen en el sentit contrari per destacar la importància de l'interès en qualsevol acció de mecenatge. Així s'expressa Corredoira (1991, p.40) quan afirma que “el mecenazgo no es, ni ha sido jamás, sinónimo de desinterés” o Vescia (1987) que destaca que l'activitat del mecenatge sempre busca una contrapartida:

“(…) la acción cultural de las empresas a través del mecenazgo –o de la fundación- no suele ser desinteresada. En efecto, siempre buscas, de forma inmediata o mediata, directa o indirecta, determinadas contrapartidas, cuya finalidad esencial es la mejora o la consolidación de su imagen, de su notoriedad y que, de forma implícita o explícita, se plasme en sus resultados económicos –valoración de su fondo de comercio- o en la valoración cualitativa –que, en algunos casos, es susceptible de cuantificación- de la imagen lograda en la opinión pública en un determinado momento” (Vescia, 1987, p. 11).

Parés accepta que la versió clàssica dels termes estableix una diferenciació en funció dels resultats perseguits, però malgrat això, també defensa la tesi que el mecenatge pretén obtenir uns resultats:

“A menudo la realiza [la acción de mecenazgo] con la finalidad, la contrapartida, no siempre fácil de concretar prácticamente, de afirmar su imagen, su prestigio, su responsabilidad social, como una muestra de notoriedad, mediante la difusión de dichas acciones o actividades a través de los medios de la comunicación social. Puede inscribirse en el marco de la comunicación institucional de la empresa. Otra contrapartida puede ser la obtención de una desgravación o exención fiscal” (Parés, 1994, p.24).

I Santesmases es pronuncia en el mateix sentit malgrat que en diferencia el tipus de resultats perseguits: des del seu punt de vista, el mecenatge, enlloc de buscar una predisposició positiva cap als productes o iniciatives de l'empresa, aspira a uns objectius més perdurables com és la valoració social de l'empresa per part de la societat (Santesmases, 2007). També es troba aquesta consideració a la definició que fa del terme el *Diccionari de Comunicació Empresarial* del Termcat (1999, p.150) que es refereix al mecenatge en els següents termes: “Mecenatge és suport financer o material que una persona física o jurídica dóna a una activitat d'interès públic, generalment de caràcter social, cultural o educatiu, amb la finalitat d'obtenir en contrapartida un benefici d'imatge”.

Per això, hi ha qui prefereix parlar de patrocini cultural (Ministerio de Cultura, 1992) o d'altres expressions, com la francesa *commandite* per referir-se a les accions de recolzament a iniciatives culturals o artístiques portades a terme per part de les empreses privades i que busquen obtenir, a canvi, una contraprestació (Colbert i Turgeon, 1990).

Finalment fem una breu referència al *bartering*, concepte que en català es coneix com bescanvi per programa (Termcat, 1999). El *bartering* es defineix

en el *Diccionari de Comunicació Empresarial* del Termcat (1999, p.36) com una “Modalitat publicitària en què l’anunciant, a canvi de la cessió gratuïta de temps publicitari, finança o produeix un programa de ràdio o de televisió, generalment concebut en funció de les seves necessitats de comunicació”. El benefici en aquest cas és mutu: les cadenes s’estalvien els costos de producció d’un programa i obtenen un producte per omplir la franja horària de la graella de programació que els calgui o que els convingui. Per la seva banda, l’anunciant obté una fórmula menys intrusiva de fer arribar la seva marca i/o els seus productes als consumidors. De fet, el *bartering* té punts de contacte amb el *product placement*¹¹³, amb la diferència que en el *product placement* es paga per la ubicació del producte o de la marca dins l’ambientació general d’una sèrie o pel·lícula mentre que en el *bartering* es paga per la producció de tot el programa. Però amb la tècnica amb la que més punts de contacte podem establir és amb la del *branded content*¹¹⁴ fins al punt que, des del nostre punt de vista, podem considerar que es troba en el *bartering* la llavor del que ha acabat evolucionant cap a les estratègies de contingut de marca. De tota manera, tal com es pot veure, la modalitat publicitària del *bartering* és la que, d’entrada, queda més allunyada d’aquesta funció social que és possible atribuir al patrocini i al mecenatge. En tot cas, s’hi intueix aquesta vessant quan en l’argument i el contingut del programa que desenvolupa l’anunciant es potencien els temes d’interès per la societat.

¹¹³ El *product placement* o emplaçament de producte és una “modalitat publicitària consistent a esmentar o fer aparèixer, com si formés part de l’ambient, un producte o el nom d’una marca en les escenes d’una pel·lícula o d’una sèrie televisiva”. Font: Termcat (1999, p.92).

¹¹⁴ El *branded content* és “l’acte de crear contingut que els consumidors volen veure en oposició als anuncis que ells ‘han’ de veure. Aquest contingut pot ser des d’un blog fins a 12 episodis d’un *reality* televisiu” (Tite, 2013/2014, p.57) o “una nova forma de comunicació que unifica la distinció convencional entre publicitat (missatge comercial) i contingut (programa) i es distribueix com contingut editorial encara que té un objectiu comercial. És un contingut emocional que dispara l’interès dels consumidors i els permet connectar i consumir activament (...) també es coneix com a *branded entertainment*. (Choi, 2015, p.117). Sol destacar per tenir un caràcter marcadament emocional i els productes que s’elaboren a partir d’aquesta estratègia de marca es consumeixen fàcilment perquè solen tenir un caràcter eminentment lúdic. Bàsicament es tenen en compte els interessos dels consumidors i se’ls ofereix allò que tenen ganes de veure. El producte i la marca impacten al consumidor de manera no intrusiva per la qual cosa es genera més fàcilment un vincle positiu i una relació de simpatia cap a ells. [Nota: les definicions s’han traduït directament de les cites originals en anglès].

5.1.4.2 Iniciatives socials dels anunciant

«Nike, nosotros te hicimos. Y también podemos aniquilarte»
Activista del Bronx, N.Y, 1997. Recollit per Werner, K. I
Weiss, H. a *El libro negro de las marcas*

Les actuals tecnologies de la comunicació augmenten la possibilitat de tirar per terra la reputació d'una empresa, ja que els consumidors tenen la capacitat d'enviar els missatges que vulguin a milers de persones a través de la xarxa i d'iniciar i promoure accions de boicot a determinades companyies o productes. Aquestes accions es poden convertir en un veritable malson per les corporacions. Un dels casos més recents¹¹⁵ és el de *Nutella*¹¹⁶ amb l'oli de palma. De fet, el conflicte amb l'oli de palma no és nou. Ja el 2011, *Activistas por el Planeta* i *Ecologistes en Acció* de Barcelona van portar a terme una campanya de sensibilització al parc de la Ciutadella de Barcelona per conscienciar sobre les conseqüències del cultiu derivat de la producció d'aquest oli especialment a Àsia (Indonèsia, Malaisia o Nova Guinea)¹¹⁷. Aquestes organitzacions denunciaven els problemes de la desforestació provocada pel conreu extensiu d'aquesta planta, la destrucció dels hàbitats naturals dels orangutans i el desplaçament forçós de comunitats indígenes, i deixava en evidència a grans multinacionals (tals com *Unilever*, *P&G*, *Nestlé*, *Carrefour*) i marques mundialment conegudes (*Axe*, *Dove*, *Mimosin*, *Pringles*, *Pantene*, *L'Oréal*, *Frijo*) com les incentivadores més destacades (per ser els principals clients i demandants d'aquest producte) d'aquest procés. La problemàtica va tornar al focus d'atenció mediàtic l'estiu del 2015, quan Ségolène Royal, la ministra francesa d'Ecologia, Desenvolupament Sostenible i Energia, va acusar directament a l'empresa italiana *Ferrero* d'utilitzar l'oli de

¹¹⁵ En el moment d'elaboració d'aquesta tesi.

¹¹⁶ Nutella és una crema d'avellanes de l'empresa italiana Ferrero. Aparegué al mercat el 1964 i el 1995 es va introduir al mercat espanyol. Font: <http://www.nutella.es>

¹¹⁷ Ecologistes en Acció (2011). *Denuncia del aceite de palma y sus consecuencias ambientales*. Recuperat 13 agost 2015, des de <http://ecologistasenaccion.org/article20061.html>

palma en la fabricació de la *Nutella*, contribuint, així, a la desforestació del planeta. Royal animava a l'empresa a buscar matèries primes alternatives i als consumidors a no comprar el producte mentre la companyia no variés les seves pràctiques¹¹⁸. Això va obligar a la corporació a respondre, incorporant a la seva pàgina web explicacions sobre la procedència de l'oli de palma que utilitza i, fins i tot, el conflicte va prendre una caire d'Estat quan la dona i la filla del primer ministre italià, Matteo Renzi, van sortir a recolzar públicament a una de les seves primeres empreses nacionals esmorçant *Nutella* en una exposició a la que assistien a Milà¹¹⁹.

Aquest cas no deixa de ser un dels molts exemples de com avui en dia els moviments ciutadans, ja siguin organitzats o fruit de l'opinió i l'activisme d'una sola persona, poden tenir un impacte negatiu en la imatge de marca de les empreses més poderoses del planeta i les poden atacar just a la línia de flotació dels seus negocis. El missatge cap a aquestes grans corporacions és clar: s'ha acabat el tot s'hi val. Una de les crítiques més ferotges en aquest sentit el trobem reflectit a l'obra de Werner, K. i Weiss, H. (2003). Aquests autors denuncien a *El libro negro de las marcas* les pràctiques abusives de les grans corporacions internacionals: explotació dels treballadors, contractació il·legal de mà d'obra infantil, menyspreu cap al respecte dels drets humans... i un llarg etcètera de reclamacions que treuen els colors a grans marques (*Nike, Bayer, Siemens, Nestlé, Ikea, Disney, McDonald's...*) i posen els pèls de punta al lector. Segons aquests autors, malgrat que les marques més poderoses no són les úniques que porten a terme pràctiques abusives, les crítiques cap a elles són més fortes bàsicament per dos motius: primer perquè les marques basen el seu poder en una imatge creada a través d'inversions milionàries i, per tant, per aquí és per on se les pot atacar i, en segon lloc, perquè són les

¹¹⁸ Redacció de La Vanguardia i agències (17 juny 2015). La ministra francesa de Ecologia pide el boicot a Nutella por usar aceite de palma. *La Vanguardia*. Recuperat 13 agost 2015, a <http://www.lavanguardia.com/natural/20150617/54432874070/ministra-segolene-royal-pide-boicot-nutella-por-aceite-de-palma.html>

¹¹⁹ Placer, D. (4 juliol 2015). Nutella se crece tres su último boicot internacional. *Economía Digital*. Recuperat 14 agost 2015, a <http://www.economiadigital.es/es/notices/2015/07/nutella-se-crece-tras-su-ultimo-boicot-internacional-ferrero-sale-airosa-del-llamamiento-de-la-minis-73661.php>

que determinen les tendències econòmiques a nivell mundial i són les que acaben fixant els preus del mercat internacional (Werner, K. I Weiss, H., 2003, p. 20).

Actualment les empreses són molt més que els seus productes, que les seves plantes de producció o la seva flota de vehicles. El seu gran actiu es troba a les marques que, en determinats casos, com per exemple el de *Coca-Cola*, pot arribar a representar el 96% del valor total de la companyia (Werner, K. I Weiss, H., 2003, p. 24). Les marques més reconegudes a nivell mundial són les que, per sí mateixes, es converteixen en l'element determinant de les decisions de compra i condicionen les preferències de consum. Per això contribueixen de manera determinant en els resultats del negoci. Però, quant val una marca? Una de les aproximacions en aquest sentit és la que ens ofereix la consultora Interbrand a través del seu informe *Best Global Brands* que elabora anualment. Segons el seu estudi *Best Global Brands 2014*, les marques més valuoses del món són les següents:

**Taula 21. Rànquing de les deu marques més valuoses
(en milions de dòlars)**

Posició	Marca	Valor	Variació 14/13
1	Apple	118,863	+21%
2	Google	107,439	+15%
3	Coke	81,563	+3%
4	IBM	72,244	-8%
5	Microsoft	61,154	+3%
6	General Electric	45,480	-3%
7	Samsung	45,462	+15%
8	Toyota	45,392	+20%
9	McDonald's	42,254	+1%
10	Mercedes Benz	34,338	+8%

Font: Elaboració pròpia amb dades d'Interbrand (2014). *Best Global Brand*.

Precisament, la imatge de marca i la seva conversió en un dels principals actius de les empreses és, paradoxalment, la força i l'amenaça de les grans companyies. El seu punt fort i, alhora, el seu punt feble, ja que la reputació i la bona imatge tenen un impacte directe en els resultats econòmics, tal com posa de manifest l'estudi *2015 Global RepTrack*¹²⁰ de *Reputation Institute*. Per això, un atac a la reputació i a la imatge és una forma directa d'afectar la principal font d'ingressos de les grans corporacions. La reputació està influïda per la força de la marca (les marques més reputades solen ser, també, les més potents del mercat i són vistes com més comunicatives, més consistentes i diferents respecte a la competència) i per la personalitat de la marca (detecció d'atributs rellevants i diferencials). Alhora, una bona reputació, una bona imatge de marca, té efectes positius en el suport públic (una millora de 5 punts en la reputació incrementa el suport públic entre un 5% i un 7%) i en la intenció de compra dels productes de l'empresa (la bona reputació predisposa a comprar els productes en un 83% dels casos). (Vegeu figura 13).

¹²⁰ Informe anual que mesura la reputació de les principals companyies a 15 països d'Europa, Amèrica del Nord, Llatinoamèrica i Àsia-Pacífic.

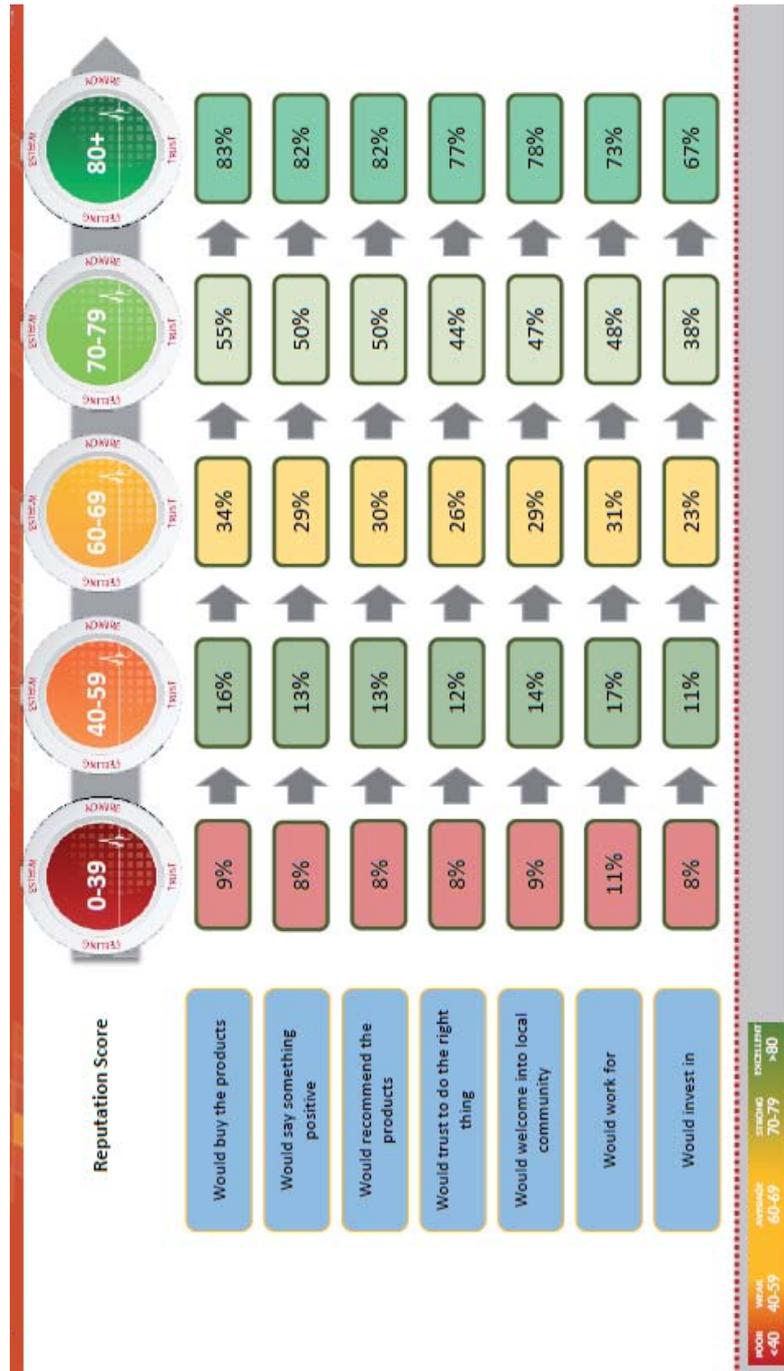


Figura 13. Suport en funció del grau de reputació.
 Font: Reputation Institute (2015, abril). 2015 Global RepTrack®.

El 2015 Global RepTrack® identifica les deu marques més reputades a nivell mundial (per ordre de més a menys): *BMW Group, Google, Daimler, Rolex, Lego, The Walt Disney Company, Canon, Apple, Sony* i *Intel*. Si atenem a les marques que aconseguen els nivells de valoració més elevats en les set

àrees indentificades a l'informe com a constructores de la reputació (productes i serveis; innovació; lloc de treball; governança; ciutadania; lideratge i actuació), trobem sis marques que aconsegueixen destacar en els set aspectes. Aquestes marques són: *Apple, BMW, Daimler, Google, Intel* i *The Walt Disney Company* (vegeu figura 14).

Company	Products & Services	Innovation	Workplace	Governance	Citizenship	Leadership	Performance	Total count
1 Apple	X	X	X	X	X	X	X	7
2 BMW	X	X	X	X	X	X	X	7
3 Daimler	X	X	X	X	X	X	X	7
4 Google	X	X	X	X	X	X	X	7
5 Intel	X	X	X	X	X	X	X	7
6 The Walt Disney Company	X	X	X	X	X	X	X	7
7 Microsoft		X	X	X	X	X	X	6
8 LEGO	X	X	X	X	X			5
9 Rolex	X		X	X		X	X	5
10 Rolls-Royce Aerospace	X		X	X		X		4
11 Nike, Inc.		X				X	X	3
12 Canon	X							1
13 Johnson & Johnson					X			1
14 Samsung Electronics		X						1
15 The Coca-Cola Company							X	1
16 Volkswagen					X			1

Figura 14. Marques més valorades en les set dimensions de construcció de la reputació.
 Font: Reputation Institute (2015, abril). 2015 Global RepTrack®.

Precisament per la rellevança que adopta la marca a l'entorn actual, aquestes troben en la responsabilitat social un eix vertebrador de les polítiques empresarials futures, un *leitmotiv* sobre el que pivotarà, molt probablement, la forma de fer i entendre els negocis del futur. Quant a les marques més reconegudes des del punt de vista de les accions que porten a terme de responsabilitat social vinculades a la sostenibilitat, podem recórrer a l'informe d'Interbrand, *Best Global Green Brands 2014* que analitza la diferència existent entre les pràctiques que porten a terme les principals empreses en relació al mediambient i la sostenibilitat i la percepció que en tenen els consumidors¹²¹. Així, les 10 marques més verdes són (per ordre): *Ford, Toyota, Honda, Nissan, Panasonic, Nokia, Sony, Adidas, Danone* i *Dell*. La marca espanyola *Zara*, del grup *Inditex*, ocupa la 34^a posició.

Actualment podem afirmar que totes les grans corporacions, tots els grans anunciants, porten a terme, en major o menor grau, accions que s'emmarquen dins la responsabilitat social, ja sigui a través de l'acció directa en els seus establiments i plantes de producció introduint millores que optimitzin l'eficiència dels recursos energètics i en redueixin l'impacte ambiental (com és el cas de, per exemple, *Zara*¹²²); a través d'accions de protecció i millora del mediambient (com és el cas, per exemple, de Nestlé i el seu projecte de preservació de la biodiversitat del Parc Natural del Montseny –Girona, Catalunya, Espanya-¹²³); actuant sobre els sectors més vulnerables

¹²¹ Metodològicament parteix de l'estudi *Best Global Brands* que el propi Interbrand elabora anualment per extreure'n i avaluar els sis elements que determinaran la percepció dels consumidors: autenticitat, diferenciació, presència, rellevança, consistència i comprensió. Pel que fa a les dades d'actuació utilitza 83 mètriques de Deloitte estructurades al voltant de sis grans eixos: productes i serveis; governança; relació amb els *stakeholders*; operacions; cadena de subministrament; transport i logística.

¹²² La sostenibilitat desenvolupa un paper clau en la construcció de la credibilitat de Zara. El 2012 la botiga *Zara Home* de Múnic va rebre la certificació LEED d'or. El 2012 aconseguia la mateixa certificació per la seva botiga de Melbourne per la reducció en un 37% en el consum d'aigua i l'adopció d'un sistema d'il·luminació que li permetia un estalvi energètic del 10%. D'altres botigues de Londres –*Zara Park House*-, París –Camps Elisis- i Mèxic –DF, carrer Francisco Madero- estaven en procés de certificació. Font: Interbrand. *Mejores marcas españolas 2013*. Recuperat 14 agost 2015, des de http://interbrand.com/assets/uploads/MME_2013.pdf

¹²³ <http://www.empresa.nestle.es/es/cvc/casos-de-estudio/plan-biodiversidad-montseny> Recuperat 14 agost 2015.

de la societat (*Obra Social la Caixa* i campanya "Cap nen sense bigoti"¹²⁴) ; lluitant contra malalties (*Ausonia* recolza i col·labora amb la *Asociación Española contra el Cáncer* –AECC– en la lluita contra el càncer de mama; *McDonald's* a través de la seva *Fundació Ronald McDonald*, crea llars que posa a disposició de les famílies de nens que estan en tractament contra el càncer quan s'han de desplaçar a hospitals allunyats dels seus lloc de residència¹²⁵) o fomentant pautes de consum i conducta responsables (el projecte *Attitudes d'Audi* a Espanya fomenta la mobilitat responsable, eficient i segura¹²⁶) entre moltes d'altres.

Comentàvem al principi d'aquest apartat que, a data d'avui, els consumidors desenvolupen un paper de vigilants de l'actuació de les empreses i que el resultat dels seus comentaris i de les seves actuacions es pot veure incrementat per l'efecte amplificador de la xarxa, que es converteix en un altaveu d'abast mundial. L'estudi *Global CSR Study 2013*¹²⁷ avala que els consumidors són especialment actius a través de les xarxes socials. Segons aquest informe, el 26% comparteix informació negativa sobre les empreses i els productes, per això les males notícies tenen actualment una capacitat d'expansió exponencial. Però, alhora, les bones pràctiques també són recompensades, ja que el 34% utilitza, de la mateixa manera, aquests canals per compartir informació positiva sobre les empreses que tenen cura de la gent i de l'entorn. Per això, les companyies líders són aquelles que veuen en

¹²⁴ L'*Obra social la Caixa* va posar en marxa la campanya "Cap nen sense bigoti" per col·laborar amb el *Banc dels Aliments* en la recollida de llet per famílies en risc d'exclusió social. Entre el 20 i el 24 d'abril de 2015 es feia la recollida a la xarxa d'oficines de *La Caixa*, a les llars de jubilats de l'*Obra Social*, al Palau Macaya, al CosmoCaixa i als CaixaForum de Barcelona, Tarragona, Lleida i Girona. A més, fins el 20 de juny es podien fer donatius a la pàgina [Microdonativos de La Caixa](http://www.microdonativos.de.la.caixa) o enviant un SMS amb la paraula 'LLET' o 'LECHE' al 28024. *La Caixa* aportava d'entrada una donació econòmica equivalent a 100.000 litres de llet. Font: El Periódico versió digital (15 abril 2015). "Ningún niño sin bigote", lema de una nueva campaña solidaria para recoger Leche. Recuperat 14 agost 2015, a <http://www.elperiodico.com/es/noticias/sociedad/ningun-nino-sin-bigote-lema-nueva-campana-solidaria-para-recoger-leche-4102290>

¹²⁵ <http://www.fundacionronald.org/>

¹²⁶ <http://www.attitudes.org/>

¹²⁷ ConeCommunications / Echo (2013). *Global CSR Study*. Boston: Conecommunications. Recuperat 14 agost 2015, des de http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/fdf8ac4a95f78de426c2cb117656b846/files/2013_cone_communicationsecho_global_csr_study.pdf

l'assumpció de la responsabilitat social una oportunitat. Les que dominaran els escenaris futurs seran aquelles capaces de superar la *miopia* de la moda passatgera, del "cal fer-ho perquè toca" i entendran que l'èxit va de la mà de la responsabilitat conjunta entre tots els actors implicats (accionistes, gestors, treballadors, consumidors, proveïdors, clients, mitjans de comunicació, líders d'opinió, comunitat...) en la construcció d'un món millor.

5.2 L'anunciant com a nou colonitzador

El colonialisme defineix al fenomen d'expansió geogràfica que s'inicia, sobretot, a finals del segle XV. La colonització es defineix com el "cultivo de la tierra en territorios sin explotar –o explotados por tribus consideradas 'inferiores'" (Hernández Sandoica, 1992, p.14-15) així que, el moviment d'ampliació territorial portat a terme per les potències europees, passarà a denominar-se colonialisme i, més tard, imperialisme: "una globalización económico-política fundamentada en la expansión financiera de las grandes potencias" (Hernández Sandoica, 1992, p.15). A partir de 1848 aquest terme es comença a usar a França per definir "toda política exterior de gran alcance, activa y emprendedora" (Hernández Sandoica, 1992, p.16).

Malgrat que els canvis que van afavorir el colonialisme es comencen a gestar entre els segles XII i XIV (Pérez Herrero, 1992), és aproximadament a la segona meitat del segle XV quan s'observa un incipient augment de la població a Europa Occidental que va fer sorgir la necessitat de l'expansió econòmica per a la recerca de matèries primeres (sobretot aliments i combustibles) i de nous mercats per als productes artesans europeus. L'esgotament de les mines d'or i plata europees i l'augment de la demanda d'espècies¹²⁸ que arribaven d'Orient incentivaren les ànsies descobridores de dues corones que es convertiren en els primers imperis colonials: Portugal i Castella (Ferro, 2005). Als importants factors econòmics que esperonaven aquestes ganances d'obrir-se a nous mercats s'hi uniren factors de caràcter ideològic -la set d'aventures despertada per llibres com el de Marco Polo¹²⁹ i la pervivència de l'esperit de Croada (Pérez Herrero, 1992)- i factors científics i tècnics (estudis geogràfics

¹²⁸ S'usaven com a conservants per a la carn i el peix o per a assaonar aliments en mal estat amb l'objectiu d'amagar gustos desagradables (Pérez Herrero, 1992).

¹²⁹ El llibre de Marco Polo explica els viatges del mercader venecià Marco Polo (1254-1324), conegut també com *El llibre de les Meravelles del Món* o *El llibre del Milió* –sobrenom que es donava a Marco Polo degut a les seves riqueses-. Data del segle XIII (1298-1299). Marco Polo el dicta a Rustichello da Pisa, el seu company de presó, a Gènova) i és una de les obres més conegudes de la literatura europea. Font: Gran Enciclopèdia Catalana. Recuperat 19 agost 2015, des de <http://www.enciclopedia.cat/EC-GEC-0051830.xml>

de Ptolemeu; la publicació de l'*Imago Mundi* del cardenal Piere d'Ailly¹³⁰ que deduïa que la terra era rodona; l'astrolabi que permetia, juntament amb la brúixola, l'orientació marítima i la creació de dues embarcacions aptes per la navegació d'altura: la caravel·la i la nau) que havien de permetre l'expansió efectiva dels territoris. Lucena es refereix a aquestes innovacions tècniques com un element primordial dins l'expansió colonialista: "la nueva técnica de navegación (brújula, astrolabio, calendarios y la carabela) les permitió intentarlo" (Lucena, 1999, p.17). Hernández Sandoica també ho destaca:

"la ciencia y la técnica, en sus paralelos desarrollos, serán el soporte decisivo del nuevo proceso de expansión (...) Disciplinas como la cartografía y la oceanografía colaboraron con la tecnología industrial para abrir al conocimiento europeo los secretos de todo un planeta desconocido" (Hernández Sandoica, 1992, p.21).

L'ubicació geogràfica de la península ibèrica propiciarà que Castella i Portugal es llancin a la conquesta de l'Atlàntic per les enormes possibilitats que representava i per la poca resistència que trobaven (Perez Herrero, 1992):

"la península ibérica se encontraba [a finales del siglo XV] (...) en el borde meridional Occidental del mismo [continente]. Como consecuencia, y no por casualidad, Castilla i Portugal, ante la imposibilidad de una expansión terrestre, se vieron obligados a explorar el Atlántico y las costas norteafricanas desde el siglo XII" (Pérez Herrero, 1992, p.21).

D'aquesta manera, Portugal s'estengué per les costes atlàntiques africanes a la recerca de la terra asiàtica de les espècies però no hi va posar els peus fins a finals del segle XV. Vasco da Gama arribarà a la India entre 1497 i 1498 seguint la ruta africana¹³¹. Sis anys abans, en la seva lluita amb Portugal per abastar primer aquesta terra promesa de les espècies, i controlar-ne els seus

¹³⁰ 1350-1420. Se li atribueixen 174 obres. *Imago Mundi* és una de les més conegudes ja que fou consultada per Colom a l'hora d'iniciar el seu viatge. La transcendència d'aquesta obra radica en el fet que a *Imago Mundi* ja es planteja que la terra és rodona i, fins i tot, que gira entorn del seu propi eix. Font: Gran Enciclopèdia Catalana. Recuperat 19 agost 2015, des de <http://www.encyclopedia.cat/EC-GEC-0001352.xml>

recursos, Castella, de la mà de Cristòfor Colom, es llançarà a la seva recerca seguint una altra ruta: viatjant cap a l'Oest. El 1492 els espanyols desembarquen a l'illa de Huanahani¹³² (Bahames), Cuba i Haití convençuts que havien arribat a Àsia. Per això van posar a aquelles terres el nom d'Índies i fou l'origen de les disputes amb Portugal pel control de les terres. Els Reis Catòlics van sol·licitar al Papa Alexandre VI la sobirania de les terres descobertes per Colom. L'acord de Tordesillas (1494) establia una línia divisòria de 370 lligües¹³³ a l'oest de les illes del Cap Verd. Les terres situades a l'est d'aquest meridià eren per Portugal i les de l'oest per Espanya (Pérez Herrero, 1992) . Aquest és l'origen de la creació dels grans imperis d'Espanya i Portugal més enllà d'Europa que s'estendran per Amèrica (en el cas espanyol) i per Brasil, la Xina, les Molusques i territoris africans (en el cas portuguès). A la segona meitat del segle XVI Castella aconsegueix fer-se amb l'imperi colonial Portugués i així imposar la seva hegemonia, per la qual cosa el monarca Felip II es converteix en "el monarca más poderoso de la tierra" (Lucena, 1999, p.29) amb territoris a quatre continents.

De tota manera, malgrat aquests primers antecedents, la veritable febre imperialista té lloc al segle XIX, quan les grans potències europees (en especial, França i el Regne Unit) creen imperis a nivell mundial. Un dels detonants torna a ser el factor econòmic. Si fins llavors bàsicament es buscava fora de les fronteres productes exòtics, la revolució industrial farà que la indústria devori les matèries primeres i aquestes començaran a escassejar. Davant la impossibilitat de trobar subministrament al continent, Europa mirarà enfora i anirà a la recerca de cotó, lli, carbó... L'augment de la població també encarirà els aliments i això, unit a la reivindicació de millores per part dels treballadors en les condicions de vida i de treball, farà que els empresaris

¹³¹ Bartolomeu Dias aconsegueix doblar el Cap de Bona Esperança (1487-1488) i Vasco da Gama farà el primer viatge directe per mar a la Índia (1497-1499). Pérez Herrero, 1992, p.148.

¹³² Colom l'anomenarà San Salvador.

¹³³ Unitat antiga de longitud que equivalia a 6.717,6 metres. Actualment s'usa com a mida nàutica i una llegua són 5,55 quilòmetres (3 milles). Font: Institut d'Estudis Catalans. *Diccionari de la llengua catalana* [en línia]. Recuperat 19 agost 2015, des de <http://dlc.iec.cat/results.asp?txtEntrada=llegua>

busquin nous mercats on trobar matèries primeres i mà d'obra més barata i on poder vendre els seus productes manufacturats.

Als factors econòmics s'hi afegeixen factors estratègics i polítics. El nacionalisme alimenta la creença que una nació poderosa s'ha d'expandir; per tant, el control de determinades posicions (estrets, illes, enclavaments en determinades rutes terrestres) es perfila com a bàsic a l'hora de crear aquests imperis. L'augment de la població, unit a la millora de les comunicacions, farà que molta gent (especialment anglesos) es decideixi a buscar fortuna a fora, focalitzant els seus interessos primer cap a la terra promesa (Amèrica) i després cap a les colònies. Finalment, també se sol apuntar el factor moral, és a dir, la creença que els països *civilitzats* tenien el deure d'evangelitzar, ajudar i instruir als països que conquerien i convertir-los al cristianisme (Hernández Sandoica, 1992; Ferro, 2005). A la pràctica, però, primaran els interessos econòmics de les grans potències europees. Àfrica serà el continent que més patirà aquesta ànsia colonitzadora: França, el Regne Unit, Portugal, Espanya, Itàlia, Alemanya i Bèlgica l'ocuparan i hi establiran colònies, tot i que, tal com hem comentat, els que realment se'l repartiran seran Regne Unit (que pràcticament s'estén de nord a sud, des d'Egipte fins a Ciutat del Cap. Només l'interrompia l'Àfrica Oriental Alemanya) i França (arriba a controlar pràcticament tota l'Àfrica Occidental de l'hemisferi nord i l'illa de Madagascar). Hernández Sandoica explica cap a on s'enfoca aquesta segona onada colonialista: "Los viejos imperios coloniales, los de la Edad Moderna (...) se habían establecido, por imperativo del Descubrimiento, en tierras americanas preferentemente. Los nuevos, a su vez, tomarán forma sobre Asia y África" (Hernández Sandoica, 1992, p.24).

Tal com apunten Fernández, Llorens, Ortega i Roig (1987) l'imperi britànic a principis del segle XIX tenia uns 33 milions de quilòmetres quadrats i 450 milions d'habitants, aproximadament una quarta part de la població mundial. S'estenia per Canadà, Austràlia, Àfrica, Nova Zelanda, l'Índia, Nova Guinea i

Amèrica del Sud¹³⁴. França, per la seva banda, disposarà de grans territoris a l'Àfrica, controlarà l'illa de Madagascar i arribarà a ocupar territoris de l'actual Vietnam i Laos, formant la Unió Indo-Xinesa.

Si el segle XIX veu florir i arribar al zenit el colonialisme, el segle XX obrirà les portes al moviment invers: la descolonització. La Primera Guerra Mundial (1914-1918), coneguda com la *Gran Guerra*, serà “no un enfrontament de nacions sinó una baralla d'imperis. Una guerra europea es transforma en una guerra mundial perquè Europa i el món són una mateixa realitat” (Fernández et al., 1987, p.309) i provocarà un afebliment tant a nivell militar com a nivell econòmic de les grans potències europees. A aquesta pèrdua de poder s'hi unirà l'explosió demogràfica dels territoris colonitzats; territoris que assoliran unes elevades taxes de natalitat enfront la davallada dels índexs de naixements europeus. També cal tenir en compte l'explosió dels sentiments d'independència i el desig d'autodeterminació dels pobles conquerits que, a més, animats per les imatges que els arribaran a través dels mitjans de comunicació, comencen a tenir aspiracions d'una vida millor. Aquesta combinació és la que portarà a la descolonització dels territoris ocupats del sud-est asiàtic i d'Àfrica.

El segle XX, doncs, sembla posar fi al colonialisme i als seus vestigis. Per tant, pot sorprendre que en aquesta tesi ens referim a l'anunciant com a nou colonitzador. Des del nostre punt de vista, però, hi ha una sèrie d'elements de concordança que ens fa pensar que les grans potències mundials d'avui han trobat en les multinacionals un instrument que els permet continuar exercint el poder i la dominació sobre territoris menys desenvolupats que, curiosament, solen coincidir amb velles colònies dels anteriors imperis europeus. Recordem que el colonialisme no deixa de ser, sobretot, una forma de sotmetiment inspirada per interessos econòmics, per la qual cosa, hi ha un

¹³⁴ Anglaterra havia establert colònies a Amèrica del Nord però el 1783 amb la signatura del tractat de París primer i del Tractat de Versalles després es reconeixia la independència dels Estats Units d'Amèrica i es donava inici a la creació d'una nova nació.

paral·lelisme més que sospitós entre el desplegament territorial que abans realitzaven els estats i el que avui en dia es pot trobar a la figura de les empreses transnacionals. De fet, Mooney i Evans defineixen el colonialisme de la manera següent:

“Colonialism in its normal sense refers to the period from about 1500 onwards where Western nations expanded their empires throughout the world. Foreign territories were occupied, often economically exploited and brought within the political control of the empire nations. This colonization was carried out in a number of ways, from commercial colonization to claiming lands”¹³⁵ (Mooney i Evans, 2007, p.30).

Però també afegeixen que en el marc dels estudis vinculats a la globalització, el colonialisme es tracta des de dos punts de vista: d'una banda, el colonialisme és analitzat en el context del postcolonialisme; un camp d'estudi que engloba tant un determinat període de temps (que s'inicia amb la retirada dels països que ostentaven la dominació) com els efectes i canvis que s'hi produeixen : “Colonialism can refer to the colonization process itself, the period of colonization or the effects of the colonization”¹³⁶ (Mooney i Evans, 2007, p.30). D'altra banda, el colonialisme és vist com un sinònim d'imperialisme per part de les potències occidentals : “It is, for example, possible to argue that globalization is not a new phenomenon but merely a new form of colonialisme”¹³⁷ (Mooney i Evans, 2007, p.30). Precisament, d'aquest aspecte és del que ens ocupem en aquest capítol de l'anunciant com a nou colonitzador.

¹³⁵ [Traducció de la cita original: «El colonialisme sol fer referència al període que va des d'aproximadament el 1500 en endavant on les nacions occidentals van expandir els seus imperis per tot el món. Els territoris estrangers van ser ocupats, sovint explotats econòmicament i portats sota el control polític de les nacions de l'imperi. Aquesta colonització es va portar a terme de moltes maneres, des de la colonització comercial a la reclamació de terres»].

¹³⁶ [Traducció de la cita original: «El colonialisme pot fer referència al procés de colonització en sí, al període de la colonització o als efectes de la colonització»].

¹³⁷ [Traducció de la cita original: «És, per exemple, possible argumentar que la globalització no és un fenomen nou, sinó senzillament una nova forma de colonialisme»].

5.2.1 L'anunciant i la societat postindustrial

El món va començar a canviar a un ritme accelerat a partir de la dècada dels 90 del segle XX. Si la revolució industrial va col·laborar de manera definitiva a la configuració de la societat de consum que coneixem, la revolució tecnològica va contribuir a assentar-la i a incrementar de manera exponencial el ritme de canvi. La idea de progrés que anava implícitament vinculada a la creació d'una societat moderna tenia com a referent el futur:

“Había que producir más, llegar más lejos, más alto, ser distintos, crear diferente. Siempre mirando hacia el futuro, el presente no existía, era algo ilusorio; sólo había un pasado que ya no interesaba más que para cambiarlo, para no repetirlo, y un futuro que había que construir. El progreso se basaba en la creencia de que la sociedad siempre tendía a mejor, y por lo tanto existía un sentido positivo del porvenir” (Éguizabal, 1997, p.96).

Però aquesta concepció del temps que tenia els ulls posats en el futur fou substituïda per una de nova: la importància del present, de l'avui, de l'ara, en definitiva, de la immediatesa. El futur és incert i/o amenaçant i el passat serveix en la mesura que ens pot aportar alguna cosa:

“el pasado sí [existe], y existe nuevamente como una época mejor (...) ahora el pasado es un lugar agradable para visitar, y sobre todo, para saquear: las modas retro; los movimientos revisionistas...” (Éguizabal, 1997, p.96).

Aquesta nova concepció del temps ha comportat canvis determinants en la societat. Una de les conseqüències més observables i evidents és el canvi de valors. Si a la societat industrial i, encara, a les societats més tradicionals, la saviesa i el coneixement s'adquiria amb el pas dels anys; a les societats avançades del segle XXI això ha deixat de ser així. El coneixement en aquest nou entorn el posseeixen els joves; ens trobem, doncs, tal com afirma Lorenzo Gomis, en plena transformació i vivint una tradició al revés:

“La tradición, entretanto, sube de abajo a arriba. Los nietos saben más informática que los padres y los padres que los abuelos. Si tenemos algún tropiezo con el ordenador nos recomiendan que lo contemos a un yerno o quizá mejor a un nieto” (Gomis, 1998, p.19).

I continua, encara, afirmant que ens trobem davant “una tradición rápida, vertiginosa, fugaz, todo lo contrario de la antigua” (Gomis, 1998, p.19). Sembla que a la nostra societat només importi l'avui, viure el moment. L'apoteosi del *carpe diem*. No és estrany, doncs, que en aquest context el consum també hagi sofert una acceleració vertiginosa. Equizábal (1997, p.97) afirma en aquest sentit: “Si todo el esfuerzo de la revolución industrial estaba centrado en la producción y en el actual desarrollo social, el énfasis hay que ponerlo ahora en el consumo”. La societat postindustrial començava així a exercir el seu domini.

Alvin Toffler va presentar el 1980 la seva obra *La tercera ola* on exposava la teoria de les tres grans onades en la història de la civilització. Segons Toffler hi ha hagut tres grans moments que han marcat de manera definitiva la història de la humanitat: la revolució agrícola, la revolució industrial i la revolució tecnològica que identifica, respectivament, amb la primera, segona i tercera onada. La primera onada fou la que va donar lloc a la societat agrícola; la segona a la societat industrial i la tercera a la que el sociòleg Daniel Bell (1974) qualifica de societat postindustrial. Així doncs, segons Toffler, els canvis que s'estan vivint com els canvis de valors, l'aparició de nous estils familiars, de nous conflictes, els canvis en el treball, en les creences, etc. no són fruit de l'atzar ni de transformacions aïllades, sinó que són el resultat d'un fenomen molt més ampli: la mort de la societat industrial i el naixement de la societat postindustrial caracteritzada per ser altament tecnològica i antiindustrial (Toffler, 1980). Les onades, però, no són excloents; és a dir, l'aparició d'una nova onada no implica, automàticament, la desaparició de l'anterior, ja que el seu procés d'introducció i consolidació es produeix a diferents ritmes al llarg del planeta. De fet, actualment parlem del domini de la tercera onada als

països desenvolupats, mentre que queden encara molts reductes de població que es troben a la primera onada. Les onades es superposen a mesura que la següent guanya terreny. Quant a la seva aparició i duració, Toffler situa el naixement de la primera onada aproximadament el 8000 a.c. i el seu domini es va estendre fins pràcticament la segona meitat del segle XVIII d.c. Fou amb l'aparició de la revolució industrial que la primera onada va anar perdent força en detriment de la segona que dominarà la part desenvolupada del planeta fins la segona meitat de la dècada dels 90 del segle XX. Fou llavors quan la societat postindustrial va començar a forjar-se, tot i que no es farà definitivament evident fins l'última dècada del segle XX coincidint amb el *boom* expansiu de les noves tecnologies i, especialment, d'Internet¹³⁸. Aquesta societat de la tercera onada es caracteritza, precisament, per un trencament amb els codis¹³⁹ dominants a la societat industrial. Així, doncs, si la societat industrial estava caracteritzada, segons Toffler, per la uniformització; l'especialització, la sincronització, la concentració, la maximització i la centralització; la postindustrial es caracteritzarà per la des-uniformització, la des-especialització, la des-sincronització, la des-concentració, la des-maximització i la des-centralització.

No és estrany, doncs, que l'aparició de la nova onada anés acompanyada del trencament i del qüestionament de tot *l'satus quo* imperant fins aleshores: de les relacions familiars, afectives i amoroses; de la religió i, fins i tot, de les creences; del treball; de la política; de l'ensenyament... en definitiva, del propi món i de la seva organització. Una crisi del vell sistema i el senyal de l'aparició d'un nou ordre que ha estat qualificat per diferents autors¹⁴⁰ com a societat de la informació (Machlup, 1972; Masuda, 1968, 1984); societat del

¹³⁸ Els experts solen coincidir en citar el 1995 com la data del naixement de la Internet comercial ja que fou en aquest any quan l'ús de la World Wide Web va superar a tota la resta d'aplicacions tals com l'FTP (*File Transfer Protocol*) o el correu electrònic.

¹³⁹ Toffler parla de codis fent referència a un conjunt de regles i principis que caracteritzen una determinada civilització.

¹⁴⁰ No es tracta d'una enumeració exhaustiva de tots els autors que utilitzen aquests conceptes. Es referencien alguns dels autors més rellevants que han treballat el terme així com els que es consideren els creadors d'aquests.

coneixement (Drucker, 1957); societat superindustrial (Toffler, 1972); societat postindustrial (Bell, 1976; Toffler, 1980; Godin, 2010); era Internet (Piscitelli, 1988, 2002; Castells, 2012); era electrònica (Delacôte, 1997; Birkerts, 1999); era digital (Solana, 2010); societat xarxa (Van Dijk, 1999; Castells, 1999) o aldea global (McLuhan, 1969). Una societat on els gustos i les modes canvien cada vegada més ràpidament; on els productes són cada cop més similars i, per tant, cal buscar noves fórmules per diferenciar-los; on la competència ja no es troba en els productes i en els processos productius; on els mercats es saturen i cal buscar noves oportunitats fora de les fronteres de sempre; on la gran saturació de missatges dificulta i, en molts casos impedeix, impactar al públic objectiu; on Internet ha obert un món de possibilitats a empreses i consumidors aconseguint el que les religions prometen i cap ha pogut demostrar: alliberar la ment del cos físic... En definitiva, s'estava configurant un nou entorn on no servien les regles de sempre. En un món cada vegada més global, la lluita pel domini dels mercats acabava de començar.

5.2.2 Màrqueting internacional, màrqueting global

Els intercanvis comercials que abans es limitaven a un entorn bàsicament proper i local han deixat pas a processos de comercialització que impliquen la conquesta de mercats cada vegada més grans i allunyats. Ja amb el desembarcament a països estrangers amb objectius comercials per part de les comunitats fenícia i grega¹⁴¹ es posava de manifest la vocació clarament expansiva d'aquesta activitat econòmica. Aquesta dinàmica s'ha vist afavorida per la creació de mercats "comuns"¹⁴² derivats de la proliferació de tractats

¹⁴¹ Ja hi ha referenciada activitat comercial del poble fenici amb pobles indígenes de la península ibèrica el segle VIII a.c. L'arribada dels grecs al voltant del 600 a.c. estarà motivada, principalment, pel comerç de metalls, espart i sal. Font: www.xtec.cat i <http://www.gencat.cat/culturcat>, recuperat 18 agost 2015.

¹⁴² En són exemples la Comunitat Econòmica Europea (CEE), el *Mercado Común del Sur* (Mercosur), el Tractat de Lliure comerç d'Amèrica del Nord (NAFTA) o la *Comunidad Andina de Naciones* (CAN). El mercat comú és una de les formes més avançades d'integració econòmica. La integració econòmica és un terme que fa referència al fet que dos o més països van eliminant entre ells –però no envers la resta– les diferents barreres econòmiques que poden tenir de tal manera que les diferències entre les transaccions nacionals i internacionals es fan cada vegada més febles. S'apunten com a fórmules

internacionals i de la millora a les comunicacions (Santesmases, 2007); per la manca d'oportunitats en el mercat domèstic envers les possibilitats de creixement a d'altres països, la significativa internacionalització de l'economia mundial i l'erosió de la posició dominant dels Estats Units (Kotler, 1985) i per l'evolució tecnològica, l'increment de la competitivitat internacional i la recerca de noves formes de comercialització (Günther i García, 1988). El món es fa cada vegada més petit. Tal com comenta Santesmases (2007), el que abans era una activitat de màrqueting internacional, com per exemple l'exportació de productes des d'Espanya a Itàlia o a Alemanya, deixa de ser-ho amb la creació, l'any 1993¹⁴³, de la Unió Europea.

El màrqueting internacional és un terme que s'utilitza per definir "el conjunto de actividades de comercialización dirigidas a ofertar los productos (bienes, servicios o ideas) a una pluralidad de naciones" (santesmases, 2007, p.899). Churruca i Llamazares, per la seva banda, s'hi refereixen en un sentit similar i el defineixen com:

"Una técnica de gestión empresarial a través de la cual la empresa pretende obtener un beneficio, aprovechando las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores y haciendo frente a la competencia internacional" (Churruca i Llamazares, 1995, p.157).

No és estrany trobar els termes màrqueting multinacional o màrqueting global com a sinònims del màrqueting internacional, tot i que Santesmases

d'integració econòmica les àrees de lliure comerç (s'eliminen barreres econòmiques inclosos aranzels però només entre els països que subscriuen l'acord); la unió duanera (també s'eliminen les diferències d'aranzels i es crea un aranzel únic per a tots els països que en formen part de cara a la resta de mercats), el mercat comú (lliure circulació de béns, mercaderies, persones i capital entre els països membres) i la unió econòmica (implica, a més, la unificació de les polítiques econòmiques –monetària i fiscal- entre els països que en formen part). Font: Paúl Gutiérrez, J. (s.d). Integración económica. *Expansión*. Recuperat 18 agost 2015, a <http://www.expansion.com/diccionario-economico/integracion-economica.html>

¹⁴³ Ens referim a la Unió Europea nascuda del Tractat de Maastricht (1 de novembre de 1993) que significava la unió econòmica i política de tots els estats membres. Va comportar el naixement de la moneda única que es va començar a posar en circulació l'any 1999 per implantar-se definitivament (en substitució de les monedes pròpies de cada país), el 2002. La Unió Europea es crea sobre les bases de l'antiga Comunitat Econòmica Europea, que data de 1957. Alhora, la CEE de 1957, sorgida del tractat de Roma, va evolucionar de la Comunitat Europea del Carbó i de l'Acer (CECA), formada el 1951.

(2007), en la línia de Keegan (1997), estableix una diferenciació entre els tres termes basada en l'enfocament. Així, mentre el màrqueting internacional "supone la extensión de la estrategia y planes de marketing nacional al resto del mundo" (Santesmases, 2007, p.900); el màrqueting multinacional implica l'adopció d'estratègies diferents a cadascun dels països en els que l'empresa opera adaptant-se a les realitats dels diferents mercats. El màrqueting global, per la seva banda, "supone la integración del enfoque internacional y del multinacional" (Santesmases, 2007, p.900). García (2002) també recolza aquesta distinció i es refereix al màrqueting internacional com:

"Todas las actividades encaminadas a gestionar las operaciones comerciales, realizadas por la empresa en mercados de diferentes nacionalidades (...). Aquel que emplea en los mercados exteriores las mismas estrategias que está desarrollando en el mercado doméstico" (García, 2001, p.35).

El màrqueting multinacional és el que considera que cada entorn en el que opera l'empresa té unes característiques que cal contemplar: "consideramos que cada país tiene entornos sumamente diferentes, de tal modo, que para tener éxito hay que desarrollar un marketing adaptado a las necesidades locales de cada mercado según país" (García, 2002, p.35). Finalment, el màrqueting global és vist com:

"Un enfoque avanzado de las actividades de marketing internacional, según las condiciones ambientales que estamos viviendo actualmente (...). El marketing global auna, por un lado el enfoque multinacional (al adoptar aquellos aspectos necesarios para vender el producto básico) y, por otro lado, el enfoque de marketing internacional (extensión del marketing mix en todos los mercados mundiales). En definitiva, se busca la integración de todas las actividades de marketing realizadas en los mercados mundiales" (García, 2002, p. 35-37).

El màrqueting global entén, doncs, el món com un mercat únic. El tipus d'estratègia que portarà a terme cada empresa, més global o més diferenciada, és a dir, ajustant-se més o menys a les característiques

específiques dels diferents mercats en els que operi, dependrà d'una sèrie de factors tals com les característiques del mercat (clima, tamany, nivell d'ingressos, factors culturals i socials...); les condicions de la indústria (cicle de vida del producte, grau de competitivitat del sector), les institucions comercials (sistemes de distribució, mitjans de comunicació) i les restriccions legals (Santesmases, 2007).

Aquests matisos entre aquests tipus de màrqueting també es traslladen als conceptes genèrics de mundialització i globalització. Segons Marí (dins F. García, C. Llorente i M.L. García, 2010), la mundialització encaixa en el terreny social mentre que la globalització és un dels mitjans possibles per aconseguir la mundialització que es presenta com un fi. L'inconvenient, però, segons aquest autor, és que a la globalització es sol "potenciar la dimensió econòmica de la mundialització, rebajando la importancia de sus otras posibilidades" (García, F., Llorente, C. i García M.L., 2010, p. 127). Així segons Marí:

"En la globalización, la desregulación de los mercados y las nuevas tecnologías de la información, que se presentan en estrecha relación, proporcionan las condiciones propias de lo que se ha llamado los sistemas PPII (sistemas-mundo contemporáneos en los que se potencia el desarrollo de las actividades que poseen los atributos de permanente, planetario, inmediato e inmaterial" (Marí dins García, F. et al, 2010, p.127).

Precisament de la globalització passem a ocupar-nos-en seguidament.

5.2.3 Globalització, glocalització, grobalització

*«[La terra] és com una perla blava a l'espai»
Frank Borman, Apol·lo VIII*

Un dels aspectes que caracteritza la globalització és la consideració del món com una unitat (Robertson, 1992; Wise, 2008); hi ha un sentit de connexió, de simultaneïtat, d'interdependència, de sentir que “that events and decisions made in far-off places can have consequences for your everyday life, and that your everyday life can have consequences for many others a world away”¹⁴⁴ (Wise, 2008, p.29).

La globalització ha estat analitzada des de diferents punts de vista. Des de les perspectives més optimistes que hi veuen els aspectes positius de l'expansió de les noves tecnologies, la connexió entre cultures, el creixement de la democràcia i dels drets humans, l'ampliació de la llibertat d'elecció del consumidor o la millora de la qualitat de vida fins a les més pessimistes, que consideren que la globalització comporta el sotmetiment de determinades cultures (més dèbils, especialment des del punt de vista econòmic) a les cultures més fortes i dominants i, conseqüentment, a un empobriment cultural. La proximitat cultural no sempre dóna lloc a una hibridació (Wise, 2008) on perviuen elements de les diferents cultures que entren en contacte. Per Wise és una qüestió de poder; i la perspectiva més optimista dóna per suposat que “the confrontation between two cultures, say Borneo and the US, would be on an equal footing”¹⁴⁵ (Wise, 2008, p.30). Aquest autor considera la globalització com un exemple d'imperialisme cultural basat, precisament, en el desequilibri de poder: “The cultural imperialism thesis is premised on a

¹⁴⁴ [Traducció de la cita original: «que els esdeveniments i les decisions preses en llocs allunyats poden tenir conseqüències en el teu dia a dia, i que el teu dia a dia pot tenir conseqüències per molts d'altres»].

model of center and periphery –the imperial center dominates the periphery and the periphery looks to the center with desire”¹⁴⁶ (Wise, 2008, p.41).

La globalització, doncs, entén el món com una unitat uniforme que tendeix a la homogeneïtzació:

“Estamos asistiendo a un acelerado proceso de globalización de los mercados, en parte gracias al desarrollo tecnológico, por el cual los gustos de los consumidores se están haciendo cada vez más homogéneos y, por lo tanto, demandando productos básicamente parecidos. Al mismo tiempo, como consecuencia de la internacionalización de los negocios, se está dando una globalización de la competencia y una globalización de los sectores Industriales” (García Cruz, 2001, p.35).

Aquesta perspectiva és la que se sol associar a l'imperialisme cultural i a l'anàlisi de la globalització des de la vessant econòmica (Ritzer i Malone, 2000; Barber, 1992). Però aquesta força en té una d'oposada que reivindica la identitat i la diferència, la pervivència de trets distintius davant el tsunami de l'estandardització. És la força del localisme. Per això, a les veus que proclamen l'extensió i el domini de la globalització s'hi han sumat aquelles que rebaixen el to del discurs triomfal globalista, fent notar que les particularitats locals no han desaparegut. Això s'evidencia fins i tot en els productes que ofereixen les grans multinacionals arreu del món. En un restaurant *McDonald's* de Barcelona es troba el mateix *Big Mac*[®] que en un d'Atenes, Tòquio, Caracas o Abu Dhabi. Però, al mateix temps, també s'hi ofereixen varietats que s'adapten als gustos i les particularitats locals:

“even a transnational firm and a global behemoth like the Walt Disney Company has to show understanding and adaptation to local preferences in

¹⁴⁵ [Traducció de la cita original: «l'enfrontament entre dues cultures, com ara Borneo i els EUA , estarien en condicions d'igualtat»].

¹⁴⁶ [Traducció de la cita original: «La tesi imperialista cultural es basa en un model de centre i perifèria - el centre imperial domina la perifèria i la perifèria veu al centre amb desig»].

order to generate maximal profits and remain competitive in the global arena"¹⁴⁷ (Matusitz, 2010, p.223).

Wilk (dins Wise, 2008) defensa, davant aquesta evidència, que la naturalesa de la globalització i del capitalisme global, ha canviat. Segons aquest antropòleg, el capitalisme ha passat de salvaguardar la igualtat a promoure la diferència, però apunta:

“it promotes only a certain type of difference (...) It promotes the types of differences that can be easily packaged and sold, the types of differences that are not threatening to global capitalism (...) One can be different, but only according to the rules”¹⁴⁸ (Wilk dins Wise, 2008, p.43-45).

La llibertat d'elecció és, per tant, un miratge ja que podem escollir només dins un determinat rang de possibilitats. De tota manera, aquesta vessant de la globalització que nega la possibilitat de la homogeneïtzació global i té en compte la necessitat d'adaptació a les particularitats locals ha donat al lloc al naixement del terme *glocalització*, resultat de la fusió dels termes global i local i es presenta com “an alternative to a ‘hegemonic global model’ that reduces the complexity and variety of cultural forms to simple binaries”¹⁴⁹ (Jahng, 2011, p.468). Des d'aquesta perspectiva, la *glocalització* defensa la idea que un producte, un servei, una empresa, una idea, té més possibilitats d'èxit a l'escena mundial si té en compte les característiques locals dels mercats on s'introdueix (Robertson, 1995; Appadurai, 1996; Matusitz i Palermo, 2014); en definitiva, de la seva capacitat d'adaptació i d'integració, ja que “adaptation requires flexibility and tolerance, even encouragement of

¹⁴⁷ [Traducció de la cita original: «fins i tot una empresa transnacional i un gegant mundial com la companyia Walt Disney ha de mostrar comprensió i adaptació a les preferències locals per tal de generar els màxims beneficis i per continuar essent competitiu en l'àmbit mundial»].

¹⁴⁸ [Traducció de la cita original: «promou només un determinat tipus de diferència (...) Promou els tipus de diferències que es poden empaquetar i vendre fàcilment, els tipus de diferències que no amenacen al capitalisme global (...) Un pot ser diferent, però només segons les regles»].

¹⁴⁹ [Traducció de la cita original: «una alternativa a un 'model global hegemònic' que redueix la complexitat i varietat de les formes culturals a simples relacions binàries»].

differences”¹⁵⁰ (Matusitz, 2010, p.225). Matusitz i Palermo afirmen: “The rationale behind glocalisation is that imposing our culture in other countries does not always work”¹⁵¹ (Matusitz i Palermo, 2014, p.94). La *glocalització*, alhora, posa en evidència que el món no tendeix a la homogeneïtzació global i tira per terra les postures monolítiques que identifiquen globalització amb occidentalització (especialment *americanització*) i prediuen un futur on aquesta visió del món aniquilarà les particularitats locals (Matusitz, 2010). Aquesta perspectiva, malgrat que no deixa de banda les implicacions econòmiques, posa el focus en la vessant més sociològica i cultural.

El Diccionari *Oxford Advanced Learners* defineix la *glocalització* com “the fact of adapting products or services that are available all over the world to make them suitable for local needs”¹⁵². L'*US English dictionary* s'hi refereix com “the practice of conducting business according to both local and global considerations”¹⁵³. El que resulta curiós és que mentre els diccionaris de parla anglesa recullen el terme *glocalització* com una paraula normalitzada¹⁵⁴, no trobem cap entrada ni al *Diccionari de la llengua catalana* de l'Institut d'Estudis Catalans ni al de la *Lengua Española* de la *Real Academia Española* (RAE). Mooney i Evans per la seva banda, ofereixen una definició que integra les diferents concepcions de *glocalització* que acabem de veure:

“On one level glocal can be used to designate the manner in which global products adapt or tailor themselves for local markets and sensitivities. It can also describe global or potentially global services that operate at a local level (...). Attempts to integrate the decision-making procedures of global

¹⁵⁰ [Traducció de la cita original: «L'adaptació requereix flexibilitat i tolerància, fins i tot l'estímul de les diferències»].

¹⁵¹ [Traducció de la cita original: «La raó fonamental darrera la *glocalització* és que imposar la nostra cultura a d'altres països no sempre funciona»].

¹⁵² [Traducció de la cita original: «el fet d'adaptar els productes o serveis que estan disponibles a tot el món per adequar-los a les necessitats locals»]. Font: *Glocalization*. Dins *Oxford Advanced Learners*. Recuperat 25 agost 2015, des de <http://www.oxforddictionaries.com/definition/learner/glocalization>

¹⁵³ [Traducció de la cita original: «La pràctica de portar a terme els negocis tenint en compte tant les consideracions locals com les globals»]. Font: *Glocalization*. Dins *US English Dictionary*. Recuperat 25 agost 2015, des de http://www.oxforddictionaries.com/definition/american_english/glocalization

¹⁵⁴ *The Oxford Dictionary of New Words* l'incorpora el 1991. Font: Robertson (1995).

governance and the particularities of individual territories are also described in terms of glocalization"¹⁵⁵ (Mooney i Evans, 2007, p.117-118).

L'origen de la paraula *glocal* cal buscar-lo en el terme japonès *dochakuka*, un derivat de *dochaku* que significa "viure a la pròpia terra". Inicialment s'aplicava al camp de l'agricultura per descriure l'adaptació de les tècniques de cultiu a les condicions locals. El terme es va filtrar a l'àmbit dels negocis, especialment al Japó, durant els anys 80. El sociòleg anglès Robertson (1995) és un dels autors que més ha contribuït a la seva popularització. Robertson considera que la globalització comporta també la creació i la incorporació del concepte de *localitat*¹⁵⁶ i critica la postura dels que contempen la globalització com un procés que només camina en la direcció de la homogeneïtzació :

" There is an evident tendency to think of globalization in a rather casual way as referring to very large-scale phenomena (...). I consider this to be very misleading. It is a part of the 'mythology about globalization' (...) which sees this concept as referring to developments that involve the triumph of culturally homogenizing forces over all others. This view of globalization often involves other equally doubtful attributions, such as the view that 'bigger is better', that locally –even history- is being obliterated and so on"¹⁵⁷ (Robertson, 1995, p. 25).

Així, considera que a moltes propostes la *localitat* ha quedat fagocitada de manera explícita per aquest concepte genèric de globalitat i reivindica la necessitat de recuperar el concepte local, ja que els termes

¹⁵⁵ [Traducció de la cita original: «d'una banda *glocal* es pot utilitzar per designar la forma en què els productes globals s'adapten als mercats i les sensibilitats locals. També pot descriure serveis globals o potencialment globals que operen a nivell local (...). Els intents d'integrar els procediments de presa de decisions de la governança global i les particularitats dels territoris individuals també es descriuen en termes de *glocalització*»].

¹⁵⁶ Posem el terme en cursiva ja que no s'entén el concepte localitat com a sinònim de poble, ciutat o municipi sinó en el sentit de proximitat, reduït, proper.

¹⁵⁷ [Traducció de la cita original: «Hi ha una tendència evident a pensar en la globalització d'una manera bastant informal per referir-se a fenòmens a molt gran escala (...). Considero que això és molt enganyós. És part de la 'mitologia de la globalització' (...) que veu aquest concepte vinculat als esdeveniments que impliquen el triomf de les forces homogeneïtzadores sobre totes les altres. Aquesta visió de la

universal/particular, global/local, homogeneïtat/heterogeneïtat conviuen i es condicionen mútuament: "I maintain also that it makes no good sense to define the global as if the global excludes the local (...) globalization, defined in its most general sense as the compression of the world as a whole, involves the linking of localities"¹⁵⁸ (Robertson, 1995, p.34). I continua: "(...) homogenization and heterogenization. These simultaneous trends are, in the last instance, complementary and interpenetrative; even though they certainly can and do collide in concrete situations"¹⁵⁹ (Robertson, 1995, p.40). Robertson ho exemplifica amb el sorgiment dels nacionalismes, posant un èmfasi especial en la concepció germànica que confrontava la "bona cultura" (l'antiga, la tradicional, la local, la nacional) versus la "dolenta" noció de civilització (la global, la universal). Friedman (2005), per la seva banda, considera que no hi ha un guanyador en la confrontació global-local sinó que totes dues parts han de fer concessions: empreses i nacions han de sacrificar part dels seus interessos imperialistes, mentre que, per la seva banda, les cultures locals han de permetre un cert grau de globalització per tal de sobreviure.

L'enfrontament global-local és, també, un punt clau a l'obra de Barber (1992), tot i que es situa en una perspectiva des d'un punt de vista més polític i institucional. Barber apunta que hi ha dues forces que es mouen en sentits oposats: el *McWorld* i la Jihad. El *McWorld* es caracteritza per la integració i la uniformitat:

"The second [McWorld] is being borne in on us by the onrush of economic and ecological forces that demand Integration and uniformity and that mesmerize the world with fast music, fast computers, and fast food –with MTV, Macintosh, and McDonald's, pressing nations into one commercially

globalització sovint implica altres atribucions igualment dubtoses, com ara l'opinió que 'més gran és millor', que allò local -fins i tot la història- està essent esborrat, etc.»].

¹⁵⁸ [Traducció de la cita original: «Sostinc també que no té sentit definir el global si exclou allò local (...) la globalització, que es defineix en el seu sentit més general, com la compressió del món en el seu conjunt, implica la vinculació de les localitats»].

¹⁵⁹ [Traducció de la cita original: «(...) homogeneïtzació i heterogeneïtzació. Aquestes tendències simultànies són, en última instància, complementàries i *interpenetrants* ; no obstant poden i de fet col·lideixen en situacions concretes»].

homogenous global network: one McWorld tied together by technology, ecology, communications, and commerce"¹⁶⁰ (Barber, 1992, § 1)

Al procés contrari, a la resistència a aquest *McWorld* que tendeix a eliminar les diferències, Barber l'anomena Jihad, un terme que en el context actual no deixa de ser polèmic, especialment després dels atemptats de l'11 de setembre del 2001 (11-S) que van tenir lloc a Nova York. Jihad¹⁶¹ és un terme islàmic (جهاد *jihād*) que fa referència a l'esforç, la lluita, la perseverança, i se sol associar a la religió (és un tema recurrent a l'Alcorà i s'associa a lluitar per Déu). Barber l'utilitza per designar la rebel·lió contra la uniformitat i la integració. Els dos processos conviuen i ambdós tenen el seu costat positiu i el negatiu. *McWorld* aporta pau, prosperitat i una relativa unitat a costa de la independència, la comunitat i la identitat. Jihad ofereix el sentit de comunitat, solidaritat i identitat local però es basa en l'exclusió, per la qual cosa coarta la llibertat i potencia la jerarquia (Barber, 1992, § 11-12). De Barber és especialment cridanera la denominació escollida a l'hora d'individualitzar a aquestes forces o processos antagònics. Precisament, un altre autor, Ritzer, també recorre a un concepte associat a una marca comercial per descriure el fenomen de la uniformització: la *McDonaldization*¹⁶². La *McDonaldization* es defineix com:

“the process by which the principles of the highly successful and revolutionary fast food restaurant are coming to dominate more and more sectors of American society and an increasing number of other societies

¹⁶⁰ [Traducció de la cita original: «El segon [McWorld] està essent interioritzat per l'investida de les forces econòmiques i ecològiques que exigeixen integració i uniformitat i que hipnotitzen el món amb música ràpida, ordinadors ràpids, i menjar ràpid -amb la MTV, Macintosh i McDonald's, pressionant les nacions cap a una sola xarxa global comercialment homogènia: Un McWorld unit per la tecnologia, l'ecologia, les comunicacions i el comerç»].

¹⁶¹ Literalment esforçar-se. Normalment s'acompanya de l'expressió “en el camí o la causa d'Al·là”. El terme té dos significats encara que no hi ha un acord entre els estudiosos a l'hora de considerar quin és el significat original: el de lluita interior (jihad interior o jihad major) i el de lluita exterior (jihad menor). El primer fa referència a l'esforç personal de viure la fe cada dia. El segon, al de combatre als enemics de l'Islam. Alguns el consideren el sisè pilar de l'Islam. Els cinc pilars bàsics són: la professió de fe, l'oració, l'almoïna, el dejuni i la peregrinació a la Meca. Font: Morgan (2010).

¹⁶² Preferim mantenir el terme en l'idioma original ja que sorgiran termes relacionats on amb la traducció es perdria el matís que els diferencia.

throughout the world. The principles of the process are efficiency, calculability, predictability, and control"¹⁶³ (Ritzer i Malone, 2000¹⁶⁴, p.99).

Malgrat que el concepte neix vinculat a un sector molt concret, el de la restauració, com a paradigma del que Ritzer vol representar, aquest no queda únicament circumscrit a aquesta àrea, sinó que el fenomen de la *McDonaldization* s'ha estès a molts àmbits de molts llocs del món (Ritzer i Malone, 2000). El concepte retorna a la concepció de globalització a la que ens referíem al començament de l'apartat: la que tendeix a la uniformització del planeta per la via del domini econòmic de les grans multinacionals i que s'equipara al predomini de la cultura Occidental i, especialment, de la nord-americana. De tota manera, Ritzer apunta que la globalització és un fenomen molt més complex que el de la simple *McDonaldization* i que, per tant, no és bo fer generalitzacions, sinó que cal ser més moderats i específics a l'hora de referir-s'hi (Ritzer i Malone, 2000, p.115).

El concepte de Ritzer d'alguna manera crearà escola¹⁶⁵ ja que, partint d'aquesta idea original de la *McDonaldization*, molts autors¹⁶⁶ s'expressaran en termes similars, centrant-se en una altra de les grans empreses multinacionals: la companyia Disney. Així, els conceptes *Disneyization*¹⁶⁷ (Bryman, 1999), *Disneyfication* (Schickel, 1968¹⁶⁸; Bryman, 1999; Matusitz i Palermo, 2014), *McDisneyization* (Ritzer i Liska, 1997) o *Wal-Martisation*

¹⁶³ [Traducció de la cita original: «el procés pel qual els principis de l'exitós i revolucionari restaurant de menjar ràpid estan dominant cada vegada a més i més sectors de la societat americana i a un nombre cada vegada més gran d'altres societats de tot el món. Els principis del procés són l'eficiència, la calculabilitat, la previsibilitat i el control»].

¹⁶⁴ Malgrat que aquí recollim la definició d'un article de l'autor del 2000, el terme el trobem recollit per primera vegada al seu llibre *The McDonaldization of Society* de l'any 1993.

¹⁶⁵ El concepte encunyat per Ritzer gaudirà d'un ampli ressò tot i que Schickel va formular un concepte similar al de Ritzer ja l'any 1968, el de *Disneyfication* que es troba recollit a l'obra *The Disney version. The life, times, art and commerce of Walt Disney*.

¹⁶⁶ Si hom fa una recerca amb qualsevol dels termes que apuntem o amb el de Disney, McDonald's o Wal-Mart trobarà un gran nombre d'articles relacionats. Aquí només se n'apunten alguns dels que hem consultat, de cara a poder aportar una visió aclaridora dels conceptes, a tall d'exemple.

¹⁶⁷ Igual que en el cas de *globalization/globalisation* que s'accepten com a vàlids els dos termes, podem trobar indistintament referenciats *Disneyization/Disneyisation*; *McDonaldization/McDonaldisation*, etc.

¹⁶⁸ L'obra original és del 1968. A la bibliografia hi constarà l'any 1997 ja que hem consultat la tercera edició.

(Matusitz i Palermo, 2014) proliferen en nombrosos escrits, també amb l'ànim de definir el procés d'uniformització que es produeix en nombroses societats i àmbits de la nostra vida a partir de l'extensió dels principis que regeixen, especialment, els parcs temàtics de la factoria Disney. És rellevant apuntar la diferència entre els termes *Disneyization* i *Disneyfication*. Segons Bryman (1999), la *Disneyfication* se sol vincular a un aspecte més agressiu, que entén la uniformització de tots els productes partint de la idea que hi ha una única manera correcta de fer les coses. Es relaciona, per tant, amb la simplificació, la superficialitat, el canvi d'una entitat cap a alguna cosa bàsica i artificial (Matusitz i Palermo, 2014, p.100). Com a punt positiu, permet reconèixer els productes automàticament com a pertanyents a una determinada empresa; en el cas de Disney, doncs, com un producte Disney¹⁶⁹. Matusitz i Palermo (2010) consideren que, de manera genèrica, fa referència a l'internacionalització dels valors de l'entreteniment de la cultura americana. Bryman (1999), per la seva part, apunta que aquesta càrrega negativa el converteix en un terme eminentment pejoratiu i, per tant, es decanta més per la *Disneyization*.

Precisament, aquesta càrrega negativa és la que aprofita Ritzer (2003) per extreure un nou terme vinculat a la globalització. Però anem a pams i primer veurem en quin sentit parla aquest autor de la *glocalització*. Ritzer (2003, p.193) defineix la *glocalització* com "the interpretation of the global and the local, resulting in unique outcomes in different geographic areas"¹⁷⁰. Segons Ritzer, aquesta postura (la de la *glocalització*) remarca l'heterogeneïtat i

¹⁶⁹ Disney però, no està exempta de crítica per l'estandardització de les seves propostes i l'elevat grau d'estereotipació dels seus personatges. Una de les propostes més sorprenents i actuals de petició de canvi ha estat el moviment "princeses calbes" promogut a les xarxes socials. Un missatge d'una nena malalta de càncer demanant a la companyia Disney que fes una pel·lícula amb prínceps i princeses calbs amb els que ella es pogués sentir identificada ha estat el detonant de la creació d'aquest moviment que ja té perfil a facebook i compta amb 1.600 voluntaris arreu de l'estat espanyol que s'encarreguen d'elaborar nines pels nens de les unitats d'oncologia pediàtrica. Asun Bodi, artesana de creacions Pambodi, que sembla que va tenir constància d'aquest missatge, és l'impulsora del moviment. A la plataforma Change.org la petició compta amb 1.220 firmes (data de consulta: 26 agost 2015). Font: Domènech, A. (15 juliol 2015). Se busca princesa calva. *La Vanguardia*. Recuperat 26 agost 2015, a <http://www.lavanguardia.com/vida/20150715/54433397076/se-busca-princesa-calva.html>

¹⁷⁰ [Traducció de la cita original: «la interpretació del global i el local, que dóna lloc a resultats únics en diferents àrees geogràfiques»].

tendeix a deixar de banda la idea que les forces occidentals, especialment aquelles provinents dels Estats Units, estan portant cap a la homogeneïtat cultural, política i econòmica. De Ritzer ens interessa especialment la seva postura sobre la confrontació global-local. Així, aquest autor afirma que malgrat que allò local continua existint, està essent relegat, cada vegada més, a un paper secundari i minoritari en el context de la globalització, perquè es fa difícil trobar res en el món que no estigui tocat per la globalització:

“Little of the local remains that has been untouched by the global. Thus, much of what we often think of as the local is, in reality, the glocal (...) The bulk of that which remains is much better described as glocal than local”¹⁷¹ (Ritzer, 2003, p.207).

És aquí quan Ritzer proposa substituir la dicotomia global-local per la de *glocal-glocal*. La *glocalització* és entesa per Ritzer com una forma específica i radical de globalització. La *glocalització* “focuses on the imperialistic ambitions of nations, corporations, organizations, and other entities and their desire –indeed, their need- to impose themselves on various geographic areas”¹⁷² (Ritzer, 2003, p.194) i implica una varietat de subprocessos, tres dels quals –l’Americanització, la *McDonaldization* i el capitalisme–, segons Ritzer, són especialment rellevants en la propagació del que anomenarà el no-res (*nothing o nothingness*). La *glocalització* busca eliminar tot allò local i és extremadament invasiva envers les cultures locals (Matusitz i Palermo, 2014); s’ha acabat la fusió o la hibridació cultural, la *glocalització* cerca l’anihilació. El terme és el resultat de la combinació de les paraules *grow* (per l’interès que segons Ritzer tenen aquestes empreses pel creixement dels beneficis, poder i influència) i globalització, i demostra que el capitalisme pot triomfar i regnar

¹⁷¹ [Traducció de la cita original: «Queden poques coses locals que no hagin estat tocades per allò global. Per tant, gran part del que sovint pensem que és local és, en realitat, *glocal* (...) La major part del que queda es descriu millor com a *glocal* que com local»].

¹⁷² [Traducció de la cita original: «es centra en les ambicions imperialistes de nacions, corporacions, organitzacions i altres entitats i el seu desig -de fet-, la seva necessitat- d’imposar-se en diverses zones geogràfiques»].

(Matusitz i Palermo, 2010). Ritzer identifica una sèrie de tendències que analitza i classifica en funció dels conceptes *glocal/glocal* i *res/alguna cosa (nothing/something)*. Per aquest autor, *nothing* “[is] a social form that is generally centrally conceived, controlled, and comparatively devoid of distinctive substantive content”¹⁷³ (Ritzer, 2003, p.195). Per la seva banda, el *something* és “a social form that is generally indigenously conceived, controlled, and comparatively in distinctive substantive content”¹⁷⁴ (Ritzer, 2003, p.195). Així, si el *something* es caracteritza pels components de *thing, place, person* i *service*; el *nothing* és tot el contrari i es caracteritza per *nothing, nonplace, nonperson* i *nonservice*. La matriu de Ritzer dona lloc a quatre quadrants: *the glocalization of something*; *the glocalization of nothing*; *the grobalization of nothing* i *the grobalization of something*.

RETHINKING GLOBALIZATION

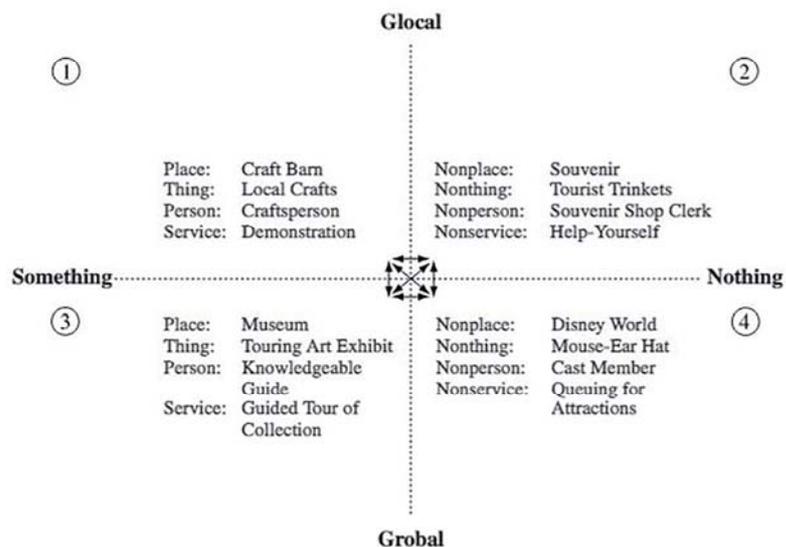


Figura 15. Matriu *glocal/glocal* i *nothing/something*
 Font: Ritzer, G. (2003)

¹⁷³ [Traducció de la cita original: «(és) una forma social que generalment és concebuda i controlada de manera central, i comparativament desproveïda de contingut substantiu distintiu»].

¹⁷⁴ [Traducció de la cita original: «una forma social que generalment és concebuda i controlada de manera autòctona, i comparativament dotat de contingut substantiu distintiu»]

Ritzer considera que, malgrat que podem trobar exemples dels quatre tipus d'influència, és més fàcil *globalitzar* el *nothing* que el *something* i *glocalitzar* el *something* que el *nothing*:

“it is far easier to globalize nothing than something: the development of globalization creates a favorable ground for the development and spread of nothing (and nothing is easily globalized). Similarly, it is far easier to glocalize something than nothing: the development of glocalization creates a favorable ground for the development and proliferation of something (and something is easily glocalized)”¹⁷⁵ (Ritzer, 2013, p. 197).

Així, la *glocalització* del *something* és per Ritzer el territori de l'artesania (ceràmica, teixits...); la *glocalització* del *nothing* inclou aquells elements ideats i controlats localment, però que reflecteixen molt poca cultura local com ara els records turístics¹⁷⁶; la *globalització* del *something* inclou elements amb un contingut cultural distintiu i fort però que han patit un procés de comercialització i distribució a nivell global (un concert dels Rolling Stones o una exposició itinerant de Dalí). Finalment, la *globalització* del *nothing* inclou aquells elements que podem trobar pertot arreu i que són exactament iguals, independentment d'on es comprin o consumeixin com, per exemple, una *Coca-Cola* o un parc temàtic de Disney; el que Ritzer ha batejat com les catedrals del consum (grans centres comercials, parcs temàtics, enormes hotels-casino, etc). Processos que conviuen malgrat que Ritzer apunta cap a la tendència del domini del *nothing* i de la *globalització*: “There is a long-term trend in the social world in general, and in the realm of consumption in

¹⁷⁵ [Traducció de la cita original: «és molt més fàcil *globalitzar* el *res* que alguna cosa: el desenvolupament de la *globalització* crea un terreny favorable per al desenvolupament i la propagació del *no-res* (i el *res* és fàcilment *globalitzat*). De la mateixa manera, és molt més fàcil *glocalitzar alguna cosa* que el *res*: el desenvolupament de la *glocalització* crea un terreny favorable per el desenvolupament i la proliferació d'*alguna cosa* (i *alguna cosa* és *glocalitzada* fàcilment)»].

¹⁷⁶ Un exemple paradigmàtic en aquest sentit i que, personalment, em crida moltíssim l'atenció és el cas dels barrets mexicans com a record turístic de Barcelona. Un element completament aliè a la nostra cultura que, en canvi, els turistes exporten com a símbol del nostre país.

particular, in the direction of nothing”¹⁷⁷ (Ritzer, 2003, p.205). Això explicaria perquè les botigues locals¹⁷⁸ s'estan extingint o estan en vies de fer-ho. Formes de *something* que es veuen engolides per la marea del *nothing* i de la *globalització*.

5.2.4 L'anunciant i la globalització: una nova forma de colonització

«El mundo se contrae gracias a las telecomunicaciones,
lo tenemos que ensanchar con la invención»
Gómez de la Serna

Si l'augment de la competència és una de les característiques dels mercats de la societat postindustrial, la globalització, que entén i converteix el món en un gran mercat, n'és una altra. Malgrat que pugui semblar que aquest fenomen neix a finals del segle XX i inicis del segle XXI, el cert és que no es tracta d'un fenomen nou, tal com apunta Mayle (1992, p.72): “Como otras aportaciones lingüísticas de la publicidad, ‘globalización’ es una etiqueta nueva para un concepto viejo”, o com també subratllen Kotabe i Helsen:

“La comercialización de productos y servicios alrededor del mundo, más allá de las fronteras políticas y nacionales, es un fenómeno fascinante. El fenómeno, sin embargo, no es del todo nuevo. Desde los registros más antiguos de la civilización, se sabe que se han comercializado productos a través de las fronteras, incluso mucho antes de la ruta de la seda que alguna vez uniera a Oriente con Occidente, desde Siam hasta Roma. Lo que es relativamente nuevo en este fenómeno, y que surgió con las grandes compañías norteamericanas en las décadas de 1950 y 1960, y con las compañías japonesas y europeas en las décadas de 1970 y 1980, es el gran

¹⁷⁷ [Traducció de la cita original: «Hi ha una tendència a llarg termini en el món social en general, i en l'àmbit del consum en particular, en la direcció del no-res»].

¹⁷⁸ És el cas de botigues emblemàtiques de Barcelona que amb l'acabament de les condicions avantatjoses en el preu dels lloguers que finalitzava el 31 de desembre de 2014 es veien incapaces de fer front a l'actualització dels lloguers a preu de mercat. Les que ocupaven edificis en carrers i zones d'elevat atractiu turístic i comercial s'han vist substituïdes per grans cadenes amb les que el comerç tradicional no pot competir. Vegeu articles de *El País* i *The New York Times* http://cat.elpais.com/cat/2014/12/10/opinion/1418237786_003841.html ; http://www.nytimes.com/2014/10/20/world/europe/historic-loss-may-follow-rise-of-rents-in-barcelona.html?_r=0 (recuperats 27 agost 2015).

número de compañías con operaciones interrelacionadas de producción y ventas localizadas alrededor del mundo” (Kotabe i Helsen, 2001, p.51).

Certament, la voluntat d'expansió i de recerca de nous mercats més enllà dels límits més locals sembla que ha anat indiscutiblement lligada al naixement mateix del comerç i de les relacions d'intercanvi. De tota manera, i tal com remarquen Kotabe i Helsen (2001), l'entorn actual i els canvis que s'hi han produït, especialment derivats de la implantació de les noves tecnologies, així com la dimensió que ha adquirit la globalització des del punt de vista del nombre d'actors implicats, han provocat el ressorgiment del terme amb una força insospitada. La saturació dels mercats domèstics ha fet que les empreses es moguessin per anar a la recerca de nous consumidors, en definitiva, a la recerca del creixement. Actualment hi ha pocs dubtes sobre la globalització de la competència. El comerç internacional ha crescut de manera significativa en els últims 50 anys, fet que ha obligat a moltes empreses a globalitzar els seus negocis: “Many companies have been compelled to globalize their business, for example Black&Decker, because of fierce competition with the Japanese power-tool maker Makita”¹⁷⁹ (Usunier, 1993, p.178). De manera paral·lela s'ha produït un desdibuixament i, en alguns casos, una eliminació de les barreres d'entrada tant artificials (aranzels) com naturals (economies d'escala, cultura...). És a dir, a un evident increment de la competència, successos polítics i econòmics tals com la desaparició de la URSS, el naixement de la Unió Europea i el tractat de lliure comerç a Amèrica del Nord; la desregulació i privatització de moltes empreses governamentals a tot el món o l'aparició de nous mercats emergents tals com Xina, Índia o Brasil, han tingut repercussions en els mercats a nivell mundial (Kotabe i Helsen, 2002).

¹⁷⁹ [Traducció de la cita original: «Moltes empreses s'han vist abocades a globalitzar els seus negocis, per exemple *Black&Decker*, degut a la ferotge competència amb el fabricant d'eines elèctriques japonès Makita»].

La globalització dels mercats, com apunta T. Levitt¹⁸⁰, consisteix en un procés d'homogeneïtzació dels mercats dels diferents països provocat pel desenvolupament tecnològic i pels mitjans de comunicació que desemboca en un mercat global. El terme global, doncs, resumeix tant la pressió competitiva com les oportunitats dels mercats en expansió a nivell mundial (Kotabe i Helsen, 2001, p.53). Precisament, la globalització dels mercats, juntament amb l'acceleració del desenvolupament tecnològic, es consideren factors clau d'influència en l'increment de la intensitat competitiva i en el dinamisme del mercat (Li et al, 2008).

Si ens referim al concepte d'ampliació i expansió dels mercats, no ens podem oblidar dels seus protagonistes: les multinacionals, el principal instrument de l'expansió dels negocis a escala internacional (Subhash, 2002). Les multinacionals apareixen a finals del S. XIX quan una sèrie d'empreses industrials ja consolidades es plantegen la possibilitat d'instal·lar-se a l'estranger per tal de reduir costos de transport i superar el proteccionisme aranzelari motivat per la inestabilitat política i el nacionalisme d'alguns països (Churruca i Llamazares, 1995). Es considera que l'empresa fabricant de les màquines de cosir *Singer* fou la primera multinacional industrial, ja que el 1865 va instal·lar un centre de producció fora del seu mercat. *Ford* i *Gillette* foren també algunes de les empreses pioneres en aquest procés d'expansió. Durant el període d'entreguerres (1920-1940), els governs posaren fortes barreres al comerç internacional amb l'objectiu de protegir les indústries nacionals. Durant aquest període, però, es consolidaren les grans multinacionals europees com *Unilever*, *Philips* o *Nestlé* i després de la Segona Guerra Mundial els negocis experimentaran una creixent internacionalització. A partir de 1945, la lliberalització dels mercats, unida a l'estabilitat política, facilitarà la implantació de les empreses a l'exterior, especialment en el cas de les empreses nord-americanes (Churruca i Llamazares, 1995). El pla Marshall,

¹⁸⁰ Levitt fou l'introduïdor d'aquest concepte a l'article: Levitt, T. (1983, maig/juny). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61 (3), 92-102.

portat a terme per l'administració dels Estats Units amb l'objectiu d'ajudar a la reconstrucció dels països europeus afectats per la guerra, tindrà efectes molt positius sobre l'economia nord-americana, que es convertirà en la més forta a nivell mundial¹⁸¹. Durant anys les multinacionals nord-americanes han marcat el ritme dels negocis a nivell internacional, però l'aparició de les grans multinacionals japoneses o d'empreses d'Europa Occidental potents evidencien canvis en la competitivitat internacional (Subhash, 2002). Precisament, l'expansió d'aquestes empreses a diferents països comportarà canvis dràstics en els mercats i de retruc, i de manera inevitable, en els negocis i en la comercialització i comunicació dels productes i serveis:

“Este incremento de los negocios internacionales afecta profundamente el orden económico mundial. Es un cambio con un impacto comparable al de la revolución industrial. De hecho, la actividad global de hoy ha sido descrita como la segunda revolución industrial” (Subhash, 2002, p.3).

Aquestes companyies, que operen a escala mundial, són les denominades *global marketers*, empreses amb presència internacional que veuen el món com un mercat: “Companies that market products in several different countries are said to be multinational marketers [...] Then there are the global

¹⁸¹ L'economia nord-americana continua essent la més forta a nivell mundial. Les darreres previsions del Fons Monetari Internacional (FMI) situen el PIB –traient l'efecte de la inflació– dels Estats Units pel 2015 en 18.124.731 milions de dòlars. Xina ocupa la segona posició amb 11.211.928 milions de dòlars i Japó la terera amb 3.413.483 milions de dòlars. Es preveu que el 2015 India superi a Brasil i passi a convertir-se en la quarta economia mundial. Es calcula que l'economia mundial creixerà un 3,5% durant el 2015 i que l'assalt al primer lloc per part de Xina encara haurà d'esperar ja que la seva economia s'està alentint (d'un increment del 6,8% el 2015 al 6,3% el 2016). Font: Mars, A. (16 abril 2015). ¿Cuáles son las mayores economías del mundo? ¿Y las más diminutas?. *El País*, recuperat 17 agost 2015, a http://economia.elpais.com/economia/2015/04/15/actualidad/1429060990_180502.html i Nafria, N. (16 abril 2015). Interactivo: Evolución del PIB en las principales economías del mundo. *La Vanguardia*, recuperat 17 agost 2015, a <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150416/54429955070/la-evolucion-del-pib-en-las-principales-economias-del-mundo.html>. El segon semestre de 2010 la Xina arrabassava la segona posició al Japó que des dels anys 70 ocupava aquest lloc en el rànquing de les economies més poderoses. Durant el segon semestre del 2010 el PIB nominal –sense ajustar preus ni calcular variacions estacionals– de Xina fou d'1 bilió 337 mil milions de dòlars enfront 1 bilió 288 mil milions de dòlars del Japó. En el conjunt del primer semestre de 2010 el Japó encara superava lleugerament la Xina (2 bilions 578 mil milions de dòlars i 2 bilions 532 mil milions de dòlars respectivament) tot i que els analistes preveien que a finals del 2010 la Xina guanyés definitivament la posició al Japó, especialment gràcies al seu ritme de creixement que, fins i tot en temps de crisi, es situava al voltant del 10% anual. (Font: <http://www.corresponsal.com.mx> i <http://www.mercadocontinuo.com>, recuperat 25 agost 2010).

marketers, companies that consider their market to be just one –the world-. Generally speaking, brands sold around the world are called global brands”¹⁸² (Duncan, 2002, p.671). Marques com *Coca-Cola*, *Disney*, *Nike* o *McDonald's* són exemples representatius del concepte de marca global.

5.2.4.1 Les multinacionals com a instrument de colonització /dominació

Segons l'informe de les Nacions Unides *World Investment Report 2009* (WIR 2009) l'any 2008 hi havia unes 82.000 empreses transnacionals amb unes 810.000 empreses subsidiàries operant a tot el món que donaven feina a uns 77 milions de persones, més del doble del total de la força productiva d'Alemanya. En 45 anys el nombre d'aquestes empreses ha passat de 7.000 a 82.000, fet que evidencia el grau de concentració que es viu a l'activitat comercial actual. Les seves exportacions significaven, aproximadament, una tercera part del total d'aquestes a nivell mundial. Només les cent empreses més grans acaparaven, ja el 2006, l'11% del total dels actius a l'estranger, de les vendes i dels llocs de treball del total de les grans corporacions i el seu valor representava el 4% del PIB a nivell mundial, una xifra que roman força estable des de l'any 2000. Tal com s'afirma al WIR 2009 “These companies play a major and growing role in the world economy”¹⁸³ (WIR, 2009, p. 17) i per això són descrites per aquesta mateixa institució com el nucli productiu de la globalitzada economia mundial.

¹⁸² [Traducció de la cita original: «Les empreses que comercialitzen productes en diversos països diferents es coneixen com els venedors multinacionals [...] Després hi ha els venedors globals , les empreses que consideren que el seu mercat és només un -el món- . En termes generals, les marques que es venen a tot el món són conegudes com a marques globals»].

¹⁸³ [Traducció de la cita original: «Aquestes companyies juguen un paper important i creixent en l'economia mundial»].

Annex table A.I.10. The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2008^a
 (Millions of dollars and number of employees)

Rang/ Rank	TNI*	Corporate		Home country	Industry ^b	Assets		Sales		Employment ^c		TNI ^d (%)
		Company	Country			Foreign	Total	Foreign	Total	Foreign	Total	
1	76	General Electric	United States	400 400	797 769	97 600	182 515	171 000	323 000	50.2		
2	6	Vodafone Group Plc	United Kingdom	204 903	222 993	51 975	59 792	66 747	79 097	86.6		
3	35	Royal Dutch/Shell Group	Netherlands/United Kingdom	222 324	282 401	261 393	458 361	85 000	102 000	73.0		
4	23	British Petroleum Company Plc	United Kingdom	187 544	228 238	283 876	365 700	76 100	92 000	60.8		
5	41	ExxonMobil	United States	161 245	228 052	321 964	459 579	50 337	79 900	67.9		
6	75	Toyota Motor Corporation	Japan	183 303	320 243	143 896	226 221	123 880	320 808	53.1		
7	26	Total	France	141 442	164 462	189 764	250 459	59 888	96 959	74.5		
8	94	Electrolux SA	France	102 558	222 977	41 775	89 463	17 180	155 931	34.8		
9	78	Ford Motor Company	United States	141 166	218 573	50 437	120 742	134 000	213 000	55.9		
10	69	E.ON AG	Germany	127 127	133 088	124 936	124 936	57 292	96 573	55.2		
11	3	Aral/Mobil	Luxembourg	95 446	139 034	51 487	80 649	197 096	251 775	70.3		
12	38	Siemens AG	Germany	123 677	233 708	119 869	158 397	179 323	357 207	59.6		
13	59	Volkswagen Group	Germany	77 864	142 865	74 346	240 842	15 128	33 800	43.4		
14	90	ConocoPhillips	United States	110 016	131 473	90 095	107 623	295 000	427 000	78.8		
15	33	Siemens AG	Germany	87 927	184 021	103 070	133 435	105 463	273 216	54.5		
16	63	Daimler AG	Germany	108 159	161 165	153 854	273 005	35 000	67 000	58.1		
17	56	Chevron Corporation	United States	81 375	132 650	34 689	74 444	79 193	162 793	50.4		
18	74	France Telecom	France	95 019	171 385	45 624	85 626	96 034	227 747	50.3		
19	85	Deutsche Telekom AG	Germany	119 374	232 718	65 831	94 536	129 134	234 653	56.6		
20	39	Qatar Airways	Qatar	63 201	140 990	59 093	74 039	25 467	100 041	50.1		
21	61	BMW AG	Germany	70 794	87 747	38 201	44 947	182 148	220 000	82.8		
22	13	Hutchison Whampoa Limited	Hong Kong, China	96 313	130 236	89 669	110 317	165 589	186 421	61.4		
23	16	Honda Motor Co Ltd	Japan	95 818	162 269	90 799	150 519	39 400	78 860	56.4		
24	68	Eli Lilly	United States	66 934	105 864	55 070	60 216	73 625	118 349	72.3		
25	29	Edis	Netherlands	72 135	365 990	55 597	80 315	283 699	451 515	50.6		
26	90	Procter & Gamble	United States	66 316	96 854	66 200	103 326	274 043	283 000	75.8		
27	89	Deutsche Post/AG	Germany	62 514	163 039	98 465	401 244	643 905	2100 000	31.2		
28	7	Nestlé SA*	Switzerland	61 703	112 932	67 810	92 869	81 348	159 227	59.4		
29	97	Wal-Mart Stores	United States	40 532	91 047	73 979	149 979	145 229	343 000	51.2		
30	47	Nissan Motor Co Ltd	Japan	59 572	71 532	42 895	45 370	44 922	80 080	79.4		
31	64	General Motors	United States	52 020	109 024	66 944	103 630	283 455	368 455	61.1		
32	22	Roche Group*	Switzerland	53 557	130 035	25 408	68 128	26 688	65 908	39.7		
33	55	IBM	United States	19 112	60 199	13 009	31 783	14 170	28 908	41.8		
34	92	RWE Group	Germany	63 952	129 309	46 762	246 712	11 384	33 390	35.4		
35	87	Enel SA	Italy	49 151	111 148	27 851	48 296	49 929	61 600	54.3		
36	93	Mitsubishi Motors Corporation	Japan	56 413	85 974	62 720	82 644	115 977	196 348	58.9		
37	71	Pfizer Inc	United States	30 328	100 191	21 634	38 369	61 990	96 213	59.2		
38	45	Flat SpA	Italy	47 084	89 616	42 061	58 065	8 836	105 785	69.5		
39	53	Sacofi-aventis*	France									
40	81	Robo-Timo Plc*	Australia/United Kingdom									

Source: UNCTAD.
^a Preliminary 2008 results for the top 100 TNCs of 2007, as ranked in that year. A top 100 list for 2008 will appear in WIRIO. All data are based on the companies' annual reports unless otherwise stated.
^b TNI is calculated as the average of the following three ratios: foreign assets to total assets, foreign sales to total sales and foreign employment to total employment.
^c Industry classification for companies follows the United States Standard Industrial Classification as used by the United States Securities and Exchange Commission (SEC).
^d In the number of assets, foreign employment data are calculated by applying the share of foreign employment in total employment of the previous year to total employment of 2008.
^e Data for foreign activities are outside Europe.
^f Data for foreign activities are outside Australia, New Zealand and Europe.
^g Data for foreign activities are outside of North America.
^h Note: The list covers non-financial TNCs only. In some companies, foreign investors may hold a minority share of more than 10%.

Figura 16. Principals empreses transnacionals (2009).

Font: United Nations Conference on Trade and Development -UNCTAD- (2009). *World Investment Report 2009: Transnational corporations, Agricultural Production and Development*. New York & Geneva: United Nations Publication

Quant al lloc d'origen d'aquestes empreses, així com el lloc on concentren les seves seus, s'observa que aquestes corporacions tenen una preferència pels països desenvolupats de l'hemisferi nord, especialment pels Estats Units, França, Alemanya, Japó, el Regne Unit i Holanda. A part del pes econòmic que

ostenten, i precisament gràcies a aquest fet, aquests gegants acaparen moltes vegades més poder que alguns dels estats en els que operen i tenen la capacitat d'influir i intervenir en l'esfera política internacional (Hobson, 2006). Per exemplificar-ho, Kotler (2007, p.710) apunta: “ [des d'un punt de vista econòmic] Philip Morris es más grande que Nueva Zelanda y opera en 170 países”. Per la seva banda, l'article *Transnational Corporations*¹⁸⁴ ens ho il·lustra de la manera següent:

“(...) the combined revenues of just General Motors and Ford –the two largest automobile corporations in the world- exceed the combined Gross Domestic Product (GDP) for all of sub-Saharan Africa. The combined sales of Mitsubishi, Mitsui, ITOCHU, Sumitomo, Marubeni, and Nissho Iwai, Japan's top six Sogo Susha or trading companies, are nearly equivalent to the combined GDP of all of South America. Overall fifty-one of the largest one-hundred economies in the world are corporations. The revenues of the top 500 corporations in the U.S. equal about 60 percent of the country's GDP. Transnational corporations hold ninety percent of all Technology and product patents worldwide and are involved in 70 percent of world trade”¹⁸⁵.

Precisament, aquesta capacitat d'influència a nivell internacional i la seva ànsia expansiva a la recerca de nous mercats, de nous centres de producció i de noves fonts d'avitualament de matèries primeres converteixen aquestes macrocorporacions en la nova cara del colonialisme del segle XXI. En aquest sentit s'expressen Werner i Weiss (2003, p.16), quan de manera rotunda afirmen respecte a les multinacionals: “En cierto modo, no es más que una forma sutil de colonialismo”. Perquè malgrat que s'escudin en la lògica

¹⁸⁴ *Transnational Corporations*. Recuperat 17 agost 2015, des de <http://www.halexandria.org/dward318.htm>. No hi ha referenciat cap autor ni la data de publicació.

¹⁸⁵ [Traducció de la cita original: «(...) només els ingressos combinats de General Motors i Ford -les dues empreses d'automòbils més grans del món- superen el Producte Interior Brut (PIB) de tota l'Àfrica subsahariana. Les vendes combinades de Mitsubishi, Mitsui, Itochu, Sumitom , Marubeni i Nissho Iwai, el top sis de les empreses *Sogo shosha* o comercials del Japó, són gairebé equivalents al PIB combinat de tota Amèrica del Sud . En total cinquanta-una de les cent economies més grans del món són corporacions. Els ingressos de les 500 millors empreses dels Estats Units equival a aproximadament el 60 per cent del PIB del país. Les empreses transnacionals tenen el noranta per cent de tota la tecnologia i de les patents a nivell mundial i estan involucrades en el 70 per cent del comerç mundial]. Nota: a l'article original hi ha un error ortogràfic ja que les empreses japoneses dedicades a la comercialització d'una àmplia varietat d'articles es coneixen com a Sōgō shōsha (総合商社) i no Sogo Susha.

ideològica del lliure mercat, la majoria d'elles tenen el poder d'influir sobre els preus dels productes, per la qual cosa no competeixen en igualtat de condicions que les empreses petites. De la mateixa manera, el seu sistema de creixement basat en molts casos en fusions i adquisicions també elimina la competència, fet que "(...) contradicts the free market premise that many competitors are necessary to maintain efficient allocation of resources."¹⁸⁶ (Hobson, 2006, p.24). A més, la majoria del comerç internacional té lloc entre empreses que formen part de la mateixa corporació matriu, és a dir, les empreses transnacionals generen negoci sí, però per a elles mateixes. Per això Hobson (2006) és extremadament crítica amb el paper i el poder de les multinacionals, a les que acusa de minar les bases de la democràcia, explotar als països del tercer món i practicar el pillatge del medi natural en benefici propi. L'article *Transnational Corporations* també recolza aquest punt de vista quan afirma: "Given their dominance of politics, economics and technology, it is not surprising to find the big transnationals deeply involved in most of the world's serious environmental crises"¹⁸⁷.

Les grans multinacionals s'han convertit per a molts en monstres fagocitadors sense escrúpols amb l'únic credo dels diners. La seva recerca de centres de producció que els permetin fabricar els productes amb un preu de cost cada cop més baix ha fet que es fixessin en països del denominat tercer món, on es paguen sous de misèria (podem estar parlant de dos dòlars al dia en alguns països -Klein, 2007-) per treballar un munt d'hores moltes vegades en condicions infrahumanes:

"Independientemente de donde se hallen las ZPE¹⁸⁸, la condición de los trabajadores tiene una sorprendente similitud: la jornada laboral es larga; hasta catorce horas en Sri Lanka, doce en Indonesia, dieciséis en el sur de China y doce en Filipinas. La gran mayoría del personal se compone de

¹⁸⁶ [Traducció de la cita original: « (...) contradiu la premissa de lliure mercat que molts competidors són necessaris per mantenir l'assignació eficient dels recursos»].

¹⁸⁷ [Traducció de la cita original: «Donat el seu domini de la política, l'economia i la tecnologia, no és sorprenent trobar que les grans multinacionals estan profundament involucrades en la majoria de les crisis ambientals greus del món»].

¹⁸⁸ ZPE són les sigles de "zona de procesamiento de exportaciones".

mujeres, siempre jóvenes y que siempre trabajan para subcontratistas de Corea, Taiwan o Hong Kong" (Klein, 2007, p.298).

Els més afectats, tal com comenta Klein, són les dones i els nens –encara que el treball infantil sigui il·legal, el cert és que una gran quantitat de mà d'obra infantil és responsable de la fabricació de molts dels nostres productes quotidians- que es converteixen en la mà d'obra barata i submisa de les grans corporacions. Així, el benefici l'obtenen a partir de la reducció dels costos de producció, que principalment es resumeix en la retallada de sous i en la utilització de matèries primeres de pitjor qualitat. Hobson ho il·lustra d'una manera molt gràfica:

"TNCs pay the workers of these [third world] countries a meager wage to produce products that are sold on the market for ten times (and sometimes fifty times) what it cost to produce. For exemple, cheap laborers working in Han-Soll factories in Honduras earn a base wage of \$.65/per hour for each \$75 NFL and NBA jersey they stitch for TNCs, such as Nike Inc. and Rebook. These workers also produce clothes for Wal-Mart, Kohl's and Victorias's Secret"¹⁸⁹ (Hobson, 2006, p.27).

Klein (2007) és una de les veus que més s'ha fet sentir en aquest sentit crític gràcies al ressò del seu llibre *No logo* on fa un retrat despietat de la cara fosca de la globalització:

"El interés que han despertado estas versiones eufóricas de la globalización no ha tardado en desvanecerse, y las grietas y las fisuras ocultas tras su brillante fachada han quedado al descubierto. Durante los últimos cuatro años, los occidentales hemos comenzado a ver otro tipo de aldea global, donde la desigualdad económica se ensancha y las oportunidades culturales se estrechan. Es la aldea donde algunas multinacionales, lejos de nivelar el

¹⁸⁹ [Traducció de la cita original: «Les empreses transnacionals paguen als treballadors d'aquests països (del tercer món) un exigu salari per produir productes que es venen al mercat deu vegades (i de vegades cinquanta vegades) més cars del que costa produir-los. Per exemple , la mà d'obra barata que treballa a les fàbriques de Han -Soll a Hondures guanyen un salari base de seixanta-cinc cèntims de dòlar per hora per cada setanta-cinc dòlars que costa un jersei de la NFL i de la NBA que cusen per a les empreses transnacionals com Nike Inc. i Rebook. Aquests treballadors també fan roba per Wal -Mart , Kohl's i Victoria's Secret»].

juego global con empleos y tecnología para todo el mundo, están carcomiendo los países más pobres y atrasados del mundo para acumular beneficios inimaginables” (Klein, 2007, p.24).

Per Klein, la tendència a potenciar la marca en detriment dels productes ha portat a les grans multinacionals a desentendre's de la fabricació, fet que ha donat carta blanca a les empreses dels països productors per l'explotació, simplement i senzillament, dels treballadors:

“El viernes de Marlboro trazó una línea divisoria entre las empresas que recortan los precios para vender y las que construyen marcas (...) Desde entonces, un grupo selecto de grandes empresas ha intentado liberarse del mundo corpóreo de los bienes de consumo, de la fabricación y de los productos a fin de existir en otro plano. (...) En consecuencia, esas tareas menudas deben ser entregadas a subcontratistas, cuya única tarea consiste en servir los pedidos a tiempo y a bajo coste (y preferentemente en el Tercer Mundo, donde la mano de obra es barata, las leyes son permisivas y las exenciones impositivas llueven del cielo)” (Klein, 2007, p.55).

L'altra cara de la moneda es l'expoliació dels recursos naturals¹⁹⁰. La majoria d'aquests països són rics en aquests recursos, però el seu endeutament exterior, uns governs corruptes i la manca d'infraestructures i de competències bàsiques que els permetin l'autosuficiència i l'autogestió, els ha convertit en països en venda¹⁹¹. I l'amenaça de la pèrdua de llocs de treball els

¹⁹⁰ El coltan és el mineral que actualment s'ha convertit en el nou diamant de sang. Aquest mineral està format per la combinació de dos d'altres associats, la columbita i la tantalita, i es caracteritza per ser altament conductor, oferir una gran resistència a la calor i a la corrosió. Per les seves característiques és un component clau dels instruments tecnològics (telèfons mòbils, ordinadors, consoles de videojocs, microxips...), de la indústria armamentística, de les centrals nuclears, del transport i de la medicina (equipaments, implants...). Malgrat que els principals productors són Austràlia, Brasil, Canadà i Xina es calcula que el 80% de les reserves mundials es troben a la República Democràtica del Congo. L'extracció d'aquest material en aquest país africà s'ha vinculat a la pervivència de la guerra en aquest país i les seves conseqüències són nefastes tant pels treballadors de les mines, la majoria nens en condicions pràcticament d'esclavatge, com pel medi ambient. Font: Gallego, A.M. (23 octubre 2013). Informe del vídeo "Coltan, el oro el siglo XXI". Recuperat 19 agost 2013, a https://prezi.com/_16rlcupow5-/informe-del-video-coltan-el-oro-del-siglo-xxi/

¹⁹¹ A partir de l'any 2008 es van disparar els casos de venda, lloguer i cessió d'explotació de milions de quilòmetres quadrats (2,27 milions de 2001 a 2011) de terra a Àfrica per part de països desenvolupats o en vies de creixement. Els grans inversors són interessos occidentals privats i països com l'Arabia Saudí, Kuwait, Corea del Sud, Qatar, Abu Dhabi, el Regne Unit i la Índia. Des del 2010 un dels inversors més actius al continent africà és Xina que ha girat els ulls cap a Àfrica a la recerca de matèries primeres i recursos energètics que puguin garantir el seu ràpid desenvolupament. El 2013 el segon subministrador de petroli Xinès fou Àfrica segons dades del *Council Foreign Relations* i el volum de negoci entre ells

fa entrar en una espiral de la que no poden sortir. Estan sotmesos a la tirania dels nous conqueridors del segle XXI. Per Wise (2008) el problema es troba a la mateixa base del concepte. En considerar la globalització únicament des de la perspectiva el consum i no de la producció, s'ignora la realitat d'aquests països.

Malgrat que, tal com s'ha comentat, aquest fenomen globalitzador i aquesta conquesta dels mercats protagonitzada per les grans multinacionals és la que porta a considerar el rol de l'anunciant com a colonitzador, aquesta és una perspectiva que no esdevé una idea nova. El 1978, R. Hoggart ja plantejava que els mitjans de comunicació de masses eren una nova forma de colonialisme. Segons aquest autor, el món Occidental, i de manera destacada els Estats Units, produïa la major part de les pel·lícules que es veuen a tot el món, controlava els fluxes de publicació, les notícies provenien principalment de les agències americanes i britàniques i la majoria de la televisió americana era vista a tot el món (Hoggart, 1978). Wise (2008, p.34) també apunta que "the Western nations still control the symbolic and cultural world by controlling mass media (...) the presence of the empire is felt in the everyday presence of Western media products"¹⁹².

Aquesta faceta conqueridora de mercats per part de les empreses no sempre és vista amb bons ulls. Si per una banda hi ha autors que defensen el paper de

creix a un ritme del 30% anual des del tercer trimestre del 2011. El model que usa Xina i li està donant tants bons resultats és el de facilitar préstecs a un tipus d'interès molt baix a canvi d'obtenir privilegis en l'explotació del cultiu de l'oli i altres projectes miners així com en el comerç de determinats productes. A part del petroli i l'oli, la Xina també exporta d'Àfrica mineral de ferro, metalls i productes agrícoles. Segons alguns analistes, la Xina, a més, està creant infraestructures al continent africà com una estratègia de futur a l'hora d'assegurar-se oportunitats d'inversió i aconseguir suport internacional de cara a determinades polítiques que poden resultar controvertides. Es calcula que el 2025 les inversions xineses a Àfrica assoliran la xifra del trilió de dòlars. Fonts: Alessi, C. i Xu, B. (27 abril 2015). China in Africa. *Council of Foreign Relations*. Recuperat 19 agost 2015, a <http://www.cfr.org/china/china-africa/p9557>; Calatayud, M. (7 octubre 2011). África està en venta. *El País*. Recuperat 19 agost 2015, a http://elpais.com/diario/2011/10/07/sociedad/1317938401_850215.html; Vidal, J. (18 gener 2012). La colonización del siglo XXI en África: el acaparamiento de tierras. *CEPRID*. Recuperat 19 agost 2015, a <http://www.nodo50.org/ceprid/spip.php?article1326>

¹⁹² [Traducció de la cita original: «les nacions occidentals encara controlen el món simbòlic i cultural mitjançant el control dels mitjans de comunicació (...) la presència de l' imperi se sent en la presència quotidiana dels productes dels mitjans de comunicació occidentals»].

les multinacionals, també hi ha veus crítiques que veuen en elles als nous conqueridors que comentem. En aquest sentit s'expressa I. Ramonet quan afirma:

“[la globalización] se trata de una segunda revolución capitalista [...] la tierra conoce, así, una nueva era de conquista, como en la época de los descubrimientos o las colonizaciones. Pero mientras que los principales actores de las expansiones conquistadoras precedentes fueron los Estados, las que ahora se proponen dominar el mundo son empresas y conglomerados, grupos industriales y financieros privados” (Ramonet, 2002, p.15).

Així doncs, tal com comenta Smith (2002, p.3), les grans multinacionals són els nous colonitzadors: “Just as the economically strong Europeans colonized less-developed territories such as India, America, Africa, etc., so the modern day corporation is also a colonizer”¹⁹³. Childs i Williams (1997, p.218) ja afirmaven que el colonialisme no deixava de ser un projecte amb afany globalitzador: “a will-to-power of nation states whose imperial drive has since been taken over by multinational corporations”¹⁹⁴. Estem assistint, des d'aquesta perspectiva, a una progressiva colonització comercial que, basant-se en la lògica del “vendre més, no sempre té en compte la vessant més ètica de la comercialització: “Buying more, however, is often a bad-and frequently a dangerous- idea. When the products being marketed are inherently unhealthy, risky or subject to abuse, people and society, are worse off when the ‘Buy more’ message words, as it typically does”¹⁹⁵. En aquest mateix

¹⁹³ [Traducció de la cita original: «Així com els Europeus econòmicament més forts van colonitzar els territoris menys desenvolupats tals com l'Índia, Amèrica, Àfrica, etc., de la mateixa manera l'empresa moderna d'avui en dia és, també, un colonitzador»].

¹⁹⁴ [Traducció de la cita original: «una voluntat de poder dels estats nacionals de la direcció de la qual se n'han fet càrrec les empreses multinacionals»].

¹⁹⁵ [Traducció de la cita original: «El ‘compra més’, però, és sovint una mala - i freqüentment també perillosa- idea. Quan els productes que es comercialitzen són inherentment poc saludables, comporten risc o estan subjectes a abús, les persones i la societat, es troben en pitjor situació quan el missatge 'Compra més', funciona com ho sol fer normalment»]. Font: *Marketing mania, commercial colonization* (1 juliol 2008). Recuperat 18 agost 2010, des de <http://www.allbusinesscom/marketing-advertising/marketing-techniques-sponsorship/11509355-1.html>

article, *Marketing mania, commercial colonization* (2008), s'apunten la destrucció d'ecosistemes, l'enverinament de l'aire i de l'aigua i el canvi climàtic com efectes del "sobreconsum" al que ens ha abocat la dinàmica comercial. De la mateixa manera, es comenta que aquest domini imperialista per part de les empreses s'està estenent a àrees com la infantesa, l'espai dels nous mitjans –especialment Internet- o els espais públics, canviant-ne els valors i transmetent la idea que tot està en venda. Així doncs, el món experimenta una nova colonització cultural que, aquesta vegada, tal com comenta Smith (2002, p.2) es porta a terme "(...) not by guns or God, so to speak, but by goods and products"¹⁹⁶. Berlatsky (2013, p.49-50) també destaca aquest caire *pacífic* del procés de colonització empresarial per part, especialment, d'Amèrica del Nord: "So rather than conquering the world through force of arms, the U.S. would convert the world to capitalism, democracy, and the American way of life"¹⁹⁷. Smith (2002) també comenta el caràcter voraç d'aquestes empreses: "Corporations are always on the lookout for new markets and new countries to colonize. Their primary aim is to make money, yet they enter the new markets believing that their way is the best and it is their duty to educate the colonized"¹⁹⁸ (Smith, 2002, p.2-3).

Una de les veus més crítiques amb aquesta instauració del domini empresarial és David C. Korten, que afirma que les promeses de l'economia global es basen en una sèrie de mites tals com: que el creixement del PIB és una mesura vàlida del benestar i del progrés; que els mercats lliures de regulació reparteixen de manera eficient els recursos de la societat; que el creixement dels negocis afavoreix la gent normal; que la globalització econòmica és inevitable; que les multinacionals (*global corporations*) són institucions

¹⁹⁶ [Traducció de la cita original: «(...) no es porta a terme en nom de Déu o a través de les armes, sinó a través de béns i de productes»].

¹⁹⁷ [Traducció de la cita original: «Així que en lloc de conquerir el món a través de la força de les armes, els Estats Units convertiria el món al capitalisme, la democràcia i l'estil de vida americà»].

¹⁹⁸ [Traducció de la cita original: «Les empreses sempre estan a la recerca de nous mercats i de nous països per colonitzar. El seu objectiu principal és fer diners, per això entren en nous mercats creient que la seva manera és la millor i que és el seu deure educar els colonitzats»].

benevolents que, si s'alliberen de la interferència i el control governamental, proporcionaran un medi ambient net per tothom i bons llocs de treball als més pobres, i que l'absència d'inversors provocaria que la prosperitat avancés amb comptagotes (Korten, 1995). Korten, suggereix que el colonialisme corporatiu es basa en el seguiment dels interessos de les elits i que aquestes s'alineen amb els interessos corporatius per avançar en el terreny de la desregularització i de la globalització econòmica (Korten, 1995). Per això, critica i s'oposa a un món dominat i manat per les grans corporacions, caracteritzades, segons aquest autor, per l'amor al diner, i aposta per un món governat per gent dedicada a l'amor a la vida. Klein (2007), per la seva banda, destaca que aquesta situació de desequilibri nord-sud potenciada en aquesta aldea global per les grans multinacionals, és permesa pel món occidental en pro del seu propi benefici: "Sería ingenuo pensar que los consumidores occidentales no se han beneficiado con las diferencias que hay en el mundo desde los primeros días del colonialismo" (Klein, 2007, p.25).

Des de la vessant positiva, s'apunten com a alguns efectes beneficiosos d'aquesta presa i conquesta dels mercats per part de les grans multinacionals el paper que desenvolupen en la creació de nous productes i serveis, en l'estimulació de la demanda, en el desenvolupament de nous sistemes productius o en el progrés econòmic i social a través de les aportacions de capital i la creació de llocs de treball (Subhash, 2002). Les Nacions Unides, a l'informe *World Investment Report 2014* (WIR 2014), quantifiquen en 5 trilions¹⁹⁹ de dòlars les inversions portades a terme per part de les empreses transnacionals en mercats estrangers i destaquen la seva importància a l'hora d'assolir els objectius de desenvolupament sostenible marcats a l'informe²⁰⁰.

¹⁹⁹ Cal que recordem les diferències d'escala que hem comentat a l'apartat de l'anunciant com a inversor.

²⁰⁰ Els objectius de desenvolupament sostenible (SDG's) sobre els que posa el focus d'interès el WIR 2014 són: radicació de la pobresa, construcció compartida de prosperitat i promoció de la igualtat; agricultura sostenible, seguretat alimentària i nutrició; salut i dinàmiques poblacionals; educació i aprenentatge permanent; igualtat de gènere i millora del poder femení; aigua i sanejament; energia; creixement econòmic i infraestructura d'ocupació; industrialització i promoció de la igualtat entre nacions; ciutats sostenibles i enclavaments humans; consum i producció sostenibles; canvi climàtic; conservació i usos sostenibles dels recursos marítics, dels oceans i dels mars; ecosistemes i

De tota manera, les acusacions sobre les condicions de treball, els sous o la utilització de mà d'obra infantil en els països manufacturadors, són alguns dels aspectes que, de manera cíclica i recurrent, afecta a les multinacionals. Werner i Weiss (2003), Hobson (2006) o Klein (2007) són, tal com hem vist, algunes de les veus especialment crítiques²⁰¹ amb aquest creixent domini de les empreses transnacionals.

Una altra postura interessant sobre aquesta nova vessant colonitzadora és la que posa l'èmfasi en la pervivència del discurs colonialista a les representacions que es fa del denominat tercer món als mitjans de comunicació i a la publicitat (Rideout, 2011). Said, a la seva obra *Orientalism*, original de 1978 fa, en aquest sentit, una anàlisi de com les potències europees occidentals, especialment França i el Regne Unit, van construir una imatge d'Orient amb l'objectiu de justificar-ne la seva dominació: "As a result, the Orient became regarded as backward, degenerate, uncivilized and retarded"²⁰² (Said, 2003, p. 191). Aquest autor defensa que la construcció de la realitat és subjectiva i que això també funciona quan hem de definir als altres: nosaltres som la referència, som allò conegut; els altres són els bàrbars, els incivilitzats:

"It is perfectly possible to argue that some distinctive objects are made by the mind, and that these objects, while appearing to exist objectively, have only a fictional reality. A group of people living on a few acres of land will set up boundaries between their land and its immediate surroundings and the territory beyond, which they call "the land of the barbarians." In other words, this universal practice of designating in one's mind a familiar space which is "ours" and an unfamiliar space beyond "ours" which is "theirs" is a way of making geographical distinctions that can be entirely arbitrary. I use the word

biodiversitat; mitjans d'execució, i aliances globals pel desenvolupament sostenible; societats pacífiques i inclusives, paper de la llei i institucions capaces. Font: United Nations Conference on Trade and Development -UNCTAD- (2014). *World Investment Report 2014: Investing in the SDG's: An action plan*. Recuperat 6 agost 2015, des de <http://www.unctad.org>

²⁰¹ A l'obra de Galdon, G. (ed) (2002). *Mundo S.A: Voces contra la globalización*. Barcelona: Ediciones de la Tempestad i a la de Estévez, C.; Taibo, C.(eds) (2008). *Voces contra la globalización*. Barcelona: Crítica s'hi pot trobar un ampli recull de veus discordants amb el fenomen globalitzador.

²⁰² [Traducció de la cita original: «Com a resultat, Orient va passar a ser vist com endarrerit, degenerat, incivilitzat i retardat»].

"arbitrary" here because imaginative geography of the "our land—barbarian land" variety does not require that the barbarians acknowledge the distinction. It is enough for "us" to set up these boundaries in our own minds; "they" become "they" accordingly, and both their territory and their mentality are designated as different from "ours."²⁰³ (Said, 2003, p. 63-64).

Aquesta postura de la pervivència del colonialisme a través de la mirada que es diposita sobre determinats països i sobre els seus habitants, així com del discurs que se'n deriva, defensa el fet que la dominació d'un territori i de la seva gent es fa més justificable si se'ls presenta com a beneficiaris: "Presenting the Orient in an inferior manner would validate to the western powers"²⁰⁴ (Berlatsky, 2013, p. 32) i que, per tant, el discurs colonialista es preocupa d'establir les diferències entre els dominadors i els dominats per la via dels oposats: nord / sud, civilitzat/salvatge, blanc/negre... establint el que és positiu i el que és negatiu, el que és bo i dolent. Òbviament, el punt de referència, el *nosaltres* en paraules de Said, és el que és bo i desitjable, els *altres* és el que cal contrarestar. Rideout (2011) defensa que aquest discurs perviu encara als nostres dies i subjau a la majoria de missatges que rebem sobre els països i les comunitats del *tercer món*. L'ancoratge del discurs en el color de la pell i en destacar les característiques negatives d'aquests països (pobresa, subdesenvolupament, violència...) desemboquen en una búsqueda actitud paternalista de protecció i ajut que cronifica i justifica el seu sotmetiment i el seu control. Els donem el peix però no els ensenyaem a pescar, perquè la seva dependència és un bon negoci per les potències Occidentals, ara transmutades en la figura de les grans multinacionals. Aquest

²⁰³ [Traducció de la cita original: «És perfectament possible argumentar que alguns objectes distintius són construccions mentals, i que aquests objectes, mentre semblen existir objectivament, només tenen una realitat fictícia. Un grup de persones que viuen en uns pocs acres de terra miraran d'establir límits entre la seva terra i el seu entorn immediat i el territori més enllà, que ells anomenen 'la terra dels bàrbars'. En altres paraules, aquesta pràctica universal de designar mentalment a un espai familiar que és 'nostre' i un espai desconegut més enllà de 'nosaltres' que és 'd'ells' és una forma de fer distincions geogràfiques que pot ser totalment arbitrària. Jo faig servir la paraula 'arbitrària' aquí perquè la varietat imaginativa geogràfica de 'la nostra terra'-'la terra dels bàrbars' no requereix que els bàrbars reconeixin la distinció. És suficient per 'nosaltres' establir aquests límits a les nostres ments; 'ells' es converteixen en 'ells' com a conseqüència, i tant el seu territori com la seva mentalitat es designen com a diferents del 'nostre'»].

²⁰⁴ [Traducció de la cita original: «Presentar Orient d'una manera inferior validaria els poders d'Occident»].

punt de vista de la dominació per la via del discurs i de la representació també el trobem, segons Wise (2008), a l'obra de Dorfman i Mattelart de l'any 1971 *How to read Donald Duck: Imperialist Ideology in the Disney Comic*. En aquesta obra es recolza la tesi que els còmics no elaboren un discurs neutre i innocent, sinó que, pel fet d'estar elaborats en el context d'una determinada cultura, estan impregnats de càrrega ideològica i són vistos, per tant, com un element d'imperialisme cultural. En el cas concret dels còmics de l'ànec Donald de Disney (sobre els que tracta l'obra) es considera que són una manera de naturalitzar la dominació dels Estats Units sobre els països llatinoamericans.

El que no deixa de ser curiós és que aquesta nova forma de colonització acaba resultant més perversa que la colonització imperialista del segle XVIII, en tant que es camufla sota el paraigua del progrés i el benestar. Així, sota una aparença més *innocent*, acaba resultant molt més nociva. Aquest exercici de camuflatge el varen iniciar els americans quan, tal com comenta Berlatsky, en el seu interès per llançar-se a la conquesta del món en substitució de les potències europees, els americans es van cuidar de treure tot allò que podia recordar a l'estil repressiu europeu: "Immediately before and after World War II; America was trying to figure out a way to achieve global pre-eminence without resorting to European-style colonial repression"²⁰⁵ (Berlatsky, 2013, p.49). Precisament és aquesta capa d'aparent interès social i el seu vernís innocent el que els permet influenciar i estendre els seus tentacles fins a altes instàncies a nivell internacional.

L'anunciant, doncs, és vist com un nou conqueridor sovint carregat de connotacions negatives. La pressió social a favor de repensar els negocis en clau de revertir beneficis a la societat és la que, tal com hem vist, afavoreix

²⁰⁵ [Traducció de la cita original: «Immediatament abans i després de la Segona Guerra Mundial; Amèrica mirava de trobar una manera d'aconseguir la preeminència mundial sense recórrer a l'estil europeu de repressió colonial»].

l'aparició d'un nou rol en el subjecte anunciant que ve a suavitzar aquesta imatge dura, agressiva i negativa del conqueridor: la de l'anunciant com a benefactor social. En la línia continuista del que acabem de treballar en aquest apartat es presenta el rol de l'anunciant com a *uniformitzador* cultural. Aquesta perspectiva és la que passem a desgranar tot seguit.

5.3 L'anunciant com a element d'uniformització cultural

La globalització és un fenòmen d'abast mundial que no enfonsa les seves arrels només en l'àmbit econòmic (perspectiva sobre la que ens hem mogut de manera molt marcada quan hem treballat el rol de l'anunciant com a nou colonitzador), sinó que té implicacions a molts altres nivells: afecta, també, a l'àmbit social, tecnològic i cultural. Per Ritzer i Malone (2000, p.97) la globalització és un concepte multidimensional que "can be classified on the basis of their emphasis on cultural, economic, political, and/or institutional factors, on the one hand, and whether they stress homogeneity or heterogeneity, on the other"²⁰⁶.

Globalitzar significa homogeneïtzar a escala mundial (Temiz i Yaroshyk, 2008), és a dir, entendre el món com una unitat i caminar cap a la integració de les diferents economies en un mercat únic global. Però hem dit que la globalització és un procés no únicament econòmic, malgrat que, de manera recursiva, aquest en sigui el seu origen i el seu fi al mateix temps.

Com qualsevol fenòmen, la seva complexitat fa que la seva aparició, auge i persistència no es pugui reduir a un únic fet aïllat (en la línia del funcionalisme sistèmic, diríem que la societat actual està caracteritzada per la complexitat i

²⁰⁶ [Traducció de la cita original: «es poden classificar en funció de l'èmfasi en els factors culturals, econòmics, polítics i/o institucionals, d'una banda, i de si es subratlla la homogeneïtat o heterogeneïtat, de l'altra»].

que les connexions que s'estableixen entre els seus components són múltiples i diverses). És la conjunció i barreja d'una sèrie de factors els que l'expliquen, tant polítics (la fi de la guerra freda, la caiguda del mur de Berlín i el desmantellament de la URSS), com econòmics (crisis financeres, polítiques econòmiques lliberals, afinitats monetàries, aparició de noves economies emergents) o socio-culturals (auge de l'individualisme i de les creences alternatives enfront les religions tradicionalment dominants, apoderament dels consumidors, moviments poblacionals) en són només alguns dels que es poden apuntar. Wise (2008, p.36) afirma en aquest sentit que la globalització "is a much more complex process than any simple binary can describe"²⁰⁷ i Appadurai (1996) assegura que no podem pensar en la globalització en una única dimensió, sinó en una multiplicitat de dimensions que es combinen i es superposen: el que ell anomena paisatges, l'*ethnoscape*, el *technoscape*, el *finanscape*, el *mediascape* i l'*ideoscape*. Però segurament la globalització no hagués estat possible, almenys no de manera tan ràpida, almenys no de manera tan forta, sense la col·laboració del que ja anem repetint com un mantra al llarg d'aquesta tesi: la revolució tecnològica aplicada al camp del transport i de les comunicacions. Els nous mitjans de transport ens han acostat el món escurçant les distàncies i Internet ens l'ha posat a l'abast de la mà. En paraules de Levitt (1983), la tecnologia ha homogeneïtzat el món.

Com a finestra oberta al món, Internet ha permès que hi poguem treure el cap i accedir a milions de gigabytes²⁰⁸ d'informació²⁰⁹. Precisament aquesta

²⁰⁷ [Traducció de la cita original: «és un procés molt més complex que el que pot descriure qualsevol binari simple». Nota de l'autora: ho entenem com que es tracta d'un procés massa complex com per reduir-lo a una relació binària].

²⁰⁸ El gigabyte és una unitat d'emmagatzematge d'informació. En telecomunicacions equival a mil milions de bytes. Com a unitats de mesura superiors hi ha el terabyte, el pentabyte, l'exabyte, el zettabyte i el yottabyte. Un yottabyte equival a un trilió de megabytes. Font: wikipedia. Recuperat 20 agost 2015, des de <http://en.wikipedia.org>

²⁰⁹ Un estudi portat a terme per Maria Deutscher per *Silicon Angle* el 2012 apuntava que el volum d'informació a Internet arribaria el 2015 als 8 zettabytes multiplicant-se per tres cada tres anys. L'informe *The Zettabyte Era—Trends and Analysis* de Cisco® Visual Networking Index (VNI) el xifrava en 1,3 zettabytes el 2016. Malgrat la disparitat a les xifres derivada dels problemes que presenta la seva quantificació, hi ha dues coses clares: primer, el volum d'informació és absolutament gegantí i inabastable; segon, el seu índex de creixement és impressionant. Internet live stats calcula que hi ha pràcticament 1.000 milions de pàgines web. Fonts: *¿Qué tamaño tiene internet? ¿Cuánto pesa? ¿A qué velocidad crece?* (25 abril 2015). Recuperat 20 agost 2015, a

facilitat d'accés propiciada per la miniaturització dels dispositius amb accés Wi-Fi que en permeten la constant connexió; la creixent penetració²¹⁰ d'Internet a nivell mundial; la implantació de xarxes de banda ampla que possibiliten l'accés ràpid a uns continguts cada cop més visuals i la incorporació al món virtual de joves generacions competents en el domini de la llengua per excel·lència del mitjà digital, l'anglès; ha permès que la homogeneïtzació dels mercats no sigui, tal com hem comentat, només econòmica, sinó que també s'estengui a l'àmbit cultural. Si les multinacionals amb la comercialització dels seus productes a nivell mundial han possibilitat la homogeneïtzació dels mercats, Internet ha facilitat la homogeneïtzació de les ments i, per extensió, de la moda, de la música, de l'art... en definitiva, de la cultura.

El procés de globalització dels productes va indisolublement acompanyat al de la seva comunicació. L'anunciant recorre, així, a tècniques de promoció per tal de donar a conèixer la seva oferta primer i després posicionant; generant i mantenint la preferència; convencent i persuadint i generant vincles cap a les marques. Espots, anuncis gràfics en mitjans impresos, publicitat exterior, vídeos virals, ciberseries, banners, ciberespots, estratègies de *branded content*, publicitat en videojocs... omplen i invadeixen les pantalles de tot el món amb els seus missatges. Uns missatges que, en la majoria de casos, són eminentment visuals (així també s'eliminen les barreres idiomàtiques). El discurs comunicatiu de la comunicació comercial té la capacitat de traspasar fronteres per la seva importància econòmica (recordem el volum de la inversió publicitària a nivell mundial) i per la poca resistència que ofereixen els

<http://blogs.lainformacion.com/zoomboomcrash/2015/04/25/que-tamano-tiene-internet-cuanto-pesa-a-que-velocidad-crece/> ; Cisco® Visual Networking (2015, maig) . *The Zettabyte Era—Trends and Analysis*. Recuperat 20 agost 2015, des de http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/VNI_Hyperconnectivity_WP.html ; Internet live stats. Recuperat 20 agost 2015, des de <http://www.internetlivestats.com/>

²¹⁰ Internet live stats xifrava en 2.925.249.355 el nombre d'usuaris d'Internet a nivell mundial el 2014, xifra que representava un increment del 7,9% respecte a l'any anterior i una penetració global del 40'4%. El 20 d'agost del 2015 ja s'arribava als 3.187.701.400. Font: Internet live stats. Recuperat 20 agost 2015, des de <http://www.internetlivestats.com/>

consumidors als seus missatges degut al baix nivell de complexitat que presenten. Ans al contrari, quan fan bé la seva funció resulten atractius, entretinguts, divertits. Per això també entenem a l'anunciant com un element d'uniformització cultural, ja que amb la comunicació dels seus productes ajuda a propagar uns determinats valors i una determinada visió de la moda, de la bellesa, de l'estètica... en definitiva, una determinada, uniforme i estandarditzada visió del món.

5.3.1 Cultura

Malgrat que no és l'objectiu de la tesi aprofundir sobre aquest concepte, sí que és important que hi fem referència, ni que sigui de manera breu, ja que en aquest apartat ens volem referir a l'anunciant com a element d'uniformització cultural. És per això que jutgem interessant iniciar aquesta part oferint una aproximació al concepte cultura; un concepte que, valgui dir d'entrada, resulta molt complex per la seva vaguetat i riquesa²¹¹ (Busquet, 2006), pel seu dinamisme i ubiqüitat (Wise, 2008) i per les diferents aproximacions que s'han fet sobre el terme: des de l'anàlisi dels seus significats històrics, des del camp de l'antropologia social i cultural, des de la seva implicació en l'evolució de les espècies (Díaz de Rada, 2010) o des de la vessant més humanista (Busquet, 2006). Parlar de cultura implica, doncs, topar "amb problemes de polisèmia i d'indeterminació semàntica" (Busquet, 2006, p.13).

Etimològicament, cultura és un terme d'arrel llatina que prové de *colere*, verb que originàriament significava agricultura; així que "cultura" indicava que la terra estava cultivada (Mosterín, 2009). Mosterín també comenta que, amb el pas del temps, el mot va adquirir el significat de "tenir cura", per la qual cosa es traslladarà també al terreny religiós per referir-se a "las acciones con que

los sacerdotes cuidaban a los dioses, es decir, al culto que les rendían; con esa acepción pasó al castellano como culto religioso” (Mosterín, 2009, p.42). Busquet (2006) i Díaz de Rada també destaquen aquest transvasament del concepte al terreny espiritual: “«cultura» fue para los hablantes del latín «agricultura», pero también «culto», «homenaje», «adoración»; y que a través de su nombre se hablaba de la labor de las tierras y, de un solo golpe, de la labor de las almas” (Díaz de Rada, 2010, p.27). Així doncs, abans de la revolució industrial, cultura significava la tendència del creixement natural (Wise, 2008, p.4). Més endavant, aplicat al terreny del desenvolupament humà, adquirirà un sentit metafòric i s’entendrà com creixement o entrenament: “Culture was a process, one was cultivated”²¹² (Wise, 2008, p.4).

Amb l’arribada del segle XIX, el terme viurà un doble procés: en primer lloc, la cultura adquirirà entitat pròpia i es començarà a utilitzar aquesta paraula per definir, també, al resultat del procés de cultiu (Díaz de Rada, 2010) i, per tant, als productes resultants d’aquest procés o productes culturals: “These results were the cultural products that were evidence of being civilized: music, art, literatura, and so on”²¹³ (Wise, 2008, p.4). D’alguna manera, s’equipararà educació, civilització i cultura: una persona educada serà una persona cultivada, culta, i el terme es generalitzarà per definir “the general state of intellectual development, in a society as a whole”²¹⁴ (Williams, 1961 dins Wise, 2008, p.4). D’altra banda, el vocable també es *vulgaritza* i es comença a utilitzar per referir-se a les activitats que portaven a terme les persones *educades* per ocupar el seu temps:

²¹¹ Busquet proposa cinc conceptes molt propers a la noció de cultura: art, educació, civisme, ideologia i religió. Busquet (2006, p.9).

²¹² [Traducció de la cita original: « La cultura era un procés, un es cultivava»].

²¹³ [Traducció de la cita original: « Aquests resultats eren els productes culturals que eren l’evidència de ser civilitzat : la música, l’art, la literatura, etc.»].

²¹⁴ [Traducció de la cita original:« l’estat general de desenvolupament intel·lectual, en una societat en el seu conjunt»].

“(...) actividades como la lectura de novelas, la visita de exposiciones de pintura y la asistencia a conciertos y representaciones teatrales. De significar algo tan fundamental para la sociedad romana como la agricultura, la palabra ‘cultura’ había ido evolucionando semánticamente hasta acabar refiriéndose a algo tan superficial como los entretenimientos de la clase ociosa” (Mosterín, 2009, p.43).

Quan els antropòlegs s'acostaran al mot cultura ho faran tenint en compte aquesta doble vessant: “La noción romana de cultura como agricultura y la noción vulgar de cultura como pasatiempo prestigioso” (Mosterín, 2009, p.43). Contraposant cultura a natura, es destacarà el seu caràcter “social y adquirido, contrapuesto a lo congénito, a lo innato, a aquello con lo que se nace” (Mosterín, 2009, p.43) per la qual cosa el vocable actualment “abarca todas las actividades procedimientos, valores e ideas transmitidos por aprendizaje social y no por herencia genética” (Mosterín, 2009, p.43). És a dir, es considera que el procés d'aprenentatge i adquisició de coneixements i habilitats de l'ésser humà té lloc a través de dues vies: per la via genètica (biologia) o per l'aprenentatge social (cultura). Csikszentmihalyi (1998) equipara i posa al mateix nivell evolució i cultura, ja que considera que són les dues cares d'una mateixa moneda i que, en els dos casos, es busca la supervivència:

“Los orígenes de la cultura se pueden explicar fácilmente por la necesidad. La tecnología, las ciencias, incluso las artes, fueron adaptaciones defensivas de nuestros antepasados, descubiertas para incrementar sus probabilidades de supervivencia, o con el fin de aumentar su comodidad” (Csikszentmihalyi, 1998, p.386).

Així, segons aquest autor, sobreviure ja no queda només en mans de l'herència biològica sinó que també depèn de “los instrumentos sociales y culturales que decidamos usar” (Csikszentmihalyi, 1998, p.360) per la qual cosa apunta:

“la evolución ha pasado de ser casi exclusivamente una cuestión de mutaciones en la química de los genes, a ser cada vez más un asunto de cambios de memes²¹⁵ (de la información que aprendemos y a nuestra vez transmitimos a los demás). Si se seleccionan los memes correctos, sobreviviremos; si no, no (...) La cultura que creamos determinará nuestro destino (...) ésta es la evolución que Jonas Salk llama metabiológica, o que E.O. Wilson y otros llaman biocultural” (Csikszentmihalyi, 1998, p.360).

La cultura, doncs, és entesa com a herència social (Malinowski, 1931, dins Mosterín, 2009, p.46) i inclou totes aquelles habilitats, coneixements, costums... que no ens venen donats genèticament, sinó que aprenem vivint en societat. Descola (2005) destaca a Edward B. Tylor i la seva obra *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom* com els detonants del naixement de l'antropologia moderna:

“la Cultura o Civilización, tomada en el sentido etnográfico más amplio, es el conjunto complejo que incluye los saberes, las creencias, el arte, las conductas, el derecho, las costumbres, así como cualquier otra disposición o uso adquiridos por el hombre en cuanto vive en sociedad” (Tylor dins Descola, 2005, p.123).

La perspectiva de la cultura entesa com a civilització serà el punt de vista que adoptaran inicialment els antropòlegs (últims 30 anys del segle XIX). Més endavant, els treballs etnogràfics de Fanz Boas permetran l'aparició del punt de vista antropològic actual (Descola, 2005), en considerar que:

“cada pueblo representa una configuración única y coherente de rasgos materiales e intelectuales sancionados por la tradición, típica de un modo de vida determinado, arraigado en las categorías singulares de una lengua y responsable de la especificidad de los comportamientos individuales y colectivos de sus miembros” (Descola, 2005, p.124).

²¹⁵ Aquest concepte es desenvolupa a l'apartat de màrqueting viral.

En aquesta línia es situa la definició que fa Massó del terme cultura, quan s'hi refereix com: "A todo ese conjunto de ideas, creencias, actitudes, sentimientos y valores con los que vivimos es a lo que ahora denominamos cultura" (Massó, 1993, p.19). Així, des de l'òptica antropològica, la cultura s'entén com "el conjunt de les manifestacions i produccions específiques d'una col·lectivitat i en el terreny intel·lectual, moral, folklòric i, fins i tot, material" (Busquet, 2006, p.28-29). Cal tenir en compte que l'antropologia neix al segle XIX derivada de l'interès que desperta en les potències colonitzadores Occidentals la comprensió de les societats sobre les que exercien el seu domini imperialista; per això, "el centre d'atenció de l'antropologia són les pràctiques humanes en general (...) l'antropologia analitza les pràctiques culturals ordinàries de la 'gent normal' com a membres de la societat (...) La cultura és la forma de vida d'una societat" (Busquet, 2006, p.30). Aquest punt de vista serà el que tindrà una gran influència en les Ciències Socials (Busquet, 2006).

Així doncs, aquesta concepció del terme és una de les que més acceptació ha tingut i ha estat adoptada, tal com comenta Mosterín (2009), per perfils tan diversos com psicòlegs, sociòlegs, antropòlegs, prehistoriadors, biòlegs o genetistes i serveix per entendre el mot en el seu significat actual. De fet, aquestes accepcions del vocable que hem anat comentant queden evidenciades a les definicions que podem trobar del concepte al *Diccionari de la llengua catalana* de l'Institut d'Estudis Catalans, que defineix cultura com el "Conjunt de les coneixences literàries, històriques, científiques o de qualsevol altra mena que hom posseeix com a fruit de l'estudi, de les lectures, de viatges, d'experiència, etc." i també com el "Conjunt dels símbols, valors, normes, models d'organització, coneixements, objectes, etc., que constitueixen la tradició, el patrimoni, la forma de vida, d'una societat o d'un poble".

Així, cultura és informació transmesa per aprenentatge social (Mosterín, 2009, p.47) i usa com a suport de transmissió el cervell. De fet, aquesta diferenciació entre genètica i cultura és la que permet el sorgiment del concepte de *memes* -per analogia als gens biològics- com a unitat de transmissió cultural. Però, tal com apunta Wise, no tot passa a formar part del substrat cultural, sinó que la tradició és selectiva: “what is selected to be part of this Great Tradition, as it is sometimes called, consists of very specific items that service a social ideal”²¹⁶ (Wise, 2008, p.5). Aquesta selecció és la que permet erigir una visió elitista de la cultura (que Wise identifica amb els treballs dels homes blancs de classes benestants) contraposada a una visió popular, considerada inferior (la cultura de masses) d'aquesta. Wise apunta que aquesta avaluació moral de determinats grups socials encara perviu actualment i posa com a exemple la societat britànica, on es poden distingir dues cultures diferents: “The high culture, which embodied the ideals of the nation (associated with high art, philosophy, and education) and low culture (or mass culture), which is what the bulk of the population consumed”²¹⁷ (Wise, 2008, p. 5). Aquesta concepció és la que es convertirà en un llast perquè expressions culturals considerades populars²¹⁸, de les quals la publicitat en forma part, s'estimin com formes *elevades* de cultura. En aquesta diserció dicotòmica, Busquet (2006) entén que podem parlar de diferents nivells culturals: l'alta cultura, la cultura popular o la cultura mediàtica que aquest autor considera que estan “fortament interrelacionats” (Busquet, 2006, p.15) i apunta:

“Quan es parla de cultura es tendeix a parlar de Cultura amb majúscula quan ens referim a l'òpera, la pintura o la poesia –i es desestimen, en canvi, bona part de manifestacions culturals que tenen una gran difusió i desperten molt

²¹⁶ [Traducció de la cita original: «el que es selecciona per formar part d'aquesta Gran Tradició, com de vegades se l'anomena, es compon d'elements molt específics que serveixen a un ideal social»].

²¹⁷ [Traducció de la cita original: «L'alta cultura, que encarna els ideals de la nació (associada amb el gran art, la filosofia i l'educació) i la baixa cultura – o cultura de masses) que és el que el gruix de la població consumeix»].

²¹⁸ Es solen barrejar els termes cultura de masses i cultura popular. La cultura de masses fa referència als productes culturals que es produeixen de manera massiva. La cultura popular, segons Wise (2008), és sovint entesa com una cultura que és *popular*, és a dir, en la que moltes persones hi participen o compren; però aquest autor prefereix entendre-la com aquella cultura que és feta **per** les persones més que aquella cultura que és feta **per a** les persones (Wise, 2008, p.8).

d'interès en la societat. Hi ha una mitificació del fet cultural que dificulta òbviamment el seu estudi" (Busquet, 2006, p.14).

Per Busquet, aquesta assimilació de cultura amb l'alta cultura és una conseqüència de la concepció del fet cultural des de la perspectiva humanista, l'altra aproximació que, juntament amb l'antropològica, ha gaudit de més tradició. Des d'un punt de vista humanista:

"s'equipara la cultura amb les activitats més nobles i distingides de la condició humana i a les obres més importants que s'ha fet en literatura, pintura, música i els altres àmbits de creació artística consagrats (...) la cultura es considera la màxima expressió del talent humà: la perfecció, l'excel·lència i la creativitat" (Busquet, 2006, p.17-18).

Aquest autor destaca les aportacions de l'escriptor britànic del segle XIX Matthew Arnold i la seva obra *Culture and Anarchy* (1869) i les del poeta i crític literari T.S. Elliot i la seva obra *Notes toward the Definition of Culture* (1948) com els màxims exponents d'aquesta concepció vinculada a l'humanisme i a la consideració de cultura com "un fet vinculat a la sensibilitat, als valors espirituals d'una època i a la seva expressió en productes i obres de caire científic, literari i artístic" (Busquet, 2006, p.17). En definitiva, des d'aquest punt de vista, la cultura és vista com el millor que pot produir l'ésser humà.

Williams (dins Wise, 2008, p. 6) s'allunya d'aquesta visió elevada de la cultura i en canvi la concep com una cosa ordinària, normal; un fet que tots experimentem en el nostre dia a dia: cultura, dirà, és el procés de construcció de significats comuns, la tradició. L'entén tant com una forma de vida com els processos especials del descobriment i de l'esforç creatiu.

Així doncs, i a grans trets, si la cultura és informació que es transmet, per les seves pròpies característiques la publicitat queda inclosa dins d'aquest

concepte. Eguizábal (2007) afirma que la publicitat forma part de la cultura: “la publicidad (...) forma parte del entramado cultural, sucede, reemplaza o prolonga resortes culturales que llevan ahí mucho tiempo, a veces siglos, y que la publicidad despierta, modifica o los crea nuevos” (Eguizábal, 2007, p.313), ja que incideix directament sobre “ideas, valores y normas, es decir, sobre la cultura que a su vez rige el comportamiento” (Eguizábal, 2007, p.309). Recordem que hem comentat que no tots els productes culturals acaben formant part de la cultura, sinó que es produeix un procés de selecció. I, precisament, la comunicació publicitària el que pretén és que les marques sobre les que treballa, sobre les que construeix significats, acabin formant part d'aquesta cultura: “no se trata de que un producto se venda más o menos tras una campaña o de obtener puntualmente una determinada conducta social, sinó de conseguir que formen parte de la vida cultural de los sujetos a quienes van dirigidos los mensajes” (Eguizábal, 2007, p.313-314).

García López (2014), per la seva banda, afirma que la publicitat és un instrument cultural que manté una relació recursiva amb la realitat: s'alimenta d'ella alhora que la construeix. Així, afirma que: “la publicidad nos influye en nuestra vida cotidiana al crear estructuras significantes y construir una determinada realidad; en definitiva, construye imaginarios” (García López, 2007, p.279). Precisament per la seva ubiqüitat i aquesta capacitat de construcció d'un imaginari simbòlic de símbols i signes, la publicitat adquireix una dimensió que supera la seva funció comercial arribant a usurpar el terreny que tradicionalment han ocupat l'art o la religió (García López, 2007; Eguizábal, 2007).

S'ha vist, doncs, com el concepte de cultura és un concepte dinàmic que ha anat evolucionant. De fet, en els darrers anys hem assistit a una ampliació del terme. Traslladat al camp empresarial, la cultura ve a definir les dinàmiques de relació dels grups humans en el sí de les organitzacions:

“Una de las aportaciones más importantes de los modernos estudios empresariales ha sido el descubrimiento de la cultura como un sistema de amplia aplicación, incluso a las realidades económicas. Al investigar la dinámica de una empresa como un grupo humano, se descubre que en la conducta de las personas que lo componen influyen elementos nuevos y antiguos, sentimientos arraigados, personalidades señeras, experiencias, imágenes y supuestos a veces muy profundos, rara vez formulados explícitamente” (Massó, 1993, p.19).

Segons Massó, aquest trasllat i aplicació del terme de manera indiscriminada i a camps tan diversos, ha convertit el terme cultura en un “lloc comú” (Massó, 1993, p.19) caracteritzat per la lleugeresa (*light*) i pel seu caràcter efímer (és l'imperi de la lleugeresa i la moda dirà l'autor):

“La nueva vigencia del término ‘cultura’, su divulgación, lo ha convertido en un lugar común al que se alude. No solo se habla de ‘cultura empresarial’, sino también de ‘cultura familiar’, ‘cultura económica’, ‘cultura deportiva’, ‘cultura de los mass-media’, etc.” (Massó, 1993, p.19).

Zallo (1992) s'hi refereix en uns termes similars, ja que parla de la cultura *kleenex* (Zallo, 1992), una cultura concebuda com un producte de consum “de un solo uso e inmediatamente desechable” (Zallo, 1992, p.13). La cultura esdevé mercaderia en un entorn on “las esferas productiva, mercantil y social –cortadas tradicionalmente en la producción fabril- se confunden” (Zallo, 1992, p.13) com a conseqüència de l'expansió del mercat cultural de la mà de la cultura de masses i de l'aplicació dels principis de treball tayloristes a la producció cultural (Zallo, 1992).

Acabem aquesta petita referència al terme cultura apuntant que la globalització cultural dona per fet que l'estandardització d'usos, costums, hàbits, tradicions i productes culturals entre territoris és possible. Per Wise (2008) cultura, hàbitat, territori, poder, identitat, popular, ideologia i hegemonia són termes que estan íntimament vinculats amb el concepte de globalització cultural: “This assemblage of concepts is a particular way of

thinking about culture and identity which I feel is especially useful in a globalized culture”²¹⁹ (Wise, 2008, p.4). Però, abans d'endinsar-nos en la uniformització cultural, ens introduïrem també de manera breu en la consideració de la publicitat com a indústria cultural.

5.3.1.1 La publicitat com a indústria cultural

L'origen del concepte d'indústria cultural cal buscar-lo a l'Escola de Frankfurt. Els membres de L'*Institut für Sozialforschung* compartien una antipatia cap a la societat burgesa en general i sobre els seus gustos estètics i polítics en particular. De fet, l'Institut no es plantejava la consideració de la cultura com un àmbit apart de la societat (Jay, 1974). Adorno pensava que tot art comporta una forma d'objectivació: malgrat que l'expressió artística tingui els seus orígens en una expressió creativa subjectiva, aquest autor estimava que l'artista escollia i treballava amb materials prèviament *filtrats* pel context social existent. L'art es convertia, així, en un “reflejo de las tendencias sociales existentes” (Jay, 1974, p.293) i Adorno considerarà que l'art genuí i veritable “era una expresión del legítimo interés del hombre en su felicidad futura” (Jay, 1974, p.294).

Aquesta concepció que vincula la funció de l'art, de l'estètica i de la cultura a un món superior, xocarà frontalment amb les característiques de la cultura de masses. L'origen de la cultura de masses, malgrat que se sol situar als Estats Units a principis del segle XX, cal buscar-lo, segons el sociòleg Britànic John B. Thompson, en la invenció de la impremta a Europa, primer, i en el desenvolupament i expansió dels grans mitjans de comunicació de masses (premsa, ràdio, televisió, cinema...) després (Busquet, 2006). La cultura de masses es caracteritzarà per una mercantilització de la cultura; per l'aplicació

²¹⁹ [Traducció de la cita original:« Aquest conjunt de conceptes és una forma particular de pensar sobre la cultura i la identitat que sento que és especialment útil en una cultura globalitzada»].

de tècniques i processos industrials a la producció cultural²²⁰; per les diferències d'accés al gaudi cultural en funció de les característiques econòmiques i/o educatives de les persones i, sobretot, per l'expansió del mercat cultural i per l'aplicació dels principis *tayloristes* d'organització del treball a la producció cultural (Zallo, 1992). A grans trets, la cultura de masses posava l'accent en:

“la reproducción masiva de los productos culturales en tanto copias idénticas de un ejemplar o prototipo, que contrastaba con la singularidad irreductible de la obra de arte genuina (en el caso de las artes plásticas) o con la ejecución en vivo (en el caso de las artes del tiempo, como la música o la danza)” (Rodríguez Ferrándiz, 2008, p.25).

Dos dels autors més influents de l'Escola de Frankfurt, Th.W. Adorno i M. Horkheimer, consideraven que l'art s'havia mercantilitzat, que la indústria cultural “esclavizaba a los hombres mucho más sutil y eficazmente que los rudos métodos de dominación practicados en eras anteriores” (Jay, 1974, p.354) ja que, fins i tot la cultura popular entesa com a mecanisme d'oci i diversió (i que un dels seus membres, W.Benjamin, havia defensat), no era sinó una continuació del treball a través d'altres vies. A més, l'Institut havia constatat per mitjà d'una sèrie d'estudis, que les forces de mediació de la societat (per exemple, el rol de la família) s'havien reduït, per la qual cosa la resistència davant el creixent domini de la cultura de masses era cada cop més difícil. Si a això se li suma el poder d'amplificació tecnològic dels mitjans de comunicació que, segons l'Institut, servia per l'extensió de determinades ideologies totalitàries, tenim la base de la crítica de l'Escola de Frankfurt a la cultura de masses. Aquesta postura tindrà una gran repercussió durant la

²²⁰ Zallo (1992) considera que aquestes dues característiques, la mercantilització i l'aplicació de processos industrials a la producció cultural no eren cap novetat. Segons aquest autor, la mercantilització estava “presente en la cultura tradicional de las artes plásticas o teatrales” (Zallo, 1992, p.10) mentre que, quant a l'aplicació de processos industrials a la producció cultural ja hi havia antecedents en el camp de la indústria editorial i en l'eclosió de mitjans de comunicació tals com el cinema o la ràdio.

dècada dels anys 30 als Estats Units i serà especialment durant els anys 40 del segle XX quan gaudirà de més difusió a un costat i altre de l'Atlàntic.

El terme indústria cultural, doncs, fou l'escollit per Adorno i Horkheimer a l'obra *La dialéctica de la ilustración* (1947) per constatar el canvi radical en la forma de producció de la cultura i del lloc social on s'inseria (Zallo, 1992). La cultura de masses s'usarà per definir una cultura que els desagradava, malgrat que pogués semblar contradictori, pel seu caràcter antidemocràtic i fals:

“La industria cultural suministraba una cultura falsa, reificada, no espontánea, en vez de la cosa real. La vieja distinción entre cultura alta y baja prácticamente se había desvanecido en la ‘barbarie estilizada’” (Jay, 1974, p.354).

Per això, abandonaran el terme cultura de masses i el substituiran pel d'indústria cultural. De fet, el concepte d'indústria cultural pretenia, igual que en el cas del de cultura de masses, provocar una “*contradictio in terminis* que chocara al lector” (Rodríguez Ferrándiz, 2008, p.25). Efectivament, la denominació indústria cultural uneix dos termes que, d'entrada, es perfilen com antagònics: indústria i cultura; els mecanismes industrialitzats al servei d'uns objectius comercials aplicats al camp de la creació, la singularitat, la creativitat i la bellesa. Però Zallo (2011) ho considera part de la seva naturalesa:

“para ser cultura debe ser mayoritariamente industria, de calidad, eficiente, sostenible, con futuro, y que produce contenidos en forma de imágenes y mensajes; y para ser industria específica debe barajar contenidos del orden cultural, en forma de entretenimiento, información y educación, independientemente de que sean cultura genuina o solo lo parezcan” (Zallo, 2011, p.159).

Així, el contingut simbòlic que descriu els productes culturals no entra en discrepància amb la característica industrial i mercantil de les activitats de la

indústria cultural (Bustamante i Zallo, 1988). Si la cultura de masses posava l'èmfasi, tal com hem comentat, en la reproducció estandarditzada i massiva dels productes culturals, pels autors de l'Escola de Frankfurt el concepte d'indústria cultural:

“(...) apuntaba más sutilmente a que los consumidores de cada uno de esos productos no eran necesariamente masas, sino públicos más segmentados y por lo tanto más rentables, y que el producto cultural debía buscar (...) una espuria diferenciación (...) debía manifestar publicitariamente su condición” (Rodríguez Ferrándiz, 2008, p.25).

De tota manera, cal apuntar que la visió elitista de la cultura enfrontada a la cultura industrialitzada de la cultura de masses, perviurà en el marc Europeu en una tradició del pensament que concep la cultura i la comunicació com terrenys aliens i allunyats de les fórmules industrials i mercantilistes: “[las] ligazones con la economía eran aceptadas tan sólo ocasionalmente como un peligro, una desviación pernicioso y momentánea del devenir natural de la creatividad y el arte” (Bustamante i Zallo, 1988, p.5). Així, segons aquests autors, la producció cultural massiva es circumscriurà a l'àmbit privat i s'associarà a l'entreteniment per tal de preservar la veritable cultura de la mercantilització sota l'ala protectora dels Estats (Bustamante i Zallo, 1988).

Així doncs, les indústries culturals són el que Zallo (1992) defineix de la manera següent:

“un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social” (Zallo, 1992, p.9).

Alameda, Fernández i Benavides (2013) s'hi refereixen com:

“todo aquel conjunto de creaciones simbólicas que a partir de determinados soportes acceden a la sociedad a través de los ámbitos mediáticos y de mercado. Por ello, las industrias culturales designan un concepto difuso que se refiere a todos los procesos constructivos y de distribución que afectan a todo un conjunto muy diverso de productos y servicios” (Alameda, Fernández i Benavides, 2013, p.186).

Per Zallo, les indústries culturals es distingeixen de les arts per:

“las formas de producción, el tipo de productos culturales y los canales de difusión cultural. En el caso de las industrias culturales se trata de formas de producción estandarizadas (industriales), de objetos reproducidos masivamente, destinados, al menos potencialmente, a un gran número de personas y, ofertados por empresas que se rigen por las reglas del mercado” (Zallo, 2011, p.158).

I considera, així, que són indústries culturals:

“las industrias de la edición discontinua como las editoriales, la fonografía, el cine y la edición videográfica; las industrias de producción y difusión continua como la prensa, la radio y televisión, que coinciden con los medios de comunicación; varias industrias sin un canal autónomo de distribución y difusión como son la publicidad y la producción videográfica; los segmentos tecnoculturales de la informática y electrónica como la informática doméstica, el videotexto o el teletexto; y segmentos culturales de la industria general como son el diseño gráfico e industrial o la imagen de producto”²²¹ (Zallo, 1992, p.10)

El 2011 hi afegirà els continguts informatius i culturals informàtics i d'Internet, els videojocs i els continguts culturals transversals entre televisió i la xarxa (Zallo, 2011); el que entenem per accions *transmedia* o *crossmedia*.

Les indústries culturals, agregarà Zallo, agafen importància per la seva “actualidad y omnipresencia” (Zallo, 2011, p.158); juguen un rol determinant

²²¹ Zallo en deixa al marge la cultura tradicional no industrialitzada (arts plàstiques, de representació, musicals i patrimoni), l'artesania i les activitats culturals i informatives no mercantils i les activitats d'oci. Aquestes últimes, considera que es troben en un altre pla. De fet, entroncarien més amb la concepció de

com a forma d'expressió cultural i es converteixen en un sector econòmic importantíssim en la majoria de societats avançades, tant per les seves característiques com pels volums d'inversió que assoleixen (Zallo, 2011).

De tota manera, i malgrat aquest creixent protagonisme que agafen les indústries culturals, Bustamante i Zallo es queixaven els anys 80 del segle XX de la situació d'aquestes indústries al nostre país. Segons aquest autors, continuava essent "un tema escasamente estudiado, poco conocido y mal comprendido" (Bustamante i Zallo, 1988, p.5). La seva radiografia es concentrava en set indústries: la de la premsa, la ràdio, la televisió, la del llibre editorial, el cinema, la indústria fonogràfica i la publicitat, i l'anàlisi s'enfocava des de dos punts de vista: els processos d'internacionalització i de concentració; unes característiques que es trobaven presents de manera transversal a les set indústries analitzades. Rodríguez Ferrándiz (2008) destaca que aquesta omisió i manca d'interès cap a les indústries culturals es fa encara més evident en el cas de la publicitat, que sol ser ignorada en la majoria de treballs malgrat que, per les seves característiques, encaixa perfectament en la definició d'indústria cultural, ja que la publicitat:

"1) [es un] producto gráfico, sonoro, audiovisual o multimedia 2) elaborado por industrias especializadas que dan trabajo a creadores y técnicos, 3) distribuido masivamente y 4) con influencia sobre los valores socialmente vigentes" (Rodríguez Ferrándiz, 2008, p.20).

Rodríguez Ferrándiz veu com a causes d'aquest abandó una sèrie de característiques derivades de la pròpia naturalesa de la publicitat: és plàstica i versàtil i no es circumscriu a un únic mitjà de comunicació com a vehicle per la seva difusió sinó que "la publicidad atraviesa –coloniza diríamos- todos los soportes y canales de la comunicación y la cultura de masas" (Rodríguez Ferrándiz, 2008, p.20). Precisament, aquesta transversalitat, tot i que vista des

la cultura com un estil de vida (línia propera a la visió antropològica), més vinculada al camp de la sociologia.

d'una altra perspectiva, és la que ressalten Alameda, Fernández i Benavides (2013) per destacar que la publicitat ha acabat superant la seva funció comercial originària, convertint-se ella mateixa en un element de construcció de cultura: “La publicidad se redefine no solo desde el papel que tuviera antaño, sino desde la enorme responsabilidad que actualmente tiene en la gestión de las marcas y la comunicación de las corporaciones” (Alameda, Fernández i Benavides, 2013, p.189). La creació de valor simbòlic apuntat per Zallo assoleix en el marc de la indústria publicitària de la societat actual el seu punt àlgid. En aquest sentit, Alameda, Fernández i Benavides destaquen que:

“La economía en cierto modo se desmaterializa y cobra protagonismo el concepto de activos intangibles, en el que los valores (de la marca y de la empresa) cobran especial fuerza y presencia. Este es el nacimiento del ‘poder blando’ del soft power, donde la publicidad tiene que adquirir su nuevo papel y presencia” (Alameda, Fernández i Benavides, 2013, p.190).

A aquest fet, els autors hi sumaran les implicacions que aquesta activitat té en la vida política, social i econòmica.

Tornant a les característiques apuntades per Rodríguez Ferrándiz trobem que, després d'aquesta que acabem de veure relacionada amb la desvinculació de la publicitat d'un mitjà que li resulti únic, se li suma també la seva indefinició temporal: la publicitat ens *aborda*, ens sorprèn, resultant moltes vegades intrusiva. D'altra banda, la publicitat sol assimilar-se o bé a informació o bé a un producte que no té com a finalitat l'entreteniment o el gaudi de la seva observació o contemplació en sí mateix, sinó que busca uns resultats: la publicitat ha de ser efectiva (Rodríguez Ferrándiz, 2008). I aquest oblit o aquesta ignorància resulta més greu si es té en compte que la publicitat no és només una indústria cultural més, sinó “la Industria Cultural en su más quintaesenciada forma y función” (Rodríguez Ferrándiz, 2008, p.25), afirmació que l'autor extreu a partir de comentaris i anàlisis de Benjamin, Adorno i

Horkheimer, en els que considera que pràcticament situen en un nivell de sinonímia els dos termes.

Alameda, Fernández i Benavides (2013) també defensen la consideració de la publicitat com a indústria cultural. Per aquests autors, la publicitat no és només una eina, sinó que exerceix una influència en la vida quotidiana de les persones que va més enllà d'una funció merament comercial en el marc d'una activitat econòmica. La publicitat esdevé també "un producto cultural de la llamada sociedad de la información o del conocimiento" (Alameda, Fernández, Benavides, 2013, p.184) així que, per extensió, la indústria publicitària es converteix en una indústria cultural. De fet, aquests autors diferencien tres nivells de l'activitat publicitària: l'econòmic, l'estructural i el cultural.

El treball de Bustamante i Zallo evidencia que la publicitat com a indústria cultural es caracteritzava, ja fa més de 30 anys, per la tendència progressiva a la internacionalització i a la concentració; tendència, que tal com hem pogut veure quan hem analitzat el subjecte anunciant des de la vessant econòmica, no només s'ha mantingut, sinó que s'ha accelerat i ha afectat als principals protagonistes de la indústria: anunciants, agències i mitjans. Precisament, això situa la comunicació sota el control d'uns pocs grups amb presència internacional que de manera suau, pràcticament sense que ni ens n'adonem, ens van filtrant els seus missatges a través d'Internet, de la televisió, de la ràdio o de sigui quin sigui el mitjà o punt de contacte escollit. I això es reproduïx a Barcelona, París, Hèlsinki, Melbourne o Tòquio. Sense fer cas al poeta Dylan Thomas entrem dòcilment en aquesta bona nit²²²... i, de sobte, sense saber ben bé com, ens n'adonem que els catalans, francesos, finlandesos, australians o japonesos ja no som tan diferents: vestim bastant igual, veiem els mateixos programes i sèries, escoltem la mateixa música,

²²² Fem referència al poema *Do not go gentle into that good night*, segurament una de les obres més conegudes del poeta gal·lès Dylan Thomas.

juguem als mateixos videojocs, i consumim la mateixa publicitat. De sobte, ens trobem davant les evidències de la uniformització cultural

5.3.2 Viralitat i màrqueting viral

La comunicació dels productes, serveis o idees va íntimament lligada al seu procés de difusió. Per això, abans d'entrar a parlar directament de la uniformització cultural vinculada a la difusió global de la comunicació comercial homogeneïtzada de les grans marques internacionals, és interessant que ens parem a parlar breument d'un concepte que, a data d'avui, està molt relacionat amb el procés de difusió i expansió dels missatges: el concepte de viral i, per extensió, el de màrqueting viral.

D'entrada, el terme viral sembla comportar, ja de per sí, una càrrega negativa per la seva referència immediata al concepte virus, que s'agafa heretat del camp de la biologia. El *Diccionari de la llengua catalana* de l'Institut d'Estudis Catalans defineix un virus en els següents termes:

“Individu d'un grup d'agents infecciosos submicroscòpics, històricament units pel fet de no poder ésser retinguts per filtres bacterians, paràsits endocel·lulars obligats de plantes, animals i bacteris, que consta d'un nucli central constituït per àcid desoxiribonucleic o per àcid ribonucleic i envoltat per una coberta proteica o càpsida”.

També s'hi refereix en una de les seves entrades com una “cosa molt nociva o maligna” i, finalment, vinculat al terreny de la informàtica, trobem una definició que acostia el concepte viral al terreny de les noves tecnologies: “Programa d'ordinador que té capacitat per a reproduir-se i transmetre's independentment de la voluntat de l'usuari, sovint creat amb intencions destructives o il·legals”.

Certament, el concepte de viralitat aplicat al camp de la comunicació beu, originalment, d'aquest concepte víric d'origen biològic i s'hi assimila, analògicament, a través d'una sèrie de punts de contacte. Una comunicació viral, de manera similar a un virus, és aquella que:

- Es propaga de manera no lineal sinó exponencial²²³, de manera anàloga a les entitats biològiques.
- A través d'hostes que *s'infecten* i transmeten el missatge de manera inconscient (o no plenament conscient de la voluntat comercial subjacent) o voluntària²²⁴ (manifestament buscada i acceptada).
- El missatge original es pot mantenir inalterable (es clona) o es pot modificar (muta).

De tota manera, malgrat que els punts de contacte són evidents, cal tenir en compte que, tal com veurem, no es poden considerar exactament com a sinònims les manifestacions comunicatives que es troben a la base del naixement del màrqueting viral (la publicitat boca-orella tradicional) i el fenomen viral en el sentit en el que l'entendem actualment. Precisament, és la irrupció i la consolidació de les noves tecnologies de la comunicació, sobretot de l'Internet mòbil, les que permeten fer realitat el concepte de *ubiquitous computing*²²⁵. Aquest concepte fa referència a un entorn on la tecnologia és accessible i es fa present a través de qualsevol objecte (un rellotge, un telèfon mòbil, una nevera...) de manera pràcticament *invisible* per l'usuari, per la qual

²²³ El creixement exponencial descriu aquells fenòmens que creixen de manera molt ràpida en el temps.

²²⁴ Aquest seria un punt de no coincidència, ja que tal com comenta Sivera (2014, p13), "a diferencia del contagio biológico, el contagio del marketing viral es voluntario y responsable".

²²⁵ Mark Weiser va crear el terme *ubiquitous computing* mentre treballava al *Xerox Palo Alto Research Center* (PARC) el 1988. Per Weiser el terme *ubiquitous computing* fa referència a la millora en l'ús dels ordinadors fent que aquests siguin accessibles a través de l'entorn físic de les persones al mateix temps que els fa efectivament invisibles per a l'usuari (Weiser, 1993). Weiser (1993, p.75) apunta: "The goal is to achieve the most effective kind of technology, that which is essentially invisible to the user. To bring computers to this point while retaining their power will require radically new kinds of computers of all sizes and shapes to be available to each person. I call this future world 'ubiquitous computing' (UbiComp)" [Traducció de la cita original: «L'objectiu és aconseguir el tipus de tecnologia més eficaç, aquella que és essencialment invisible per a l'usuari. Portar els ordinadors a aquest punt conservant la seva potència requerirà, de manera radical, que nous tipus d'equips de totes les mides i formes estiguin

cosa la idea de desconexió gairebé deixa d'existir: la nostra vida transcorre pràcticament les vint-i-quatre hores *online*. Aquesta omnipresència tecnològica facilita i potencia el contacte entre usuaris, que es veurà maximitzat amb l'eclosió i popularització de xarxes P2P²²⁶ i, sobretot, amb l'èxit que experimentaran les xarxes socials. Si a aquests elements s'hi afegeix el fet que les noves tecnologies també dotaran a l'usuari d'eines per convertir-lo en un usuari actiu que intervé tant en la difusió com en la creació de missatges, és fàcil entendre perquè el concepte de viralitat actual no es pot assimilar de manera exacta al de la publicitat boca-orella tradicional: "es el macroscòpico cambio de magnitud (...) facilitado por la tecnología, lo que diferencia fundamentalmente a la publicidad boca a oreja tradicional de la publicidad viral" (Sivera, 2014, p.9). Així, de manera genèrica, la viralitat l'entenem actualment com la capacitat que té un element de propagar-se de manera molt ràpida.

Malgrat que és ja al segle XXI quan sentim parlar amb força del màrqueting viral, conceptualment el terme, tal com hem comentat, beu de fonts anteriors. Així, en la gènesi del màrqueting viral hi trobem una sèrie de teories i d'obres que ajudaran a forjar el concepte i a donar-li el significat actual. Sivera (2014, p.15) afirma que els virus *marquetinians* –de manera paral·lela als virus biològics- estan formats estructuralment de tres elements fonamentals: el cap, que és on s'inclou el contingut creatiu; la cua, que representa els diferents canals de difusió del missatge, i la placa basal, que Sivera equipara a les xarxes socials que s'activen a partir de cada contagi. Per tal que el virus es propagui, és més, per tal que el virus existeixi, fa falta doncs, en primer lloc, un contingut. En aquest sentit, les idees de Richard Dawkins, Douglas Rushkoff, Seth Godin i Malcolm Gladwell són claus per a la

a disposició de cada persona. Jo anomeno a aquest món futur 'ubiquitous computing' (Ubiocom)»]. El terme que actualment ens sembla del tot normal, era realment visionari per l'època.

²²⁶ P2P o *peer-to-peer* terme anglès que fa referència a la comunicació d'igual a igual. En informàtica el concepte fa referència a les xarxes en les que cada ordinador actua com a servidor permetent l'accés compartit a arxius i perifèrics sense necessitat d'un servidor central (Font: *Oxford Advanced Learner's Dictionary* –[en línia]. Recuperat 2 setembre 2015, des de <http://www.oxforddictionaries.com/definition/learner/peer-to-peer>

conformació del *cap* del virus comunicatiu i per a la creació del concepte de màrqueting viral. Si aquests autors ajuden a configurar la noció de replicabilitat dins el terreny comunicatiu, també intervindran de manera decisiva en la conformació del terme màrqueting viral la tradicional comunicació boca-orella; la teoria dels sis graus de separació de Duncan Watts; la teoria dels tres graus d'influència de Nicholas A. Christakis i James H. Fowler; la regla dels cent-cinquanta de Dunbar i i la publicació l'any 1999 de l'obra col·lectiva *The Cluetrain Manifesto*. Aquest còctel d'elements són els que han portat a l'aparició i configuració del terme màrqueting viral tal i com s'entén en els nostres dies.

5.3.2.1 La gènesi del màrqueting viral

Dawkins publicava el 1976 la seva primera edició de l'obra *The selfish gen*, on plantejava un paral·lelisme entre el món biològic i el món de les idees. Si en el món biològic els gens són les unitats bàsiques d'emmagatzemament de la informació i de l'herència que es transmet a la descendència, Dawkins anomena *memes* a les unitats de transmissió cultural:

“Pienso que un nuevo tipo de replicador ha surgido recientemente en este mismo planeta (...) Se encuentra todavía en su infancia, aún flotando torpemente en su caldo primario, pero ya está alcanzando un cambio evolutivo a una velocidad que deja al antiguo gen jadeante y muy atrás. El nuevo caldo es el caldo de la cultura humana. Necesitamos un nombre para el nuevo replicador, un sustantivo que conlleve la idea de una unidad de transmisión cultural, o una unidad de imitación. ‘Mímeme’ se deriva de una apropiada raíz griega, pero deseo un monosílabo que suene algo parecido a ‘gen’. Espero que mis amigos clasicistas me perdonen si abrevio mímeme y lo dejo en meme” (Dawkins, 1993, p.217-218).

Dawkins considera als memes com estructures vives que es repliquen per imitació i que tenen com a base del seu suport el cervell: “Las computadoras en las cuales viven los memes son los cerebros humanos” (Dawkins, 1993,

p.228) i, igual que en els gens, també es produeix un fenòmen de selecció natural. Donat que la nostra capacitat d'atenció i emmagatzematge és limitada, un meme s'imposa sobre els memes "rivals" en paraules de Hawkins. Així, "La transmisión cultural es análoga a la transmisión genética en cuanto, a pesar de ser básicamente conservadora, puede dar origen a una forma de evolución" (Dawkins, 1993, p.215). Per tant, els gens són a l'organisme el que els memes són a les idees.

Ruskoff publica el 1994 la seva obra *Media Virus! Hidden agendas in popular culture*, on també fa referència a un concepte similar al de Dawkins. Però comencem una mica per la base de la seva teoria. Rushkoff comenta que el món físic ja no pot créixer més, que l'home ha colonitzat tots els racons del planeta i que no hi ha espai per l'expansió:

"We've finally reached the limits of our continental landmasses; we've viewed the earth from space over national broadcast television. The illusion of boundless territorial frontiers has been destroyed forever. There's simply no more room, nothing left to colonize"²²⁷ (Rushkoff, 1996, p.3).

Per això apunta que l'única via per créixer és el que ell anomena la *datasphere* o el *mediaspace*:

"The only place left for our civilization to expand –our only real frontier- is the ether itself: the media (...) This new space is called the datasphere (...) The datasphere or mediaspace is the new territory for human interaction, economic expansion, and especially social and political machination"²²⁸ (Rushkoff, 1996, p.4).

²²⁷ [Traducció de la cita original: «Finalment hem arribat al límit de les nostres terres continentals ; hem vist la terra des de l'espai a través de les emissores de televisió nacionals. La il·lusió de les fronteres territorials sense límits ha estat destruïda per sempre. Simplement no hi ha més espai, no queda res per colonitzar»].

²²⁸ [Traducció de la cita original: «L'únic lloc que li queda a la nostra civilització per expandir-se -la nostra única frontera real- és el propi èter: els mitjans de comunicació (...) Aquest nou espai s'anomena *datasphere* (...) La *datasphere* o *mediaspace* és el nou territori per a la interacció humana, l'expansió

Així, aquest entorn és per Rushkoff una extensió de l'ecosistema planetari i un lloc propici per a la creació i l'expansió de noves idees que tenen un impacte real en la cultura per la seva capacitat de provocar canvis socials. En definitiva, considera que els esdeveniments mediàtics són virus que actuen de manera anàloga als virus biològics:

“These media events are not *like* viruses. They *are* viruses (...) Media viruses spread through the datasphere the same biological virus spread through the body or a community. But instead of travelling along an organic circulatory system, a media virus travels through the networks of the mediaspace”²²⁹ (Rushkoff, 1996, p.9-10).

És aquesta capacitat d'expansió la que converteix aquestes idees en virus; el que Rushkoff anomenarà *media virus* i també *memes*: “The ‘protein shell’ of a media virus might be an event, invention, technology, system of thought, musical riff, visual image, scientific theory, sex scandal, clothing style or even a pop hero –as long as it can catch our attention”²³⁰ (Rushkoff, 1996, p.10) i s'expandeixen de manera viral:

“Any one of these media virus shells will search out the receptive rooks and crannies in popular culture and stick on anywhere it is noticed. Once attached, the virus infects its more hidden agendas into the datastream in the form of *ideological code* –not genes, but a conceptual equivalent we now call ‘memes’. Like real genetic material, these memes infiltrate the way we do business, educate ourselves, interact with one another –even the way we perceive reality”²³¹ (Rushkoff, 1996, p.10).

econòmica, i especialment la maquinació social i política»]. Nota: preferim no traduir els termes i deixar-los en la nomenclatura original de l'autor.

²²⁹ [Traducció de la cita original: «Aquests esdeveniments mediàtics no són *com* els virus . Són virus (...) Els virus mediàtics es propaguen a través de la *datasphere* de la mateixa manera que un virus biològic es propaga a través del cos o d'una comunitat. Però en lloc de viatjar al llarg d'un sistema circulatori orgànic, un virus mediàtic viatja a través de les xarxes del *mediaspace*»].

²³⁰ [Traducció de la cita original: «la ‘càpsula proteica’ d'un virus mediàtic podria ser un esdeveniment, invenció, tecnologia, sistema de pensament, *riff* musical, imatge visual, teoria científica, escàndol sexual, estil de roba o fins i tot un heroi pop -sempre que pugui mantenir la nostra atenció»].

²³¹ [Traducció de la cita original: «Qualsevol d'aquests càpsules dels virus mediàtics buscarà les esquerdes i els racons més receptius de la cultura popular i s'enganxarà en qualsevol lloc. Un cop connectat, el virus infecta les agendas més ocultes dins del flux de dades en forma de codi ideològic -no gens, sinó un equivalent conceptual que ara anomenem 'memes'. Com si fos material genètic real, aquests memes s'infiltra en la forma de fer negocis , d'educar-nos, d'interactuar amb els altres - fins i tot en la manera en què percebem la realitat»].

Les idees de Rushkoff estan, doncs, en la línia de Dawkins, però el que resulta interessant és que aquest autor apunta al món virtual del nou espai comunicatiu forjat per la tecnologia com l'entorn propici per la propagació de les idees, dels memes, i aquest element resultarà clau per establir la diferència entre el boca-orella tradicional i el màrqueting viral.

Seth Godin, un dels autors actuals més influents²³² i més llegits del món del màrqueting, al seu llibre *Unleashing the ideavirus* afirma que el màrqueting que busca interrompre al consumidor ja no és efectiu i que, per tant, enlloc de pretendre parlar amb els consumidors el que s'ha de fer és ajudar als consumidors a parlar entre ells: "We live in a world where consumers actively resist marketing. So it's imperative to stop marketing at people. The idea is to create an environment where consumers will market to each other"²³³ (Godin, 2000, p.14). Així, per Godin el que actualment és clau són les idees i més concretament les *ideavirus*, a les que defineix com "a big idea that runs amok across the target audience. It's a fashionable idea that propagates through a section of the population, teaching and changing and influencing everyone it touches"²³⁴ (Godin, 2000, p.14). Una *ideavirus* és, doncs, una idea contagiosa que té la capacitat de propagar-se ràpidament i a un grup molt gran de gent gràcies a l'ajut de les noves tecnologies que són les que permeten que, en paraules de Godin, s'estenguin com la pólvora (Godin, 2000). Les *ideavirus* de Godin no són conceptualment diferents de les memes de Dawkins: també són idees que tenen la capacitat d'infectar a altres persones i propagar-se. Per Godin, les idees, per poder moure's, s'han d'encapsular en el que ell anomena mitjà, que pot ser "a picture, a phrase, a written article, a movie, even a

²³² Godin va passar a formar part el 2013 del *Direct Marketing Hall of fame* de la *Direct Marketing Association*; una institució que reconeix als líders més excepcionals en el camp del màrqueting directe i interactiu.

²³³ [Traducció de la cita original: «Vivim en un món on els consumidors es resisteixen activament al màrqueting. Així que és imprescindible parar de fer màrqueting cap a la gent. La idea és crear un entorn on els consumidors facin màrqueting entre ells»].

²³⁴ [Traducció de la cita original: «una gran idea que corre descontroladament entre el públic objectiu. És una idea de moda que es propaga a través d'una part de la població, ensenyant i canviant i influenciant tot el que toca»].

mathematical formula (...). The medium used for transmitting the ideavirus determines how smooth it is as well as the velocity of its growth (...) the medium is the substance that the idea lives in"²³⁵ (Godin, 2000, p.13). La diferència és que Godin parlarà obertament del concepte de màrqueting viral, al que qualifica de cas especial d'*ideavirus* en el que el mitjà és la pròpia idea: "Viral marketing is a special case of an ideavirus. Viral marketing is an ideavirus in which the medium of the virus IS the product. It's an idea where the idea is the amplifier"²³⁶ (Godin, 2000, p.55).

Sivera (2014) considera que Godin contribueix a crear una de les grans confusions entorn al terme de màrqueting viral, en considerar que el llançament del nou *Volkswagen Beetle* al mercat fou un exemple de màrqueting viral perquè "the more you drive it, the more people see it. And the more Beetles people see, the more they want one. It's not audible and it's not as smooth as Hotmail, but it is most definitely viral"²³⁷ (Godin, 2000, p.55). De tota manera, el que Sivera no té en compte és que Godin (2000) distingeix entre els *ideavirus* que anomena orgànics, aquells que s'expandeixen sense que hi hagi una intencionalitat en què ho facin, on la replicabilitat es produeix de manera natural i espontània, imprevista, no planificada; i la resta, que són *ideavirus* creades de manera intencional i planificada. Entenem doncs, que possiblement Godin pugui encaixar l'exemple del Beetle com un cas d'*ideavirus* orgànic. En qualsevol cas, des d'aquí defensem la idea que si no hi ha una intencionalitat, una planificació, una estratègia amb uns objectius clars darrera d'una acció viral, no podem parlar de màrqueting viral. En tot cas, ens podem trobar davant casos d'accions virals o d'accions que esdevenen virals, però no de màrqueting viral. I aquí encaixa, des del nostre punt de vista, el cas

²³⁵ [Traducció de la cita original: «una imatge, una frase, un article escrit, una pel·lícula, fins i tot una fórmula matemàtica (...). El mitjà utilitzat per transmetre la *ideavirus* en determina tant la suavitat com la velocitat del seu creixement (...) el mitjà és la substància en la que viu la idea»]. Nota: el concepte de *smoothness*, suavitat, Godin el vincula a la major o menor capacitat que tindrà una idea per propagar-se.

²³⁶ [Traducció de la cita original: «El màrqueting viral és un cas especial d'*ideavirus*. El màrqueting viral és una *ideavirus* en el que el mitjà del virus ÉS el producte. És una idea on la idea ÉS l'amplificador»].

²³⁷ [Traducció de la cita original: «com més el condueixes, més gent el veu. I quants més *Beetles* la gent veu, més en volen un. No és audible i no és tan suau com Hotmail, però és definitivament viral»].

del Beetle: si el contagi es produeix sense que hi hagi una acció premeditada per part de l'empresa, no parlaríem de màrqueting viral sinó d'un producte que esdevé viral.

Malcolm Gladwell, per la seva banda, a l'obra *The tipping point* de l'any 2000 parla del fenomen de l'extensió de les modes. Segons Gladwell, el procés perquè ocorri un determinat esdeveniment és similar al del contagi d'una epidèmia biològica :

“(…) la millor manera d'entendre el sorgiment de modes, el flux i el reflux de la marca de delictes, o, pel que fa a aquest camp, la transformació de llibres desconeguts en best-sellers, o l'augment del tabaquisme en els adolescents, o el fenomen del boca-orella, o qualsevol dels altres canvis misteriosos que marquen la vida de cada dia, és pensar que es tracta d'epidèmies. Les idees, els productes i els comportaments s'estenen igual que els virus” (Gladwell, 2001, p.11).

Gladwell identifica tres característiques als processos epidèmics: primera, el contagi, que segons Gladwell el provoca un petit grup d'usuaris molt actius; segona, el fet que els canvis petits poden tenir grans efectes (per l'efecte de la progressió geomètrica); i, tercera, el canvi sobtat, el detonant o el punt d'inflexió que consisteix en què arriba un moment en què tot es dispara. A més, aquest autor també identifica tres perfils, tres tipus d'agents, bàsics perquè es produeixi des del seu punt de vista, una epidèmia social:

“(…) l'èxit de qualsevol epidèmia social depèn en gran mesura del fet que hi participin persones amb uns determinats dots socials que no són gens corrents. (...) Aquest tipus de persones són al voltant nostre. Tot i que sovint no arribem a adonar-nos del paper que fan en les nostres vides. En dic 'connectors', 'mavens' i 'venedors'” (Gladwell, 2001, p.39-40).

A grans trets, els connectors són líders, prescriptors, persones molt sociables que es troben a molts ambients i que “tenen un talent increïble per ser el centre de tot el que passa” (Gladwell, 2001, p.62). Gladwell els cataloga

“d'especialistes en gent” (Gladwell, 2001, p.65), els que difonen la informació. Però qui és que accedeix a la informació i la transmet als connectors perquè la difonguin? Els mavens. Els mavens són els “especialistes en informació” i literalment significa “algú que acumula coneixements” (Gladwell, 2001, p.66). Són gent que “tenen els coneixements i les habilitats socials per començar epidèmies de boca-orella” (Gladwell, 2001, p.73) perquè no són acumuladors passius d'informació, sinó que la transmeten per una voluntat altruista d'ajudar: “allò que els distingeix no és el que saben sinó la manera com ho transmeten. Els mavens volen ajudar per la senzilla raó que els encanta ajudar” (Gladwell, 2001, p.73) per això no busquen persuadir als seus interlocutors. Des del punt de vista del màrqueting es coneixen com els mavens del mercat. Aquests dos perfils són claus per començar una epidèmia social, però encara en falta un tercer: “En una epidèmia social els mavens són bancs de dades. Proporcionen el missatge. Els connectors són la cola d'enganxar social: escampen el missatge. Però també hi ha un grup selecte de persones –els venedors- que tenen l'habilitat de persuadir-nos quan no estem convençuts del que sentim, i que són tan decisius perquè el boca-orella es dispari com els altres dos grups” (Gladwell, 2001, p.76). Els venedors són els persuasors, els que ens convencen. A part de la naturalesa del missatger, Gladwell també apunta al contingut del missatge com un factor clau per afavorir el contagi.

Meme, *media virus*, *ideavirus* o epidèmia, se l'anomeni com se l'anomeni el cas és que en qualsevol d'aquests termes es troba la llavor del nucli del màrqueting viral: una idea que té una enorme capacitat de transmissió i que utilitza a les persones com a canal de comunicació. Al concepte inicial de Dawkins, Rushkoff hi afegirà el paper determinant de les noves tecnologies; mentre que Godin delimitarà el concepte i en definirà els seus principals components i característiques. Gladwell, per la seva banda, destaca la importància dels agents transmissors. A aquesta base falta afegir-hi alguns

ingredients per arribar a la concepció actual del terme. Avancem, doncs, una mica més.

Amb tot el que hem dit fins ara al voltant del màrqueting viral no és complicat veure en la publicitat o la comunicació boca-orella tradicional al seu avantpassat més directe. El Diccionari *British & World English* defineix el terme *Word-of-mouth* com “Spoken communication as a means of transmitting information”²³⁸. Per la seva banda, el *US English dictionary* s’hi refereix en un sentit pràcticament idèntic i el descriu com “Spoken language; informal or unofficial discourse”²³⁹. Certament, la comunicació boca-orella no deixa de ser una forma de comunicació informal interpersonal, hereva de la tradició oral, que permet la transmissió de notícies, discursos, rumors, idees... La comunicació boca-orella i el màrqueting viral coincideixen en diferents punts:

- En ambdós casos, estem davant un tipus de comunicació interpersonal.
- No prové d’una font desconeguda, o a qui se li atribueix una clara voluntat d’impactar amb una intencionalitat comercial, sinó d’algú a qui coneixem.
- Derivat del punt anterior, el missatge s’impregna de major credibilitat i confiança.

En el context actual caracteritzat, per un costat, per una necessitat de buscar nous sistemes d’impactar al consumidor que defugin les fórmules tradicionals del màrqueting i, per l’altra, per un increment del protagonisme del consumidor, no és estrany que el boca-orella trobi el substrat adequat per ressorgir amb força reconvertit en el màrqueting viral. Perquè malgrat que comparteixen l’essència, el boca-orella, igual que els virus, també ha mutat

²³⁸ [Traducció de la cita original: « La comunicació oral com un mitjà de transmissió d’informació»].

²³⁹ [Traducció de la cita original: «El llenguatge parlat; discurs informal o no oficial»].

quan ha donat origen al màrqueting viral. Així, la comunicació boca-orella i el màrqueting viral es diferencien bàsicament en la seva capacitat d'abast i d'influència derivades de l'entrada de les tecnologies de la comunicació. Anem a exemplificar-ho. Imaginem-nos que ens comprem un cotxe nou i que estem encantats –o no- amb la nostra elecció. Ara, pensem en el nombre de persones a qui els podem comentar la nostra experiència de manera directa i personal: 10? 20? 50? Posem que som una persona molt activa socialment. A quants puc fer arribar el meu missatge? A 100?. Aquesta és la diferència que ha marcat la irrupció de les tecnologies de la informació i de la comunicació. Una experiència que es podia quedar en un àmbit moderadament restringit i proper té el camp obert quan s'introdueix a Internet. El poder d'amplificació arriba a límits insospitats i no coneix fronteres. És per això que Godin (2000, p.15) afirma “Word of mouth is not new-it’s just different now (...) word of mouth dies out, but ideaviruses get bigger”²⁴⁰. No és estrany que alguns autors (Phelps, Lewis, Mobilio, Perry i Raman, 2004) també es refereixin al màrqueting viral com a *electronic word-of-mouth advertising*, la transmutació de la publicitat boca-orella tradicional quan s'introdueix en el terreny de les tecnologies de la comunicació.

I sense deixar el terreny de la propagació, passem a descriure breument la teoria dels sis graus de separació²⁴¹. El sociòleg Duncan Watts va formular aquesta teoria al seu llibre *Six degrees: the science of a Connected age* (2003),

²⁴⁰ [Traducció de la cita original: «El boca-orella no és nou, és simplement diferent ara (...) el boca-orella s'extingeix, mentre les *ideaviruses* es fan més grans»].

²⁴¹ El terme l'impulsa Watts en el seu llibre a partir de l'experiment de Milgram però el mateix Watts apunta que el primer a utilitzar el terme fou l'escriptor hongarès Frigyes Karinthy a finals dels anys vint del segle XX a la seva història curta “chain-links”. A més, Milgram es va inspirar en els treballs dels matemàtics Kochen i Pool per portar a terme el seu experiment així com en l'estudi empíric previ que van portar a terme Rapoport i Horvath el 1961. Es considera que qui contribueix de manera definitiva a popularitzar el terme fou el dramaturg americà John Guare amb l'obra de teatre que portava per títol “six degrees of separation” el 1990 i que el 1993 es va convertir en pel·lícula. També hi ha qui remunta l'origen del terme a l'inventor italià Guglielmo Marconi (Archives of American Art, 2012). Fonts: Travers i Milgram, 1969; Watts, D. (2003). *Six Degrees: The science of a Connected age*. Recuperat 3 setembre 2015, des de <http://www.icr.ethz.ch/taicon/events/watts/slides.pdf>; Archives of American Art (2012). *Six Degrees of Peggy Bacon*. Recuperat 3 setembre 2015, des de <http://www.aaa.si.edu/exhibitions/peggy-bacon>; Six degrees of separation. Dins *Wikipedia*. Recuperat 3 setembre 2015, des de https://en.wikipedia.org/wiki/Six_degrees_of_separation#cite_note-karinthy-3

on per explicar el fenomen de la sincronia entre xarxes recorre a l'experiment que va portar a terme l'any 1967 el psicòleg Stanley Milgram i que encara es considera un referent a les Ciències Socials. Milgram va voler portar a la pràctica un experiment per resoldre allò que es coneix com el problema de "the small world"²⁴² i ho va fer amb dos estudis: l'estudi de Kansas i el de Nebraska. En tots dos casos, la dinàmica fou la mateixa: generar una cadena de cartes. Així, en el primer estudi (Kansas) va demanar 145 voluntaris de Wichita (Kansas) a qui es va donar un paquet amb el material necessari i les instruccions. La idea era que havien de fer arribar una carta a la dona d'un estudiant de teologia de Cambridge utilitzant els familiars, amics o coneguts que creguessin que tenien més oportunitats de poder fer arribar la carta al destinatari final. En el segon estudi, el de Nebraska, que Milgram va portar a terme en col·laboració amb Jeffrey Travers, de la Universitat de Harvard, es van agafar 296 voluntaris, dels quals cent noranta-sis eren residents de l'estat de Nebraska als que es va contactar per correu. Els altres cent eren voluntaris de Boston, a qui es va reclutar a partir d'un anunci al diari *The Boston Random*. Igual que en el cas de Kansas, cadascun dels participants havia de fer arribar una carta a un corredor de borsa que vivia a Sharon (Massachusetts) i que treballava a Boston a qui no coneixien de res. La idea és que per entregar-li la carta l'havien d'enviar a un amic o conegut que creguessin que podria fer arribar el paquet de la manera més ràpida al corredor de borsa. Els resultats van sorprendre al mateix Milgram perquè les cadenes van variar entre els dos i els deu intermediaris, situant-se la mitjana en cinc:

"A median of five intermediate persons is, in certain ways, impressive, considering the distance traversed. Recently when I asked an intelligent friend of mine how many steps he thought it would take, he estimated that it

²⁴² S'entén que el món és una xarxa, com un petit món, que es caracteritza per relacions de curta longitud. Milgram formula el problema del món petit de la manera següent: "Starting with any two people in the world, what is the probability that they will know each other? (...) Therefore, another question one may ask is: Given any two people in the world, person X and person Z, how many intermediate acquaintance links are needed before X and Z are Connected?" (Milgram, 1967, p.62). [Traducció de la cita original: «Agafant a dues persones qualssevol del món, quina és la probabilitat que es coneguin? (...) Per tant, una altra pregunta que un pot fer és : Donat un parell de persones qualsevol, la persona X i la persona Z, quants enllaços intermedis coneguts són necessaris abans que X i Z estiguin connectats? »].

would require 100 intermediate persons or more to move from Nebraska to Sharon”²⁴³ (Milgram, 1967, p.65).

D'aquí surt la teoria dels sis graus de separació que, a grans trets, descriu que ens podem connectar amb qualsevol persona del planeta amb, com a molt, sis passos vinculant-nos amb persones que tenim en comú. O el que és el mateix: No coneixem a tothom però ens movem en grups (clústers) i connectant a persones de diferents grups ens podem connectar amb qui volguem. Aquesta teoria està a la base, per exemple, de la xarxa social professional *LinkedIn*. Watts també parlarà de com la conjunció de petits fets poden portar a un punt d'ebullició que es converteix en el detonant d'un canvi i que aquest no només depèn de les característiques dels individus que formen part d'un determinat grup o xarxa, sinó sobretot del lloc que ocupen dins d'aquesta estructura (Miceli, 2006). Fixem-nos que aquesta postura de Watts està molt en línia amb la de Gladwell.

Hi ha dues teories més que també estan vinculades a la dels sis graus de separació. La teoria dels tres graus d'influència de Nicholas A. Christakis i James H. Fowler²⁴⁴ del 2007 i la regla del 150 de Dunbar. La teoria dels tres graus d'influència s'emmarca dins el terreny de les xarxes socials²⁴⁵ i, a grans trets, postula que la influència que exerceix una persona a les seves xarxes socials no es queda només al nivell de la gent que coneix directament (els amics) sinó que s'estén als amics dels amics (segon nivell) i als amics dels amics dels amics (tercer nivell). A partir d'aquest tercer nivell el grau d'influència decau. Les xarxes socials, diran, influeixen en la nostra manera de

²⁴³ [Traducció de la cita original: «Una mitjana de cinc persones intermediàries és, en certa manera, impressionant, tenint en compte la distància recorreguda . Recentment, quan li vaig preguntar a un amic meu intel·ligent quants passos pensava que s'utilitzarien, va estimar que caldrien 100 persones intermediàries o més per passar de Nebraska a Sharon»].

²⁴⁴ Fowler, professor de ciència política i medicina al *UC San Diego's Department of Political Science*. Christakis dirigeix *the Human Nature Lab* a la Universitat de Yale. Font: <http://nicholaschristakis.net/> , recuperat 3 setembre 2015 i UC San Diego, recuperat 3 setembre 2015, des de <https://polisci.ucsd.edu/>

pensar, en les nostres emocions, relacions, salut, comportament i molts altres aspectes de la nostra vida. Aquests dos autors han mesurat l'impacte que tenen les relacions en temes concrets com ara l'obesitat, l'addicció al tabac o la felicitat i la seva teoria ha quedat plasmada al llibre publicat el 2009, *Connected: The surprising power of social networks and how they shape our lives*.

Per la seva banda, el conegut com a número Dunbar o regla dels cent-cinquanta es relaciona amb el grups socials i el seu tamany. Com a antropòleg, Robin I.M. Dunbar es va interessar per l'estudi del tamany del cervell i es va fixar en el tamany del neocòrtex dels primats. Algunes de les teories que intentaven explicar el perquè del grau de desenvolupament d'aquesta part del cervell en els primats, i sobretot en els humans, ho vinculaven a la recerca del menjar i en la sofisticació dels hàbits alimenticis però no s'ha arribat a proves concloents en aquest sentit (Gladwell, 2001). La tesi de Dunbar és que aquest major tamany es deu a les relacions socials: "The social brain hypothesis implies that constraints on group size arise from the information-processing capacity of the primate brain, and that the neocortex plays a major role in this"²⁴⁶ (Dunbar, 1998, p.184). El cervell, doncs, s'ha fet més gran i ha evolucionat per poder fer front a l'increment de la complexitat de les relacions entre els col·lectius socials que, en els grups humans, esdevenen les formes de socialització més complexes del conjunt dels primats. Dunbar desenvolupa una equació per establir la correspondència entre el tamany del neocòrtex i el tamany total del cervell i calcular el tamany del grup. El resultat dóna, arrodonint, la xifra de 150 :

²⁴⁵ El concepte de xarxa social s'entén no des del punt de vista dels mitjans socials que podem trobar a Internet sinó des del punt de vista més genèric del teixit de relacions socials que s'estableixen entre les persones.

²⁴⁶ [Traducció de la cita original: «La hipòtesi del cervell social implica que les restriccions sobre la mida del grup sorgeixen de la capacitat de processament d'informació del cervell dels primats, i que el neocòrtex hi juga un paper important»].

“The fact that the relationship between neocòrtex size and what I will term the cognitive group size holds up so well in so many different taxonòmic groups raises the obvious question of whether or not it also applies to humans. We can easily predict a value for group size in humans. Doing so, which is simply a matter of using the human neocòrtex volume to extrapolate a value for group size from the primate equation, produces a value in the order of 150”²⁴⁷ (Dunbar, 1998, p.186-187).

Dunbar ha comprovat la validesa d'aquest nombre en diversos grups humans:

“(…) des dels walbiri d' Austràlia fins als tauade de Nova Guinea, els ammassalik de Groenlàndia o els ona de la Tierra de Fuego, i descobreix que el nombre mitjà de gent en els seus poblats és de 148,4 (...) Després hi ha l'exemple del grup religiós dels hutterites, que fa segles que viuen en colònies agrícoles autosuficients a Europa i, des del principi del segle XX, a Nord-amèrica. Els hutterites (que sorgeixen de la mateixa tradició que els amish i els mennonites) tenen una política estricta que diu que cada cop que una colònia s'acosta als 150 membres, la parteixen en dos i en comencen una de nova” (Gladwell, 2001, p.187-188).

El número cent-cinquanta es repeteix com un número màgic. De fet, com ja ha demostrat la raó àuria, les matemàtiques es troben de manera natural a la vida i Leonardo Fibonacci, també conegut com a Leonardo de Pisa, afirmava que tot l'univers estava creat a través d'un ordre numèric. La regla de Dunbar vindria a sumar-se a aquesta perspectiva.

Finalment, una altra de les aportacions que està relacionada conceptualment amb el màrqueting viral és la difusió del *The Cluetrain Manifesto. The end of business as usual* l'any 1999, obra de Frederick Levine, Christopher Locke, David Searls i David Weinberger. El manifest, que consta de 95 tesis, no és sinó una reflexió sobre els canvis que provocaven les llavors considerades

²⁴⁷ [Traducció de la cita original: «El fet que la relació entre la grandària del neocòrtex i el que anomenaré la mida del grup cognitiu es sostingui bastant bé en molts grups taxonòmics diferents planteja la pregunta òbvia de si és o no aplicable també als éssers humans. Podem predir fàcilment un valor per a la grandària del grup en els éssers humans. Fent-ho, que és simplement una qüestió d'usar el volum del neocòrtex humà per extrapolat un valor per a la grandària del grup de l'equació dels primats, dona un valor de l'ordre de 150»].

noves tecnologies, en el mercat, en els consumidors, en la manera de relacionar-nos, de comunicar-nos... i algunes de les seves afirmacions apunten, encara que no s'hi refereixin directament, a la viralitat i al màrqueting viral. Ho podem veure als punts 9, 10, 11, 12 i 85 del manifest:

“9. These networked conversations are enabling powerful new forms of social organization and knowledge exchange to emerge. 10. As a result, markets are getting smarter, more informed, more organized. Participation in a networked market changes people fundamentally. 11. People in networked markets have figured out that they get far better information and support from one another than from vendors. So much for corporate rhetoric about adding value to commoditized products. 12. There are no secrets. The networked market knows more than companies do about their own products. And whether the news is good or bad, they tell everyone. (...) 85. When we have questions we turn to each other for answers. If you didn't have such a tight rein on "your people" maybe they'd be among the people we'd turn to”²⁴⁸ (Levine, Locke, Sears i Weinberger, 1999).

En definitiva, el *Cluetrain Manifesto* pretenia evidenciar el revulsiu copernicà que significava la introducció de les noves tecnologies en el panorama comunicatiu, una realitat a la que la comunicació s'ha hagut d'adaptar.

Fet aquest repàs a les principals teories, obres i autors que podem vincular al naixement del màrqueting viral, passem ara a centrar-nos en el terme pròpiament dit.

²⁴⁸ [Traducció de la cita original: «9. Aquestes converses en xarxa fan possible noves i poderoses formes d'organització social i d'intercanvi de coneixements. 10. En conseqüència, els mercats es tornen més intel·ligents, més informats, més organitzats. La participació en un mercat interconnectat canvia fonamentalment a les persones. 11. La gent en els mercats interconnectats ha descobert que pot obtenir una informació i un suport molt millors dels altres que dels venedors. Ja n'hi ha prou de la retòrica corporativa d'afegir valor als productes de consum massiu. 12. No hi ha secrets. El mercat en xarxa sap més que les empreses sobre els seus propis productes. I encara que la notícia sigui bona o dolenta, ho expliquen a tothom. 85. Quan tenim preguntes ens mirem entre nosaltres a la recerca de respostes. Si no tinguéssis un control tan estricte sobre 'la teva gent' potser ells també estarien entre les persones a les que recorreriem”].

5.3.2.2 Màrqueting viral: el terme

Assignar a algú la paternitat d'un terme que en sí no és nou, sinó que no deixa de ser una mena de versió 2.0 d'un fenomen comunicatiu existent que, a més, irromp ràpidament i amb força en el nostre entorn i, en molts casos, al marge dels circuits convencionals de creació dels missatges comunicatius amb vocació comercial, no és una tasca fàcil. Segurament per això trobem tanta proliferació de *pares* al voltant del terme màrqueting viral, ja que alguns autors apunten a J. Rayport, d'altres a S. Juvertson i T. Draper o, fins i tot, a S. Godin com a creadors d'aquesta denominació.

De fet, la primera vegada que el vocable veu la llum és l'any 1989 en un article publicat a la revista *PC User*,²⁴⁹ on es comparava l'ordinador *Macintosh SEs* amb el *Compaq* (Kirby i Marsden, 2006). Però el terme no comptava amb el sentit actual. L'article parlava de màrqueting viral per referir-se a un producte (en aquest cas el *Macintosh*) dissenyat per produir un efecte d'imitació en la seva compra:

“Interestingly, the term ‘viral marketing’ was originally coined to denote product seeding designed to kick-start copycat effect (so people ‘catch’ the idea and adopt it by seeing it adopted by others), and not for online word of mouth campaigns”²⁵⁰ (Kirby i Marsden, 2006, p.XXXI).

Haurem d'esperar set anys per tornar a veure escrit el mot màrqueting viral, en aquest cas, a l'article de J. Rayport *The virus of Marketing* de l'any 1996. Rayport afirmava que tradicionalment els virus comporten associacions negatives, però que calia començar a pensar en els virus com una nova forma de fer màrqueting:

²⁴⁹ CARRIGAN, T. (27 setembre 1989). *New Apples tempt business*. *PC User*.

²⁵⁰ [Traducció de la cita original: «Curiosament, el terme ‘màrqueting viral’ va ser originalment encunyat per referir-se als productes dissenyats per posar en marxa ràpidament un efecte imitador (perquè la gent ‘enganxés’ la idea i l’adoptés com a conseqüència de veure’l als altres), i no per referir-se a les campanyes boca-orella del món *online*»].

“When it comes to getting a message out with little time, minimal budgets, and maximum effect, nothing on earth beats a virus. Every marketer aims to have a dramatic impact on thinking and behavior in a target market; every successful virus does exactly that”²⁵¹ (Rayport, 1996, § 1).

Per això, afirma Rayport, “It’s time to stop shying away from the ominous sound of it [*virus*]²⁵² and embrace the enemy: viral marketing or v-marketing, if the term is too harsh²⁵³” (Rayport, 1996, § 1).

Un any després, Steve Jurvetson i Tim Draper exposaven el cas de la ràpida expansió i popularització del correu electrònic Hotmail com un exemple de màrqueting viral:

“The special catalyst for Hotmail’s torryd growth is what we at Draper Fisher Jurvetson have come to call ‘Viral Marketing’ not because any traditional viruses are involved, but because of the pattern of rapid adoption through word-of-mouth networks (...) we think Hotmail is a great case study on the impact of the Viral Marketing strategy over its full life cycle”²⁵⁴ (Jurvetson i Draper, 1997, § 1).

La inclusió del text *Get Your Private, Free Email from Hotmail at www.hotmail.com* a tots els missatges que s’enviaven des de Hotmail va permetre-li superar els dotze milions d’usuaris en un any i mig. Hotmail creixia a un ritme de 150.000 subscriptors diaris (Jurvetson i Draper, 1997, § 1). Hotmail és considerat el primer exemple d’èxit del màrqueting viral (Sivera,

²⁵¹ [Traducció de la cita original: «Quan es tracta de llançar un missatge amb poc temps, amb el mínim pressupost i el màxim efecte, no hi ha res al món millor que un virus . Cada persona del món del màrqueting espera aconseguir un gran impacte en el pensament i el comportament d’un mercat objectiu; cada virus exitós fa exactament això»].

²⁵² L’acotació és de l’autora, no apareix a la cita original.

²⁵³ [Traducció de la cita original: «És hora de deixar de defugir el seu –referit a la paraula virus- so ominós i abraçar l’enemic: el màrqueting viral o v - màrqueting, si el terme resulta massa dur»].

²⁵⁴ [Traducció de la cita original: «El catalitzador especial per al gran creixement de Hotmail és el que a Draper Fisher Jurvetson hem anomenat 'màrqueting viral' no perquè hi hagi involucrat cap tipus de virus tradicional, sinó degut al patró d’adopció ràpida a través de les xarxes de boca-orella (...) pensem que Hotmail és un gran estudi de cas sobre l’impacte de l’estratègia de màrqueting viral durant el seu cicle de vida complet»].

2014, p.46) i, per molts, Jurvetson i Draper són els responsables de la creació del terme màrqueting viral (Knight, 1999; Del Pino, 2007).

El màrqueting viral, doncs, sorgeix com una nova tècnica de comunicació que trenca amb els plantejaments intrusius i molestos de la publicitat tradicional; que té la capacitat d'impactar a un gran nombre de consumidors en un curt període de temps i a un cost molt baix (Van der Lans, Van Bruggen, Eliashberg i Wierenga, 2010) ja que usa als mateixos consumidors com a canal de transmissió de la informació (Wilson, 2000; Ho i Dempsey, 2010; Camarero i San José, 2011) i compta amb una estimulació deliberada per part dels promotors o creadors de l'acció per potenciar-ne el *word-of-mouth* (Hinz, Skiera, Barrot i Becker, 2011). Nicolás apunta en aquest sentit:

“Apoyados en los usos de las incansables innovaciones tecnológicas, los ciudadanos/consumidores actúan como nodos de comunicación que producen, modifican, difunden, consumen e interconectan contenidos (también publicitarios) que fluyen por caminos de infinitas posibilidades” (Nicolás, 2013, p.306).

Hem vist com el terme viral qualla en el món comercial per analogia al món biològic: els virus *marquetinians*, igual que els virus biològics, infecten a les persones, propiciant un creixement geomètric de la seva expansió fins arribar a l'epidèmia (Watts i Peretti, 2007) i troben el terreny abonat pel seu auge en el món Internet (Dobele, Lindgreen, Beverland, Vanhamme i van Wijk, 2007; Ho i Dempsey, 2010; Rideout, 2011). De tota manera, malgrat que és fàcil recordar casos exitosos com els de *Dove evolution* d'Unilever (agència Ogilvy & Mather Toronto, 2006), el de *Tipp-ex*[®] (*A Hunter shoots a bear*, agència francesa Buzzman, 2010), el de *Amo a Laura* de la MTV (Tiempo BBDO Madrid, 2006), el de la promoció de la pel·lícula *The Blair Witch Project* (1999) o el *gangnam style* de PSY²⁵⁵ (2012); per un cas que triomfa hi ha un munt de

²⁵⁵ El cas del vídeo viral més exitós de tots els temps. Actualment (7 de setembre de 2015) està a punt d'arribar als 2.500 milions de visualitzacions.

casos que fracassen i passen totalment desapercebuts. Malgrat que no hi ha consens general sobre quins són els factors que determinen l'èxit o el fracàs, Hinz, Skiera, Barrot i Becker (2011), fent un recopil·latori de propostes de diferents autors, apunten com a elements a tenir en compte: un contingut atractiu, l'estructura de la xarxa social, les característiques comportamentals dels receptors i els seus incentius per transmetre el missatge, i l'estratègia d'elecció del target primari. Dobele et al. (2007) consideren que les emocions i, més concretament, el fenomen de compartir les emocions, és bàsic en la decisió de transmetre o no un missatge.

Abans de finalitzar aquest recorregut al voltant del màrqueting viral creiem interessant mencionar que, vinculats al concepte de màrqueting viral, han aparegut els termes *e-WOM* (*electronic word of mouth*) i *buzz-marketing*. Malgrat que en la majoria de casos es consideren sinònims, alguns autors entenen l'*e-WOM* com una forma específica de màrqueting viral en la que els usuaris es comuniquen a través del correu electrònic (Phelps, Lewis, Mobilio, Perry i Raman, 2004) o també dels serveis de missatgeria instantània (Ho i Dempsey, 2010) per fer circular els missatges. D'altres (Jalilvand, Esfahani i Samiei, 2011) estimen, de manera més genèrica, que inclou la comunicació que té lloc via Internet entre empreses-consumidors o entre consumidors-consumidors i que té un caràcter eminentment informal (Litvin, Goldsmith i Pan, 2008).

Pel que fa al *Buzz marketing*, Rosen (2000, p.7) el defineix de manera àmplia i el considera la suma de tots els comentaris sobre un cert producte que la gent ha intercanviat: "In the end, buzz is the sum of all comments about a certain product that are exchanged among people at any given time (...) Buzz is all the word of mouth about brand"²⁵⁶. Per Hughes el *buzz marketing* vindria a ser l'art de generar converses entre els usuaris:

²⁵⁶ [Traducció de la cita original: « Al final, *buzz* és la suma de tots els comentaris sobre un determinat producte que s'intercanvien les persones en un moment donat (...) *Buzz* és tot el boca-orella sobre la

“Buzzmarketing captures the attention of consumers and the media to the point where talking about your brand or company becomes entertaining, fascinating, and newsworthy. To put it simply: buzz starts conversations”²⁵⁷ (Hughes, 2005, p.2).

Hughes assimila el concepte *buzz marketing* al de marketing viral quan afirma: “Buzzmarketing begins the same way [that traditional marketing]²⁵⁸: sending messages to consumers. Then it goes further. In the buzzmarketing model, the consumer tells two friends, those tell two friends, and so on, and so on, creating buzzzzzzz”²⁵⁹ (Hughes, 2005, p.3).

Finalment, ens agradaria insistir en un tema sobre el que hem passat una mica de puntetes. Des d'aquí defensem la idea que el màrqueting viral implica l'adopció d'una visió estratègica. Igual que en els casos més vistosos del denominat màrqueting radical, creiem que no s'hi val tot i que no tot serveix per a totes les marques o per a totes les empreses. És molt important el respecte per la identitat i la imatge de la marca, pel seu estil, per la seva forma de fer, de ser, de comunicar-se. De la mateixa manera que hi ha persones a qui no veiem vestides amb segons quina roba, o parlant d'una determinada manera o fent segons quines coses, amb les marques passa exactament el mateix. Qualsevol acció que emprenguem que persegueixi la viralitat ha de partir d'una definició clara dels objectius i d'una adequació coherent a la imatge de marca. Sinó, per molt viral que aconseguim que sigui l'acció, no servirà de res. Al contrari. Si anem enviant missatges als consumidors amb continguts diferents que poden, fins i tot, arribar a ser

marca»]. Nota: hem decidit deixar el terme *buzz* sense traduir ja que la traducció literal de bronzit o les que se li podrien assimilar com soroll o rumor no ens semblen tan potents com el terme original.

²⁵⁷ [Traducció de la cita original: «El *buzz marketing* capta l'atenció dels consumidors i dels mitjans de comunicació fins al punt que parlar de la teva marca o empresa esdevé entretingut, fascinant, i d'interès periodístic. En poques paraules: el *buzz* inicia converses»].

²⁵⁸ L'afegit [*that traditional marketing*] és de l'autora i no consta a la cita original.

²⁵⁹ [Traducció de la cita original: «El *buzz marketing* comença de la mateixa manera (que el màrqueting tradicional) : enviant missatges als consumidors. Després va més enllà. En el model de *buzz marketing*, el consumidor ho diu a dos amics, aquests ho diuen a dos més, i així successivament, i successivament, creant buzzzzzzz»].

contradictoris, la viralitat l'única cosa que aconseguirà és ajudar a accelerar el procés de desintegració de la nostra marca. I la implosió pot ser terrible. Així doncs, el màrqueting viral és una aposta estratègica per part de la direcció en aquest sentit i comporta la planificació minuciosa de totes les accions que busquin fomentar aquests intercanvis entre usuaris. D'altra banda, també es pot parlar d'accions virals, és a dir, s'estaria parlant d'accions puntuals que, en aquell cas concret, busquen convertir-se en virals, però que no responen a una estratègia empresarial encaminada a fomentar aquestes converses i intercanvis entre consumidors en tots els casos. Es tracta d'accions que en un moment determinat recorren a la viralitat per aconseguir un objectiu específic. En últim lloc també es pot parlar de productes virals. En aquest cas estariem davant de casos de productes (vídeos, cançons, pel·lícules, curts, relats, béns de consum, idees...) que esdevenen virals de manera espontània. Parlem de productes virals i no d'accions virals perquè entenem que el matís clau l'aporta l'element de la planificació. I el màrqueting comporta planificació. La resta, l'atzar, la *serendipity*²⁶⁰, és un element que òbviament ens pot afectar de manera determinant però que no podem controlar. Senzillament, quan ocorre, l'haurem de gestionar.

Segons l'estudi *Mediascope Europe. The Connected life of digital natives* de l'IAB Europe de l'any 2013, el 89% dels nadius digitals estan *online* i aquesta xifra arriba al 100% a països com Noruega, el Regne Unit, Suïssa, Hongria o Eslovènia. Aquest perfil passa una mitjana de 19,2 hores a la setmana connectat; el 60% disposa d'*smartphone* i es connecta cada vegada més a Internet a través dels dispositius mòbils (43%). El mateix estudi revela que la comunicació de les marques té un impacte rellevant sobre els internautes més joves, tant a l'hora de comprar, com de percebre i relacionar-se amb una

²⁶⁰ Terme anglès que es tradueix per serendipitat i s'assimila a descobriment o troballa casual. El terme anglosaxó té un caràcter marcadament positiu ja que es defineix com "the occurrence of events by chance in a beneficial way" [traducció de la cita original: «quan els esdeveniments ocorren per casualitat de manera beneficiosa»]. El terme es remonta als voltants de l'any 1754 i s'atribueix a Horace Walpole, escriptor i polític, que va treure el nom del conte de fades titulat *The Three Princes of Serendip*. Font: Diccionari Oxford Anglès Britànic i Internacional. Recuperat 4 setembre 2015, des de <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/english/serendipity>

determinada marca; així, el 32% es mostra predisposat a comprar un producte d'una marca que segueixi *online*, el 43% tendeix a ampliar informació d'aquells productes que veu anunciats *online* i el 42% afirma estar influït per la manera com la marca comunica *online*. Aquestes dades, encara que sigui amb lleugeres variacions, són extrapolables a la majoria dels mercats desenvolupats de tot el món. Tenint en compte la tendència cada vegada més marcada cap al consum d'informació i cap a la comunicació *online*, les marques troben en el màrqueting viral una manera efectiva, ràpida i econòmica de distribuir els seus missatges. I precisament per aquestes característiques, considerem que l'anunciant ha trobat en el màrqueting viral una eina tremendament eficaç per exercir el seu rol d'*uniformitzador* cultural.

5.3.3 La uniformització cultural de la mà de la comunicació comercial

Hem vist com la globalització impulsada per les grans multinacionals comportava la comercialització dels seus productes, serveis i idees a tots els racons del globus. De tota manera, l'objectiu de vendre i comunicar la major quantitat possible de productes i/o serveis a la major quantitat possible de persones no està exempta de problemes. Evidentment, el somni de la globalització és llaminer per moltes empreses que veuen com les seves possibilitats comercialitzadores s'amplien amb l'obertura de cada nou mercat. Alguns autors, entre ells T. Levitt, afirmen que la globalització dels mercats implica de retruc la homogeneïtzació del consum: "the world's needs and desires have been irrevocably homogenized"²⁶¹ (Levitt, 1983, p.93). Segons Levitt, les companyies globals es veuen abocades a l'estandardització dels productes per la necessitat d'obtenir economies d'escala en la producció, la distribució, el màrqueting i la direcció, que els permetin ser competitives i obtenir beneficis; i els consumidors preferiran aquests productes

²⁶¹ [Traducció de la cita original: «Els desitjos i les necessitats del món s'han homogeneïtzat irrevocablement».

estandarditzats si els poden obtenir a un preu més baix sempre i quan es mantinguin uns nivells adequats de qualitat. Així de simple:

“the modern global corporation (...) instead of adapting to superficial and even entrenched differences within and between nations, it will seek sensibly to force suitably standardized products and practices on the entire globe. They are exactly what the world will take, if they come also with low prices, high quality, and blessed reliability”²⁶² (Levitt, 1983, p. 102).

També Usunier destaca aquesta uniformització de la demanda a nivell planetari:

“[globalization of markets] is an expression which relates first to demand: tastes, preferences and price-mindedness are becoming increasingly universal. Second, it relates to supply side: products and services tend to become more standardized and competition within industries reaches a world-wide scale. Third, it relates to the way firms, mainly MNC's, try to design their marketing policies and control systems appropriately so as to remain winners in the global competition of global products for global consumers”²⁶³ (Usunier, 1993, p.169).

I afegeix: “Globalizing means homogenizing on a world-wide scales. The implicit assumption behind globalization process is that all the elements will globalize simultaneously”²⁶⁴ (Usunier, 1993, p.169). Ohmae (1987), per la seva banda, afirma que a mesura que les persones tenen accés a un determinat poder adquisitiu tendeixen a poder gaudir de nivells d'educació, d'estil de vida, d'accés a la informació, etc. similars. Quan aquestes condicions s'igualen

²⁶² [Traducció de la cita original: «la moderna empresa global (...) enlloc d'adaptar-se a les diferències superficials i atrinxerades entre les nacions –tant a nivell interior com exterior-, buscarà forçar de manera sensible i adequada productes i pràctiques estandarditzades a tot el món. Són exactament el que el món tindrà, si vénen també amb preus baixos, alta qualitat i una beneïda fiabilitat»].

²⁶³ [Traducció de la cita original:« (la globalització dels mercats) és una expressió que es refereix en primer lloc a la demanda: els gustos, les preferències i el preu esperat són cada vegada més universals. En segon lloc, es vincula a la banda del subministrament: productes i serveis tendeixen a ser més estandarditzats i la competència dins de la indústria assoleix una escala mundial. En tercer lloc, es refereix a la forma en què les empreses, sobretot les multinacionals, miren de dissenyar les seves polítiques de màrqueting i sistemes de control de manera adequada per a continuar essent guanyadors en la competència global de productes globals per als consumidors globals»].

en diferents punts del planeta fan que, independentment de l'origen, les persones tendeixin a tenir els mateixos somnis, desitjos i aspiracions. Liria ja ho apuntava el 1999 quan afirmava: "Dentro de diez años, y en gran parte gracias a la publicidad, los consumidores de los hasta hace poco países comunistas, se parecerán más a nosotros y todos estaremos sometidos a motivaciones semejantes" (Liria, 1999, p.27). En definitiva, la competència està esdevenint global i, per tant, les companyies estan estandarditzant el seu *màrqueting mix* (Porter, 1986).

De tota manera, malgrat que s'han trobat evidències de la globalització en termes de preferència de determinats productes, també hi ha evidències del contrari que mostren una reticència a aquesta uniformització global. És la famosa multiculturalitat, és a dir, la diversitat cultural que es presenta com una força contraposada a la globalització. Metafòricament parlant, si la globalització és la força de l'imperi, la multiculturalitat representa a la resistència i explica les diferents pautes de consum, de preferència i d'interpretació dels productes i dels missatges globals. Levitt (1983) reconeix que la globalització no ha eliminat les diferències culturals al 100% i que les companyies acaben adaptant els productes a determinats segments de mercat. Però el que destaca és que aquests segments que abans podíem localitzar en un determinat mercat ara els podem trobar reproduïts i multiplicats en molts altres llocs del planeta i això és el que permet a les grans multinacionals mantenir les economies d'escala. Levitt il·lustra la globalització de les pautes de consum pròpies d'un país explicant que el menjar xinès, el pa de pita, la música country, el jazz o la pizza que van néixer vinculats a les preferències culturals de determinats països o grups ètnics es troben avui pertot arreu. Per tant, segons Levitt, la pervivència d'aquests mercats locals no contradiu a la globalització, sinó que la reafirma.

²⁶⁴ [Traducció de la cita original: «Globalitzar significa homogeneïtzar a escala mundial. El supòsit implícit darrera el procés de globalització és que tots els elements es globalitzaran de manera simultània»].

Arribats a aquest punt ens veiem en la necessitat de fer una puntualització. Malgrat que, tal com hem vist, molts autors defensen la idea que la globalització dels productes comporta l'estandardització de la demanda no tenim gaire clar que aquesta relació causa-efecte sigui tan meridiana. I ens preguntem: és el fet que els productes siguin iguals el que fa que els acabem preferint iguals o és l'existència d'un desig previ d'aquell producte concret el que fa que aquest producte acabi arribant a nosaltres? O el que és el mateix: què trobem prèviament, l'oferta o la demanda? Des de la perspectiva de l'oferta, ens situem en la clàssica posició *fordista* que ignora el que els consumidors volen i els ofereix el que més convé a l'empresa (tinc un producte, a qui el venc?). Des de la perspectiva de la demanda, ens situem en la vessant moderna del màrqueting que crea i ofereix els productes a partir de les necessitats dels usuaris (què volen els consumidors que jo els pugui oferir?). Segurament la resposta no és senzilla pel fet que els dos fenòmens van de la mà i que la homogeneïtzació es veu potenciada per uns actors molt poderosos: els mitjans de comunicació.

Certament, els mitjans de comunicació de masses han permès exportar el modus de vida i les particularitats locals a tot el món. La visualització d'unes condicions de vida millor han disparat les aspiracions de molts pobles i de moltes generacions que reivindiquen el seu dret de poder tenir un futur millor. I s'hi llancen posant en risc la seva pròpia vida a la recerca del somni europeu o del somni americà en el drama de la immigració o se'ls intenta *domesticar* per la via menys *perillosa* del consum. Òbviament el que acabem de dir peca d'un reduccionisme excessiu, però el que volem fer notar és que el consum es perfila com una manera d'accedir a aquest estat del benestar. Imitant el que *ells* tenen, posseïnt determinats productes, fent el que *ells* fan, ens acostava a aquelles societats de referència a les que aspirem i ens hi assimila (*sóc el que tinc*). Ollins subratlla en aquest sentit: "un limpiador del aeropuerto Banjul de Gambia ahorra para comprarse unas Nike para decirse a

sí mismo y para decir a los demás que ha logrado hacerse con algo del glamour y de la moda del mundo de los ricos” (Ollins, 2004, p.20).

Els mitjans, doncs, tenen molt a veure amb la globalització capitalista i la uniformització dels mercats. A través del cinema, primer, i de la televisió i d'Internet, després, Hollywood ha exportat el glamur de l'*star system* a tot el món i els pobles han somiat en sumar-se al tren de la prosperitat (no en va Hollywood està considerada com “la fàbrica dels somnis”). Els mitjans han contribuït a la difusió de determinats missatges, de discursos eminentment occidentalitzats que han comportat la globalització dels gustos i de les preferències i han repercutit en les pautes de consum. La globalització de la cultura ha derivat en una integració cultural que es veu evidenciada en la uniformització dels gustos i de les preferències dels productes culturals: música, cinema, art, espectacles, moda, literatura... En són bons exponents la música pop de *Rihanna*, *Taylor Swift* o *U2* que s'escolta i triomfa a tot el món i en podem gaudir en directe a través dels *Worldwide tours*; les recaudacions milionàries d'*Avatar*, *Titanic* o *Jurassic World*; l'últim fenòmen editorial de *Cincuenta sombras de Grey* o l'èxit internacional de *Zara*. Fins i tot Bollywood²⁶⁵ no és sinó una “adaptación indianizada de su referente Hollywood” (Caro, 2010, p.118). Tot molt *light* en paraules de Massó (1993), molt efímer, molt superficial... però molt actual.

I la comunicació comercial de la mà de la publicitat i de noves fòrmules menys convencionals que han sorgit amb força és una de les eines que contribueix a aquesta uniformització cultural. La publicitat, en paraules de Caro, esdevé “el elemento imaginario de la actual globalización capitalista” (Caro, 2010, p.112) i “implica desde el primer momento un componente ideológico dirigido a instalar en el imaginario social compartido por el conjunto de la población un *ansia por consumir* que se iba a percibir a partir de entonces como sinónimo

²⁶⁵ Nom amb el que es coneix popularment la Indústria cinematogràfica ubicada a l'Índia (Bombai) i realitzada en llengua hindi. Té un caràcter eminentment comercial i popular.

de integración en la sociedad establecida” (Caro, 2010, p.115). La publicitat, doncs, és el braç armat de la globalització econòmica capitalista, l’avançada ideològica que prepara el terreny de la conquesta dels mercats per part de les marques quan, curiosament, “el actual imaginario globalizado [es] de naturaleza fundamentalmente marquista” (Caro, 2010, p. 120).

No és estrany, doncs, que de manera paral·lela al concepte de globalització també hagi sorgit el concepte de publicitat global i el plantejament de la possibilitat d’arribar a tots els mercats a través dels mateixos anuncis i dels mateixos missatges. Keegan, Moriarty i Duncan ho defineixen de la manera següent:

“[global communications] is the transfer of appeals, messages, art, copy, photographs, stories, video and film segments, and radio or sound segments from one country to another. Developing a global communications plan not only enables a firm to market globally in a more efficient and effective manner but also forces it to examine the message it really wants to communicate”²⁶⁶ (Keegan, Moriarty i Duncan, 1992, p.652).

Tal com apunta Santesmases (2007), els partidaris de la publicitat global sostenen que el món ha evolucionat cap a una cultura visual i que és a través de les imatges que cal intentar influir sobre les actituds i els comportaments dels consumidors. Si els anuncis compten amb una imatge visual potent, es poden aconseguir missatges amb validesa global (Bourgerly i Guimaraes, 1993). Per la seva banda, J.R. Sánchez Guzmán (1987) afirma que l’activitat publicitària és cada vegada més global i que les campanyes publicitàries són també, cada vegada, més homogènies. Per la banda contrària, d’altres autors són més categòrics i afirmen que el consumidor global no existeix, ja que les variables culturals acaben resultant massa importants (Usunier, 1993; Clark,

²⁶⁶ [Traducció de la cita original: «(La comunicació global) és la transferència de recursos, missatges, imatges, text, fotografies, històries, vídeos i segments de pel·lícula, i de ràdio o fragments de so d’un país a un altre. El desenvolupament d’un pla de comunicació global no només permet a una empresa comercialitzar a tot el món d’una manera més eficient i eficaç, sinó que també l’obliga a examinar el missatge que realment vol comunicar»].

1987) i que el comportament del consumidor és massa complex i divers (Hjorth, 2014). Baalbaki i Malhotra (1993) consideren que s'han de tenir en compte les preferències i les necessitats dels consumidors i valorar tant els aspectes positius com negatius de l'estandardització. En definitiva, molts investigadors concorden en què el màrqueting global no té perquè significar una necessària estandardització de productes, de les estratègies de màrqueting i del consumidor, sinó que es tracta d'una disposició proactiva per part de les empreses a adoptar una perspectiva global en el desenvolupament de l'estratègia de màrqueting. Global i local conviuen i es fonen en la *glocalització*: estratègies de marca a nivell global que conviuen amb accions comunicatives i de màrqueting a nivell local. Un factor que està en la mateixa essència de les marques:

“La globalización del símbolo visual corporativo destaca el carácter transnacional de la marca a la que representa, estableciendo una dialéctica entre su globalidad internacional y su existencia local, ya que explica su expansión y potencia global a partir de las actuaciones concretas que desarrolla en la cotidianidad de su vida comercial” (García, F.; Llorente i García, M.LL., 2010, p.142).

Així doncs, cal tenir en compte que no sempre és possible utilitzar missatges estandarditzats que funcionin a tot arreu. En la majoria de casos, cal adaptar el missatge als mercats locals (Duncan, 2002) degut a factors tals com les diferències culturals, l'idioma, els criteris per a la presa de decisions o la percepció de la variable preu que dificulten que consumidors de diferents parts del món comparteixin una mateixa imatge del producte (Stapleton, 1988) i expliquen les diferències en la imatge de marca als diferents països: “La publicidad internacional, por consiguiente, rara vez se desarrolla en campañas internacionales, sino individuales, independientes y nacionales.” (Stapleton, 1988, p.115). Els missatges globals poden funcionar bàsicament quan apel·len a valors universals (*Coca-Cola* i la felicitat en serien un exemple) i a nivell formal es desproveïxen d'elements que puguin donar lloc a problemes de comprensió, d'interpretació o que puguin resultar polèmics o

controvertits en determinats contextos culturals. De tota manera, en molts casos s'acaben obtenint peces molt planeres com a conseqüència d'aquest lífting homogeneïtzador. Hjorth apunta que la cultura és un factor determinant per les marques:

“Culture (history), beliefs, customs, habits, values and social behavior in a group of people determines the way they will think, behave and react to the world around them. The culture has a massive affect on Brand acceptance and appeal, as well as communications from traditional above-the-line media to events and social media (...) Various types of cultures respond advertising and communication in different ways”²⁶⁷ (Hjorth, 2014, § 3-4).

Hjorth defensa que una marca que té en compte les particularitats locals i les contempla a la seva comunicació sol ser més forta que la que opta per una comunicació única (el que ell anomena *one-size-fits-all global solution*). Per això sol ser freqüent que moltes marques, tot i ser globals, optin per l'adaptació i tinguin en compte les particularitats locals. Andrews i Ritzer ens posen un exemple aplicat al camp dels esports:

“Rather than seeking to neuter cultural difference through a strategic global uniformity, these transnational corporations have acknowledged that securing a profitable global presence necessitates operating in the languages of the local. This frequently involves the appropriation, within marketing campaigns, of evocative aspects of the local culture –such as glocalized sport practices, teams and celebrities- as a means of integrating the transnational brand within the glocal context, and thereby interpellating glocal consumers. Interestingly, both sport-related (i.e. Adidas, Nike, Reebok) and non-sport (i.e. Coca-Cola, Mcdonalds, Vodafone) corporations, have mobilized sport's unparalleled position as a vehicle of glocal identification and resonance, during the process of becoming transnational”²⁶⁸ (Andrews i Ritzer, 2007, p.141-142).

²⁶⁷ [Traducció de la cita original: «La cultura (història), les creences, costums, hàbits, valors i el comportament social en un grup de persones determina la forma com pensarà, es comportarà i reaccionarà davant el món que l'envolta. La cultura té un efecte enorme en l'acceptació i atracció de la marca, així com la comunicació, des dels mitjans tradicionals *above-the-line* fins als esdeveniments i mitjans de comunicació social (...) Diversos tipus de cultures responen de manera diferent a la publicitat i a la comunicació»].

²⁶⁸ [Traducció de la cita original: «En lloc d'intentar neutralitzar la diferència cultural a través d'una uniformitat estratègica mundial, aquestes corporacions transnacionals han reconegut que assegurar-se una presència global rendible requereix que operin en les llengües locals. Això sovint comporta l'apropiació, dins de les campanyes de màrqueting, dels aspectes evocadors de la cultura local –com ara determinades pràctiques esportives *glocalitzades*, equips i *celebrities*- com a mitjà d'integració de la

González Martín també apunta a la integració d'estratègies globals i locals en la comunicació:

“Se camina hacia anunciantes globales, con una fuerte implantación de marca, de modo que sean capaces de integrar todas las comunicaciones, permitiendo de un claro posicionamiento mundial, pero con estrategias de comunicación locales” (González Martín, 1996, p.29).

En aquest procés, Hjorth destaca el paper clau que juga en la comunicació la idea creativa: “The creative idea is still key and more relevant in the globalized world. A successful Brand, whether local or global, comes from the value created in having a strong relationship with consumers”²⁶⁹ (Hjorth, 2014, § 6). És important, doncs, que d'entrada es tingui clara l'estratègia i la direcció (cap a on es dirigeix) de la marca. Aquest autor marca diferents nivells d'adaptació de la comunicació: des del missatge únic que es llança de manera indiferenciada a tot el món fins a les accions 100% locals.

Business Strategy	Globally Developed Campaign				Locally Developed Campaign	
	100% Global	Minimal	Medium	Maximum	Link to Global	100% Local
Corporate strategy, channels, products/formulas, name, pricing, etc.	Same campaign and language in all markets	Same campaign where only language is adapted to each market	Same campaign - but the message, visuals and products are adapted to each market	The same creative platform - but unique idea, layout, message, products, etc. for each market	Usage of global elements, but other creative platform and locally developed idea for one market	Locally developed campaign without the use of global campaign elements or platform

Figura 17. Nivells de globalització / localització.
 Font: Hjorth (2014).

marca transnacional en el context *glocal*, i interpel·lant, així, als consumidors *glocals*. Curiosament, tant marques relacionades amb l'esport (és a dir, *Adidas*, *Nike*, *Reebok*) com d'altres que no ho estan (és a dir, *Coca-Cola*, *McDonalds*, *Vodafone*), han recorregut a la incomparable posició de què gaudeixen els esports com un vehicle d'identificació i ressonància *glocal*, durant el procés d'esdevenir transnacionals»].

²⁶⁹ [Traducció de la cita original: «La idea creativa és encara més clau i rellevant en un món globalitzat. Una marca exitosa, ja sigui local o global, prové del valor generat gràcies a la creació d'una relació potent amb els consumidors»].

També destaca la importància del que denomina *transcreació* que és, des del seu punt de vista, molt més que una simple traducció del text. La *transcreació* “it’s about accurately representing the culture with pictures, messages, style and tone. It’s about making sure that expressions, analogies and word puns are not lost when adapted to a new market”²⁷⁰ (Hjorth, 2014, § 7-8) i n’apunta tres nivells: la *strategic transcreation* (que defineix com es portarà a terme la campanya i quines promeses de marca es comunicaran als mercats més rellevants); la *creative transcreation* (adaptació de la campanya global als mercats locals –adaptació del fons-: idea creativa, missatge...) i la *localization* (adaptació de la campanya global –adaptació de la forma- al llenguatge local, productes locals, preus, mitjans...).

Strategic Transcreation: Local market validation/input before global concept/campaign is released	Creative Transcreation: Input from or execution in the local market	Localization: Input from or execution in the local market
Strategy/Positioning	Message (key message/conceptual headlines)	Translation/transcreation of copy, product information, legal copy/mentioning, etc.
Concept/creative platform	Chose actual key visuals (Image, lifestyle, people, illustrations, etc.)	Local product information, content, etc.
Conceptual images/illustrations	“Translation” or adaptation of headline and sub headlines	Relevant product imagery
Message (key message/conceptual headlines)	“Translation” or adaptation of body copy or other relevant copy/graphical element	Adaptation of layout/format/size, pagination, etc.
Products and services Product names Product characteristics Marketing mix (incl. pricing, media, etc.)	Implement local messages, promotions, etc.	Other co-op/partner/market requirements

Figura 18. Els tres nivells de *transcreation*
 Font: Hjorth (2014).

Sigui com sigui, a través de missatges uniformitzats a escala global o a través de discursos, tècniques i formats adaptats a nivell local; el cas és que la comunicació comercial esdevé una eina d'estandardització cultural molt poderosa. La *Mcdonaldization* de Ritzer també existeix a nivell comunicatiu. Per això també considerem a l'anunciant com un element d'uniformització cultural.

²⁷⁰ [Traducció de la cita original: «Consisteix en la representació acurada de la cultura a través de les imatges, missatges, l'estil i el to. Consisteix en assegurar-se que les expressions, analogies i jocs de paraules no es perden quan s'adapten a un nou mercat»].

Capítol 6. Perspectives d'anàlisi del subjecte anunciant: vessant professional



6.1 Introducció

Anem a emprendre, en aquest apartat, l'anàlisi del paper que desenvolupa l'anunciant des de la perspectiva de la professió publicitària. En aquest sentit, s'analitzen els diferents rols que aquest subjecte porta a terme agafant com a referència el sistema publicitari i els diferents agents que hi intervenen.

Així doncs, dins l'engranatge del món publicitari considerem que l'anunciant, en tant que iniciador del procés comunicatiu, pot ser i ha de ser considerat, en primer terme, com l'emissor i el motor de la comunicació publicitària. Però creiem que quedar-nos, des d'una perspectiva professional, només amb aquesta concepció de l'anunciant seria caure en un reduccionisme excessiu. L'anunciant és emissor, però també receptor de la comunicació publicitària. De fet, la seva aprovació de les idees comunicatives proposades pels professionals de les agències de comunicació és vital -imprescindible- perquè aquestes acabin essent emeses a través dels diferents mitjans de comunicació i arribin a impactar al públic objectiu. Sense aquesta aprovació de l'anunciant, les idees no veuran la llum, ja que no es realitzaran ni s'emetran. L'anunciant actua, per tant, com a filtre i, conseqüentment, esdevé, tal com veurem, el primer destinatari de les idees comunicatives.

I si l'anunciant és un filtre del procés publicitari, també es pot estimar que acaba actuant com un guardià de la comunicació publicitària. És l'anunciant qui acaba decidint quines idees es portaran o no a terme i, per tant, quines idees formaran part de l'entorn publicitari actual i futur i de les que ja han passat a engrossir la història de la publicitat. En aquest sentit, l'anunciant és jutge i barrera de les idees i, per tant, es pot considerar que també esdevé un àrbitre cultural, així com un gestor de la informació i del coneixement.

Finalment, tancarem aquest capítol fent referència a la relació que s'estableix entre els anunciants i la creativitat. En tant que destinatari, jutge, censor,

filtre i seleccionador de les idees comunicatives, l'anunciant pot actuar com a potenciador i catalitzador de la creativitat o, al contrari, com a factor minimitzador i inhibidor d'aquesta.

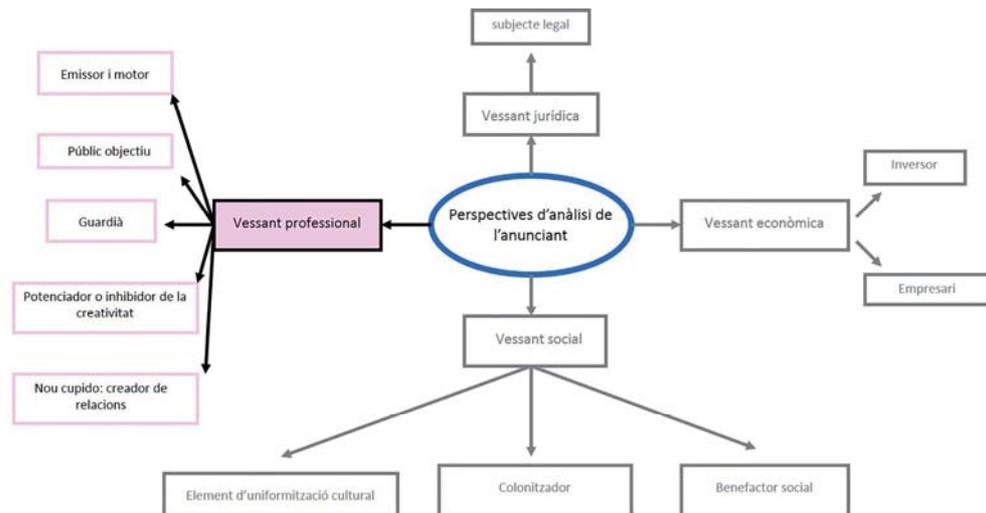


Figura 19. Perspectives d'anàlisi de l'anunciant. La Vessant professional.
Font: elaboració pròpia.

6.2 L'anunciant, emissor i motor de la comunicació publicitària

Existeixen, tal com s'ha vist, una gran quantitat de definicions al voltant del terme publicitat, de tal manera que no és gens arriscat afirmar que podríem trobar-nos amb tantes definicions com persones a les que preguntéssim. Aquesta proliferació de termes pot provocar, en alguns casos, la percepció que existeix una indefinició al voltant del concepte publicitat. De tota manera, no es fa difícil detectar punts de contacte entre les diferents anotacions que permeten apuntar una sèrie de paraules clau o epígrafs sota els que, ens atrevim a afirmar, es podrien englobar pràcticament totes elles. Així doncs, es pot dir que publicitat és: comunicació, informació, persuasió o seducció, acció comercial, tècnica o una eina al servei de l'acció comercial (Ferrer Roselló, 1994), art i ciència (Bernbach, 1981; Prat Gaballí, 1998; Eguizábal, 2007).

De tota manera, també cal puntualitzar que aquestes categories sota les que és possible incloure el terme publicitat han sofert canvis i ampliacions derivades del pas del temps i de les transformacions que s'anaven produint en l'entorn de mercat. Així, si en els inicis de l'activitat publicitària era freqüent considerar-la com a informació pel seu evident enfocament a producte, l'increment de la complexitat en les relacions comercials l'ha fet evolucionar cap al camp de la seducció i la persuasió. En aquesta línia, Roland Marchand (dins Aprile, 2000, p.28) afirma que la publicitat aconsegueix la seva maduresa quan els publicitaris deixen d'interessar-se pel producte per interessar-se per satisfer les expectatives i desitjos dels consumidors. Aprile (2000, p.28), per la seva banda, apunta: "Únicamente la publicidad puede comunicar no sólo información sino emoción y alma". En aquest sentit, el *Diccionari de Comunicació Empresarial* del Termcat (1999, p.175) defineix persuasió com "l'acció conscient que té per objecte induir algú a modificar o mantenir les seves actituds, conductes, opinions, etc.". I ens interessa especialment la nota que afegeix a continuació: "La persuasió sol ser un element implícit en gairebé tots els tipus de comunicacions, especialment en la comunicació publicitària".

Així ho entén Herreros (2000, p.116) quan parla de publicitat com “una forma de comunicació que utilitza, en especial, els mitjans de comunicació de masses per a informar i persuadir els consumidors de la compra d'un producte determinat enfront d'altres en competència” o el mateix Aprile (2000, p.25) quan afirma: “Tanto emissores como receptores son plenamente conscientes de que la publicidad busca persuadir; lo hace con plena conciencia de que ésta es su misión esencial y en ningún caso pretende ocultarla”.

Aristòtil assegurava que un discurs que no tenia com a objectiu la persuasió era una contradicció en sí mateix i Gòrgies defensava que la retòrica és “la mestra de la persuasió” (Altarriba, 2005, p.18). Si bé sembla evident que qualsevol discurs publicitari intenta convèncer al públic objectiu a qui es dirigeix de fer alguna cosa a través d'arguments que li resultin creïbles i motivadors, no és menys cert que sembla que aquesta intencionalitat i característica de la publicitat hagi romàs adormida o ignorada en el període d'expansió i consolidació de la publicitat al nostre país. De tota manera, aquest fenomen pot tenir una explicació: en els inicis de la revolució industrial no s'havia configurat, encara, el que actualment coneixem com a societat de consum i no cal oblidar que la publicitat i el màrqueting tenen sentit en una societat que ha satisfet les seves necessitats bàsiques. Per tant, resulta absurd, en aquest context previ, parlar de persuasió associada al missatge publicitari. En segon lloc, quan la publicitat inicia la seva expansió de la mà dels grans mitjans de comunicació de masses i, molt especialment de la televisió, la conjuntura econòmica permet elevar el nivell de vida de la població de tal manera que molts dels productes que fins aleshores havien estat vetats per la major part de la població, passen a ser una realitat assequible:

“Los 60 fueron para España también una década de prosperidad (...) Aumentó el poder adquisitivo del español medio, y ello se notó tanto en el ahorro como en el consumo. La alimentación, como preocupación esencial, dejó paso a las comodidades hogareñas del tipo electrodomésticos y utensilios (frigorífico, radio, olla a presión)” (Eguizábal, 1998, p.484-485).

La televisió, afirma Eguizábal (1998), fou concebuda des del principi com un mitjà publicitari i ja a la dècada de la seva implantació definitiva (anys 50 del segle XX) se la coneixia com “el sueño del vendedor de aspiradoras” i “la tercera dimensión de la publicidad” (Eguizábal, 1998, p. 350). La televisió es va perfilar ràpidament com un mitjà amb la capacitat d'exercir un poder hipnòtic sobre les persones. Revestida, doncs, d'una aureola de credibilitat es convertirà en el millor agent de venda, capacitat que va quedar demostrada pels efectes dels primers espots sobre els receptors : “Una firma de lápiz labial, Hazell Bishop, con una ventas anuales de 50.000\$, presentó un pequeño mensaje independiente de la programación. Como resultado obtuvo un claro incremento en las ventas” (Eguizábal, 1998, p.353). A Espanya els resultats de les primeres aparicions de marques comercials al nou mitjà foren similars, ja que “muchas marcas obtuvieron una repercusión impensable con otro medio” (Eguizábal, 1998, p.484) el que, en definitiva, evidencia que amb el mitjà rei la publicitat guanya en visibilitat, protagonisme i poder “como industria de la persuasión” (Eguizábal, 1998, p.355).

Així doncs, la persuasió, en aquest context, no depenia tant de les característiques del missatge com de les de canal a través del qual es vehiculava. Però aquesta època d'abundància va quedar enrera. El panorama publicitari s'ha anat complicant, tal com s'ha vist al llarg d'aquestes pàgines, amb l'aparició de nous i múltiples competidors que ofereixen productes cada cop més similars –productes amb idèntiques característiques, pràcticament clònics, coneguts professionalment sota el concepte de *me too*- que competeixen en un terreny de joc que ha passat de l'espai proper al món com a mercat. La societat industrial trontollava i amb ella la major part de conceptes que havien estat acceptats com a dogma. No és estrany, doncs, que en aquest entorn hipercompetitiu, on cada cop és més difícil arribar al consumidor i sobresortir d'entre els productes de la competència, es pugui dir que la persuasió relacionada amb la publicitat hagi experimentat un nou auge

o, parafrasejant Ricarte (1998, p.75), que després de caure en desús, la retòrica experimenta avui un renascut interès. Rey comenta en referència a la persuasió:

“(...) la publicidad (...) tiene la misión de persuadir al destinatario (...) Entendida así, la publicidad, igual que la retórica, se adscribe al ámbito de la comunicación. Por tanto, la publicidad y la retórica comparten una base común: la comunicación. Y más exactamente la comunicación persuasiva” (Rey, 2009, p.94).

González Martín (1996, p.16) afirma que “La publicidad es más persuasión que información, pues cada vez se refiere menos al mundo de los objetos; es comunicación expresiva que trata de adecuarse al sistema de valores de sus receptores”. Com a tal, la publicitat és l'hereva directa de la retòrica que, com molt bé apunta Ricarte (1998, p.75), “su finalidad es explicar y enseñar el arte de hablar bien –*ars beni dicendi*–, el arte del discurso; es decir, el arte de convencer”. En aquest sentit, Altarriba (2005, p.21) afirma que “els creatius publicitaris som retòrics polivalents que fem servir els mateixos mètodes de base: des del treball de recopilació de dades d'investigació, fins a les fórmules de perseguir l'estratègia i expressar la creativitat” i qualifica al discurs publicitari com “l'art modern de l'elogi i de la persuasió” (Altarriba, 2005, p.38). Fernández (dins Rey, 2009, p.93) afirma de manera categòrica que “la publicidad es retòrica (...) pura y auténtica retórica moderna”.

I ens aturarem un moment a la retòrica. Els clàssics identificaren cinc passos en l'elaboració del discurs “que van desde la búsqueda de ideas acerca de un tema determinado (*inventio*), pasando por el adecuado ensamblaje (*dispositio*) y la formulación lingüística (*elocutio*) hasta la memorización (*memoria*) y la preparación de la presentación en público (*actio*)” (Spang, 1979, p.65). Altarriba (2005) estableix un clar paral·lelisme entre aquestes parts de l'elaboració del discurs i el procés publicitari i assimila l'estratègia de comunicació amb la *inventio*, l'estratègia creativa amb la *dispositio* i la tàctica

(elaboració de la campanya publicitària) amb l'*elocutio*. Adam i Bonhomme (1997) es pronuncien en el mateix sentit i asseguren que l'elecció dels arguments és la *inventio*, la seva disposició la *dispositio* i la definició d'un to l'*elocutio*. El procés de recerca d'idees o arguments sobre un tema determinat (*inventio*) compta amb l'ajut dels *loci* o llocs que són "fórmulas fijas y comúnmente admitidas (...) ayudas que sirven para encontrar argumentos en la preparación de cualquier tema" (Ricarte, 1998, p.63) i, per extensió, "un catálogo de puntos orientativos para el descubrimiento de las distintas facetas de un anuncio" (Spang, 1979, p.66). En relació a aquest tema, Altarriba comenta que:

"La retòrica clàssica bàsicament desenvolupa una sèrie d'aspectes que ajuden l'orador –i també el publicitari- en el desplegament de les estratègies persuasives: a) els *tópoi (loci)* (...) són les afirmacions que d'una manera més o menys permanent considerem com a veritats compartides i a les quals, consegüentment, podem apel·lar per justificar els valors que prenem com a punt de partida dels nostres raonaments (...)" (Altarriba, 2005, p.20).

I continua: "Els *topoi, loci* o llocs comuns, són un vertader catàleg de punts orientatius per descobrir les diferents facetes d'un tema" (Altarriba, 2005, p.21).

És a l'obra d'Spang on es troba una classificació dels *loci* realitzada per Matthieu de Vendôme al segle XII a la seva obra *Ars Versificatoria*²⁷¹. Matthieu de Vendôme elabora un hexàmetre en el que enumera set *loci: quis, quid, ubi, quibus auxiliis, cur, quomodo, quando*. Afirmar Spang (1979, p.66) que d'aquesta manera es trobaven arguments al voltant de la persona (*quis*),

²⁷¹ Matthieu de vendôme fou abat de *Saint Denis* i conseller del Rei Lluís IX de França. Sembla ser que va escriure l'obra pels voltants de l'any 1170 i es considera el primer tractat poètic medieval conegut. L'*Ars versificatoria* és un *posimetrum* –alternança de vers i prosa- que consta de quatre parts: significat intern, ornamentació, forma d'expressió i tractament del material. Font: Stammerjohann (2009, p.982). La presència de la retòrica en una obra com aquesta és deguda al fet que a l'edat mitjana es considerava que poesia i prosa, en tant que formes d'eloqüència, estaven sotmeses a les mateixes normes que el discurs parlat. L'*Ars Versificatoria* és un exemple de manual que barreja la versificació i la retòrica (SPANG, 1979, p. 35). Vendôme també ofereix a la seva obra una classificació dels diferents gèneres

de la cosa (*quid*), del lloc (*ubi*), dels mitjans utilitzats (*quibus auxiliis*), de la causa (*cur*), de la manera (*quomodo*) i del temps (*quando*). Aquesta classificació no deixa de produir un efecte de *déjà-vu*, i creiem que no és arriscat afirmar que es tracta d'una incipient formulació del que vuit segles més tard s'havia de convertir en el model de comunicació per excel·lència: el paradigma de Lasswell.

Harold Dwight Lasswell formulava el 1948 el seu famós model del procés de comunicació: el paradigma de Lasswell, que va significar la delimitació del camp conceptual i el traçat dels eixos definidors de l'acció comunicativa així com l'inici de la proliferació dels estudis sistemàtics sobre comunicació a nord-amèrica²⁷². Lasswell identificava, així, els principals elements que intervenen en qualsevol acte comunicatiu: emissor, missatge, canal, receptor i efectes (o intencionalitat) i es formulava de la manera següent: *Who, says what, in what channel to whom, with what effect*. El paradigma de Lasswell ha esdevingut el punt de referència indiscutible per a qualsevol descripció de l'acte comunicatiu i, per tant, també del publicitari. L'interès que va aixecar aquesta sistematització del procés de comunicació s'evidencia tant en la seva vigència com en les extensions a què es va sotmetre el paradigma per part d'altres autors²⁷³. El més curiós és que el paradigma, com moltes de les grans teories, sorprèn per la seva simplicitat i, tal com afirma Schramm (dins Ricarte, 1998, p. 63), la influència de la retòrica i concretament dels *loci*, en aquesta teoria sembla més que evident.

Segons aquest model, l'emissor és fàcilment identificable en la mesura que és aquell qui emet el missatge. El *Diccionari de Comunicació Empresarial* del Termcat (1999, p.91) defineix emissor com el subjecte que produeix o emet un missatge. L'*Enciclopèdia Catalana* (1987, volum 9), per la seva banda,

poètics (tragèdia, sàtira, comèdia...) representats per figures femenines dotades d'un cos i comportament determinats.

²⁷² Recuperat 19 juliol 2004, des de <http://www.infoamerica.org/teoria/lasswell2.htm>

²⁷³ R. Braddock, per exemple, publica el 1958 una extensió del paradigma de Lasswell.

assenyala sobre el concepte emetre: "Produir, una cosa, una altra que se'n separa". Però la cosa es complica si entrem en el terreny publicitari, ja que, estrictament, l'anunciant actualment ni és el que produeix el missatge, en tant que d'això se n'encarreguen les agències de comunicació; ni el que l'emet, en el sentit que no actua com a vehicle de transmissió. La creixent complexitat del mercat publicitari i, especialment, el cada cop major allunyament físic entre productor i consumidor, ha provocat l'aparició de nous subjectes en el procés comunicatiu que funcionen com a experts intermediaris. Així doncs, no és estrany que es produeixi una mena de disfunció del paradigma comunicatiu quan entrem en el terreny publicitari pel que fa a l'emissor. Així ho manifesta Moliné (1996a) quan, intentant atribuir els diferents rols de l'acte comunicatiu als diversos actors del món publicitari, comenta:

"Si sigo intentando descubrir todas las ramificaciones y cambios de significado que pueden adquirir los diferentes elementos del proceso de comunicación puedo rápidamente crear un problema de... incomunicación (...). Una de las mayores ironías de la teoría de la comunicación es la dificultad de comunicación que se establece entre unos autores y otros, al dar definiciones distintas y otorgar funciones diferentes a unos términos a menudo idénticos" (Moliné, 1996a, p.127).

Per Moliné (1996a) el paper d'emissor, canal o receptor és relatiu, ja que depèn del punt de vista des d'on ens ho mirem:

"Para el anunciante, que es quien produce o desea transmitir el mensaje, puede muy bien ser [el canal] la propia agencia de publicidad, ya que es a través de ella que se transmite su comunicación. Aunque, a su vez la agencia puede considerarse emisor, ya que reelabora y distribuye el mensaje, y también puede la agencia convertirse en receptor, cuando el directivo anunciante le comunica cuál es el mensaje que ha pensado para su producto" (Moliné, 1996a, p. 126-127).

I acaba considerant que emissor és el que transmet el missatge i acceptant que en el procés publicitari es pot arribar a parlar d'un emissor bicèfal; l'anunciant com a motor de la comunicació publicitària i l'agència de

comunicació en el seu paper de creadora real del missatge: “Nosotros, anunciante y agencia, desempeñamos el papel de emisor. En la cadena de la comunicación somos el punto de partida” (Moliné, 1996a, p.128). En aquest sentit també s'expressa García Uceda (2008, p.89) quan apunta: “En el proceso de comunicación publicitaria encontramos dos emisores: la empresa, institución o entidad (...) y los especialistas a quienes la empresa encarga la creación, elaboración y/o difusión de los mensajes publicitarios”. Billorou també considera que a la comunicació publicitària ens trobem amb dos emissors: l'agència a qui qualifica d'*emissor tècnic* i l'anunciant, a qui anomena *emissor interessat* (Billorou, 2001).

Hi ha autors que van més enllà i identifiquen un emissor tricèfal:

“En el cas de la publicitat, per un costat hi ha una empresa o una institució que ofereix un servei o un producte (...) Aquest primer emissor, que és l'enunciador, s'amaga normalment darrera de la marca (...). Per un altre costat (...) hi ha un mitjà de comunicació (...). I finalment, hi ha un tercer emissor, el productor, que és professional del món de la publicitat – l'agència” (Bassols, 2004, p.94).

I, fins i tot, alguns s'atreveixen a assenyalar quatre emissors dins la comunicació publicitària. Aaker i Myers (1989, vol. 2) consideren com a font del missatge publicitari tant a l'empresa anunciant com al portaveu, model o personalitat que caracteritza l'anunci.

I si tenim en compte el nou entorn derivat de la introducció de les noves tecnologies i, especialment d'Internet, el panorama encara es complica més pel que fa a qui otorguem el títol d'emissor. Amb l'eclosió de la denominada web 2.0²⁷⁴ els internautes esdevenen usuaris actius que opinen i creen continguts:

²⁷⁴ El concepte web 2.0 fa referència al salt d'una web bastant estàtica i basada eminentment en la publicació de continguts a una web caracteritzada per la interacció i una major participació dels usuaris. El concepte s'atribueix a Dale Dougherty de O'Reilly Media quan, en una sessió de brainstorming amb

“La pérdida de control del mensaje publicitario por parte del emisor (ya sea un anunciante, una institución, un organismo gubernamental, etc.) es quizás la debilidad más importante que presenta el contexto publicitario actual (...) «la gente normal toma el control de la producción cultural en sus propias manos», y esto también incluye la producción publicitaria” (Martí, Cabrera i Aldás, 2012, p.333).

Bonelly, Director d'estratègia digital i Màrqueting social de l'agència *NCA & Asociados* afirma que “cada usuario de las redes se ha convertido en un medio de comunicación en sí mismo” (Sánchez Vega, 2010, § 1). El consumidor actualment té el poder, i tal com assegura Navío, Conseller Delegat de *NCA & Asociados*, “está más que aceptado que es más importante lo que puedan decir de ti que lo que digas tú mismo” (Sánchez Vega, 2010, § 1) . Així doncs, en aquest nou context, el receptor també es converteix en emissor de missatges. Nicolás apunta que als tres models diacrònics de l'activitat publicitària plantejats per Caro el 2008 -la publicitat referencial, la publicitat de la significació i la publicitat institucional-, ara “podemos añadir un cuarto. La publicidad de los usuarios/consumidores” (Nicolás, 2013, p.308). En aquest nou paradigma comunicatiu, Nicolás afirma que:

“(...) la evolución y la transformación de lo publicitario viene protagonizada por el consumidor. Las marcas están al amparo de los contenidos elaborados por sus propios consumidores, altamente interesados en interactuar con las marcas, en promover el consumo de aquellas marcas que proyectan su identidad” (Nicolás, 2013, p.308).

Així és com el receptor esdevé emissor:

“el usuario se convierte en un consumidor-productor (prosumidor, crosomidor, transumidor) de contenidos, capaz de mostrar su indignación y

Craig Cline de MediaLive on buscaven idees per a una conferència sobre la World Wide Web, va utilitzar el terme web 2.0. Tim O'Reilly el popularitzarà un any després. Font: Giménez, 2010, p.12). Ribes (2007, § 2) defineix la web 2.0 com “todas aquellas utilidades y servicios de Internet que se sustentan en una base de datos, la cual puede ser modificada por los usuarios del servicio, ya sea en su contenido (añadiendo, cambiando o borrando información o asociando metadatos a la información existente), bien en la forma de presentarlos o en contenido y forma simultáneamente”.

preferencias hacia la marca o producto, pero también orientar el diseño y producción de este en un entorno social condicionado por la inmediatez y el entretenimiento” (Nicolás, 2013, p.309).

Publicitàriament parlant, però, és indubtable que l'anunciant és qui posa en funcionament tot l'engranatge publicitari i en aquest sentit s'expressa Pérez Ruiz (1996, p.34): “(...) el anunciante, por su condición de inversor y de emisor, se convierte en el motor de la publicidad, en el carburante que hace andar el vehículo de la profesión”. Solanas i Sabaté (2008, p.147) també atribueixen a l'anunciant un paper protagonista:

“El anunciante es el elemento motor de la actividad publicitaria. Constituye el agente iniciador y propulsor del proceso de comunicación publicitaria. Acude a la agencia en busca de asistencia en comunicación para poder conseguir sus objetivos”.

Des d'un punt de vista etimològic, el mot anunciant és un derivat del terme llatí *annunciare*, que significa donar notícia d'alguna cosa, fer saber, proclamar. Així doncs, anunciant és el que anuncia, el que proclama, el que sap i el que fa saber. És ell que inicia el procés encarregant una acció comunicativa per als seus productes, serveis o idees a intermediaris especialitzats:

“En el reparto del acto publicitario figuran tres actores profesionales: el anunciante, la agencia y el soporte. El primero pone en marcha el proceso al encargar el servicio a la segunda que lo aconseja, concibe el mensaje y lo orienta hacia el tercero” (Mattelart, 1991, p.17).

I és més, la situació esdevé més dramàtica si es té en compte que sense aquesta figura segurament la indústria i el negoci publicitari no existirien, o almenys, no tal i com avui les coneixem. L'anunciant és el *propietari*, el cap de tota aquesta maquinària i el que permet que tot l'engranatge funcioni; l'anunciant és “el sujeto principal que sustenta la actividad publicitaria. Sin

anunciantes no hay publicidad” (Herreros, 2005, p.87) o, tal com apunta González Martín, “la publicidad existe porque existen los anunciantes, ellos son los que pagan, buscando una mayor rentabilidad para sus bienes y servicios” (González Martín, 1996, p.25). És per això que hi ha coincidències a l’hora d’otorgar-li la categoria d’emissor, malgrat que, a la pràctica, no és ell qui porta a terme l’elaboració i difusió del missatge. Així, de la Cuesta (2002, p.72) afirma que “el anunciante es emisor del mensaje en cuanto que es el interesado que sus destinatarios tomen nota de la información que el mensaje les procura acerca de las oportunidades que se les abren gracias a la presencia del anunciante en el mercado” i afegeix:

“El anunciante es la persona, natural o jurídica, en cuyo interés se difunde el mensaje de la publicidad. Es el sujeto emisor de la comunicación publicitaria. Al señalarse como emisor no puede decirse que el anunciante sea necesariamente quien de un modo material realiza el acto publicitario (...)” (de la Cuesta, 2002, p.71).

Santesmases també destaca el paper emissor de l’anunciant a la seva definició:

“Anunciante: La persona natural o jurídica que encarga y financia cualquier tipo de actividad publicitaria, con el fin de promover la venta de sus productos o crear una imagen favorable de sí misma. Por lo general, suele confiar el diseño y confección de sus anuncios a una agencia de publicidad. El anunciante es el emisor en el proceso de comunicación publicitaria, que dirige su mensaje unilateral de manera simultánea a un gran número de receptores anónimos, a través de los medios de comunicación de masas, con ánimo de modificar su comportamiento de compra” (Santesmases, 1996, p.88).

De la mateixa manera, Pérez Ruiz (1996, p.31) defensa categòricament aquest paper emissor de l’anunciant: “Desde una perspectiva comunicacional el anunciante se identifica con el emisor o fuente del mensaje”. Per la seva banda, González Lobo (1994, p.26) afirma de manera rotunda: “El sujeto emisor se denomina anunciante” i continua dient:

“Se trata de personas o entidades (las agencias de publicidad) que prestan servicios profesionales. Pero, al realizarse estos siempre por cuenta de un anunciante, la agencia deja de tener entidad propia como elemento independiente de la publicidad y tiene que considerarse como una mera extensión del anunciante, que es el sujeto emisor” (González Lobo, 1994, p.28).

Sánchez Guzmán (1976, p.161) s'expressa en el mateix sentit: “El emisor es la fuente de la comunicación publicitaria y, en términos generales, suele recibir el nombre de anunciante”. Aaker i Myers (1984, vol. 1) també li atribueixen un paper protagonista quan el consideren la institució principal dins la gestió publicitària i Aprile (2000, p.30), per la seva banda, apunta que “[la publicidad] asume abierta y francamente que pretende persuadir a las distintas audiencias por encargo de los anunciantes”. García-Uceda no dubta, tampoc, en atribuir a l'anunciant el paper d'emissor de la comunicació publicitària:

“El proceso de la comunicación publicitaria comienza por la voluntad del emisor que pretende, mediante la difusión de información que motive, actuar sobre la actitud y/o modificar el comportamiento de compra de los receptores hacia el producto o servicio que elabora o presta” (García Uceda, 2008, p.89) .

De manera més indirecta, Rey (2009) també assenyala a l'anunciant com a emissor quan comenta que la retòrica i la publicitat tenen molts punts en comú i que el que pretén la comunicació publicitària és que els destinataris “se adhieran a las tesis propuestas por el anunciante” (Rey, 2009, p.103).

De tota manera, també es poden trobar postures que discrepen a l'hora de considerar a l'anunciant com a emissor. En aquest sentit, Rodríguez Vilanova (1999, p.33) afirma, parlant de la comunicació publicitaria, que “la iniciativa ya no es un monopolio del emisor (el creativo publicitario) sino que está en

manos del receptor (el mercado)” on queda clar que atribueix, doncs, aquest paper d'emissor al creatiu que elabora el missatge.

L'emissor, però, és el que garanteix l'existència d'alguna cosa per comunicar. És el transmissor o font, la persona o entitat que vol comunicar alguna cosa (Ortega Martínez, 1991, p.12). I està clar que la publicitat existeix “porque existen los anunciantes, ellos son los que pagan, buscando una mayor rentabilidad para sus bienes y servicios” (González Martín, 1996, p.25) ja que “si no hubiera anunciantes no tendría objeto la profesión” (Pérez Ruiz, 1996, p.34). Així doncs, el rol de l'anunciant com a motor que posa en funcionament la comunicació publicitària és més que evident i la *praxis* diària així ho confirma. És per això que considerem que, en aquest sentit, l'anunciant es mereix el qualificatiu d'emissor i motor de la comunicació publicitària.

6.3 L'anunciant com a públic objectiu

«He aprendido que tratar de adivinar lo que el cliente desea es la influencia más nociva para la creación de una buena campaña”
Leo Burnett

Tradicionalment, s'entén i s'estudia la publicitat com una part del màrqueting que pretén aconseguir uns objectius de mercat i que, amb tal fi, s'elaboren un seguit de missatges que es dirigeixen a un conjunt de consumidors categoritzats sota la denominació de públic objectiu –o *target*, del terme adoptat de l'anglès-. Com qualsevol acte comunicatiu, doncs, la publicitat compta, tal com s'ha vist, amb un emissor i un receptor. Però si quan entrem en el terreny de la identificació de l'emissor veiem com la tasca no esdevé senzilla, tampoc ho és en el cas del receptor. O almenys, no resulta tan evident com pot semblar al primer cop d'ull.

El *Diccionari de Comunicació Empresarial* del Termcat (1999, p.192) defineix públic objectiu, com un “conjunt de persones als quals es dirigeix una acció de comunicació”. De fet, podríem repassar moltes accepcions d'aquest concepte, però totes es manifesten en el mateix sentit. El públic objectiu és el grup de receptors als que es destina la comunicació. Però la realitat, també en aquest cas, es polièdrica i no ens podem oblidar del punt de vista que adoptem. En efecte, les definicions de *target* comparteixen un mateix punt de partida i un mateix punt de vista: la descripció del públic objectiu en funció de a qui es dirigeix el missatge final i, per tant, es considera com a públic objectiu al receptor últim d'aquest missatge. Però, de manera reiterada, es bandeja el punt de vista de l'agència, dels creadors de les idees; que, si bé elaboren el missatge per aconseguir uns resultats en l'audiència tenen, com a primer *receptor* a qui ha fet l'encàrrec comunicatiu: l'anunciant. “ [el anunciante] es el primer observador ajeno a la agencia que juzga la idea publicitaria” (Mayle, 1999, p.55).

Hill i Johnson (2004, p.288) concorden amb Lovelock (1983) en categoritzar els serveis que ofereix una agència de publicitat com a predominantment intangibles. Solanas i Sabaté (2008) també destaquen aquesta característica:

“El trabajo realizado por una agencia de publicidad es un servicio, puesto que no tiene aspecto material en el sentido estricto: una estrategia de publicidad, el proyecto publicitario de una campaña y otras tareas que puede realizar una agencia de publicidad para sus clientes son intangibles, ideas, propuestas. En este caso el servicio se establece entre empresas. Una empresa (el anunciante, el cliente de la agencia) tiene una necesidad de comunicación y la agencia le ofrece una prestación (una solución de comunicación) que tiene un determinado valor para esa empresa (Solanas i Sabaté, 2008, p.141-142).

En aquest sentit també coincideixen amb d'altres autors (Michell, 1984; Kalasunas, 1985; Rossiter, Percy, 1997; Dowling, 2004) quan remarquen la creativitat com el servei principal que una agència pot brindar i com el factor

bàsic que els anunciants demanden. Així doncs, les agències ofereixen una sèrie de serveis intangibles que, com a tals, comporten una elevada dificultat de medició. Recuperant la idea inicial de públic objectiu, Hill apunta que l'activitat publicitària es pot associar amb d'altres serveis professionals del *business-to-business* (B2B), ja que:

“they are [advertising creative services] relatively intangible, very high on experience and credence characteristics and low on search characteristics. They are high involvement, high risk, and are the subject of a sophisticated inter-organisational process”²⁷⁵ (Hill, 2006, p.1254).

Precisament, el fet de contemplar l'activitat publicitària com una part del B2B és el que ens permet parlar de l'anunciant com a públic objectiu de la comunicació publicitària i on agafa sentit l'existència d'aquesta dualitat en la definició del *target* de la comunicació publicitària: la diferència entre qui encarrega i en primera instància avalúa i a qui es dirigeix (públic/consumidor final) la comunicació.

Tot i que l'agència de publicitat ofereix una gran quantitat de serveis intangibles, també és cert que les idees creatives s'acaben materialitzant per tal que puguin ser avaluades:

“Visible or audible materials are produced for use in a client presentation, and subsequently (...) in a more developed form with end-consumers. However, such materials are the end-product, the output, of an extensive interactive service process. They are representations of ideas, product positioning and creative ideas.”²⁷⁶ (Hill i Johnson, 2004, p.289).

²⁷⁵ [Traducció de la cita original: «[els serveis creatius publicitaris] són relativament intangibles, molt alts en experiència i credibilitat i baixos en les característiques de cerca. Són d'alta participació, d'alt risc, i són l'objecte d'un sofisticat procés inter-organitzacional»].

²⁷⁶ [Traducció de la cita original: «Els materials visibles o audibles es produeixen per ser utilitzats en una presentació al client, i posteriorment (...) en una forma més desenvolupada amb els consumidors finals. Malgrat això, aquests materials són el producte final, l'*output*, d'un extensiu procés de servei interactiu. Són representacions d'idees, posicionament del producte i idees creatives»].

En aquest sentit, la creativitat no és vista només com una característica personal o com un procés sinó també com un producte²⁷⁷:

“There is, at the end of the process, a definite output (...) a form of intellectual property comprised of ideas that have the potential, if well executed, to achieve specific communication objectives.”²⁷⁸ (Hill i Johnson, 2004, p.288 i 292).

Aquest producte creatiu és el que es sotmet a la valoració de l'anunciant per tal que li doni el vist i plau i es pugui procedir a la producció final de les peces. L'anunciant és, així, qui en primera instància veu, analitza i jutja les idees i d'aquest judici depèn la viabilitat i la validesa del treball presentat:

“la publicidad tiene consecuencias que a todos afectan y, por lo tanto, ha de ser aprobada por todos. Pero, primero, ha de ser aprobada por el que pone el dinero, por esa persona que se llama cliente. Si el cliente no está de acuerdo con la propuesta del equipo de la agencia, la propuesta se quedará sin aprobarse y hay que volver a empezar” (Navarro, 2010, p.63).

Els encarregats de presentar les idees proposades han de convèncer, al client abans que a ningú altre, de la seva idoneïtat. Tenint en compte que estem dins el terreny de la comunicació, un terreny tremendament rellescós quan es tracta de garantir resultats, en última instància es resumeix tot, tal com afirma Mayle, en una qüestió de confiança: “Si se logra que el cliente potencial tenga la sensación de que hay posibilidades razonables de obtener algo mejor a cambio del dinero que gasta en publicidad, es posible que haya trato” (Mayle, 1999, p.27). En el mateix sentit es manifesta Ricarte:

“(...) los redactores y los directores creativos, generalmente, tienen que confiar en su propia capacidad de persuasión para convencer a los anunciantes que se gasten tal vez decenas de millones de pesetas en sus

²⁷⁷ De les diferents línies d'investigació de la creativitat ens n'ocupem a l'apartat de l'anunciant com a guardià de la comunicació publicitària.

²⁷⁸ [Traducció de la cita original: «Hi ha, al final del procés, un producte final definitiu (...) una forma de propietat intel·lectual formada d'idees que té el potencial, si s'executa correctament, per assolir objectius de comunicació concrets»].

ideas creativas. Dicho de otra manera, a menudo venden sus ideas a través de la venta de sus propias y no probadas experiencias" (Ricarte, 1998, p.215).

Hill també destaca aquesta necessitat de convèncer al client quan apunta:

"The advertiser will probably invest heavily in executing, testing and exposing one or more ideas that are eventually accepted. This will occur substantially on the basis of the satisfaction the manager experiences with ideas received in a highly intangible and underdeveloped state, often little more than a storyboard or animatic and associated verbal presentation"²⁷⁹ (Hill, 2006, p.1255).

I Liria es mou en la mateixa línia: "Lo importante es [durante la presentación] crear un clima de concentración para que el anunciante entienda y siga el trabajo realizado; es decir, se involucre rápidamente en la situación y **compre la campaña**"²⁸⁰ (Liria, 1994, p.143).

Estem, doncs, dins el camp de la satisfacció o insatisfacció del client -*Customer satisfaction/dissatisfaction CS/D*- aplicat al terreny del B2B, entenent, en la línia de Hill (2006), com a client a l'anunciant. Si bé es poden trobar nombroses investigacions relatives a la satisfacció o insatisfacció del client en el terreny dels béns de consum i els serveis (Oliver, 1980; Churchill i Surprenant, 1982; Cadotte, Woodruff i Jenkins, 1987; Tse i Wilton, 1988; Brown i Swartz, 1989; Bolton i Drew, 1991) són poques i més recents les que s'han apropiat al seu estudi en el camp del B2B (Patterson, Johnson i Spreng, 1997; Nowak i Washburn, 1998).

²⁷⁹ [Traducció de la cita original: «L'anunciant probablement invertirà fortament en l'execució, el test i l'exposició d'una o més idees de les que són eventualment acceptades. Això passarà substancialment en funció de la satisfacció que el director tingui amb les idees que rep en un estat altament intangible i poc desenvolupat, sovint poca cosa més que un *storyboard* o un *animatic* i la seva corresponent presentació verbal associada». Nota: s'entén el *manager* com el director, el gestor, el càrrec de la persona que té el poder de decisió, en aquest cas, seria també traduïble per anunciant.

²⁸⁰ El destacat en negreta forma part de la cita original.

Patterson, Johnson i Spreng (1997), pioners en l'aplicació del model CS/D al camp del B2B, destaquen la complexitat d'avaluar aquests serveis (dins els que inclouen els publicitaris) per la seva ja comentada intangibilitat i, tal com apuntàvem, per les seves característiques associades amb la confiança i amb la fe. Aquests autors estudien els determinants de la satisfacció en el camp dels serveis professionals de B2B i analitzen una sèrie d'elements que identifiquen com a variables de la situació de compra (la novetat, el nivell d'importància de la compra, els nivells de complexitat de la decisió de compra) i variables individuals (*l'stakeholding*, entès com aquell grup de persones que resulten més afectades per la decisió i el nivell o grau d'incertesa) amb l'objectiu de relacionar-les amb les expectatives de compra i la percepció dels resultats. Les conclusions a les que arriben és que els factors de la complexitat de la decisió i la incertesa tenen efectes significatius en el grau de satisfacció o insatisfacció experimentat pel client, mentre que la novetat actua directament sobre la intenció de repetició de compra.

A nivell més genèric, els esmentats autors apunten que hi ha un fort lligam entre la satisfacció i la intenció de repetició de compra fet que, en el cas que ens ocupa, és especialment important per tal d'establir relacions a llarg termini entre agència-client. Precisament, la satisfacció amb el treball realitzat per l'agència és un dels factors determinants en la decisió de l'anunciant de continuar o no treballant amb una agència determinada o canviar-la (Doyle, Corstjens i Michell, 1980; Michell, 1986; Michell, Cataquet i Hague, 1992). La durada de les relacions client-agència, així com la seva tipologia, "socis", "senyor-criat" o una barreja d'ambdós estils en funció de la situació, influeixen tant en el nivell de satisfacció del consumidor com en l'avaluació que aquest realitza del treball realitzat (Hill i Johnson, 2004).

La bibliografia al voltant de la satisfacció del consumidor otorga un paper central als conceptes *expectatives* i *resultats obtinguts* com a factors clau per aconseguir la satisfacció del consumidor, però també conclou que aquests

factors es veuen matisats per altres aspectes contextuais tals com el nivell d'implicació de la persona responsable de l'avaluació; el nivell de cost; el grau de risc percebut i/o assumit amb aquell treball; l'experiència prèvia de treball amb l'agència; l'experiència percebuda de l'agència que ha de portar a terme el treball creatiu; el nivell de professionalitat que se li atribueix; les persones amb les que compta l'agència; la relació i el clima de treball entre client-agència; la informació de què disposa l'anunciant; la puntualitat i excepcionalitat d'un determinat encàrrec o, fins i tot, la intensitat competitiva i el dinamisme del mercat (Li et al., 2008). Al final, l'anunciant ha d'emetre un veredict sobre el treball que li presenta l'agència. La combinació de tots aquests elements en el marc de les expectatives i els resultats obtinguts (quant a compliment o no) acaben provocant una avaluació positiva o negativa (Oliver, 1980, 1993). González Lobo i Prieto així ho afirmen:

“La agencia presenta al cliente su propuesta de campaña y éste la aprobará, la rechazará o solicitará modificaciones al material presentado. Si el rechazo es total, será preciso comenzar desde el principio, incluso reconsiderando algunas de las decisiones tomadas en etapas anteriores. Cuando una campaña satisface al anunciante y cumple las expectativas que había depositado en la agencia, el anunciante da su aprobación final” (González Lobo i Prieto, 2009, p.143).

Precisament, aquesta aprovació és clau dins els procés publicitari: “when an advertising agency creates a new campaign a key task is to get approval from the client managers responsible for the advertisements”²⁸¹ (Devinney et al., 2005, p.48) i sovint es converteix en font de conflictes “More specifically, the question arises as to whether the evaluation of specific advertisements is a major source of this conflict [in advertising agency-client relationships]”²⁸² (Devinney et al., 2005, p.38).

²⁸¹ [Traducció de la cita original: «Quan una agència de publicitat crea una nova campanya una tasca clau és aconseguir la seva aprovació per part dels responsables de comunicació del client»].

²⁸² [Traducció de la cita original: «Més específicament, la pregunta que sorgeix és si l'avaluació dels anuncis específics és una font important d'aquest conflicte (en les relacions agència-client en publicitat)»].

Segons aquests mateixos autors, la situació encara es complica més quan el client vol modificar les idees creatives. Hill i Johnson (2004) presten especial atenció a l'avaluació de les idees per part de l'anunciant en el seu model del procés de definició del problema publicitari, comunicació i resposta (*Advertising problem delineation, communication and response –APDCR-*); on de les catorze fases descrites en destinen quatre a aquesta fase del procés publicitari: *phase 9, presentation of creative ideas; phase 10, client stakeholder consultation; phase 11, concept testing research; phase 12, acceptance/rejection/choice of creative idea(s); phase 13: if ideas are rejected, re-start phase 9*²⁸³.

L'anunciant és, doncs, el filtre, la barrera entre el missatge i el públic objectiu destinatari final d'aquest missatge; per tant, no és descabellat afirmar que l'anunciant és el primer públic objectiu a qui es destina la comunicació. Farran (2010, p.232) així ho entén quan comenta: “[en una presentació] penseu en el client que teniu davant. El client també es **part del target** i també ell s'ha d'entusiasmar”²⁸⁴. Si atensem a les consideracions que fan que tradicionalment s'obvii aquesta funció de l'anunciant com a públic objectiu de les idees comunicatives, hem de considerar les raons de tipus comercial i estratègic. L'anunciant recorre a la comunicació per tal de resoldre un problema i aconseguir uns resultats. Per això, contracta els serveis d'intermediaris qualificats per tal que l'aconsellin i li presentin la millor manera de resoldre el seu problema. Així doncs, l'agència, presenta un seguit de solucions comunicatives que es dirigeixen a uns grups o segments concrets de mercat (el públic objectiu). Sembla ridícul, d'entrada, pensar en l'anunciant com a receptor de la comunicació. Pot passar que ni tan sols per acotació del perfil del públic objectiu (en termes sociodemogràfics i psicogràfics), l'anunciant

²⁸³ [Traducció: fase 9, presentació d'idees creatives; fase 10, consulta a les parts implicades del client; fase 11, test de concepte; fase 12, acceptació / rebuig / elecció de la idea (o idees) creativa; fase 13 : si les idees són rebutjades, re-inici de la fase 9].

²⁸⁴ Nota: el destacat en negreta forma part de la cita original.

entri o encaixi dins d'aquest grup. Per què considerar-lo, doncs, com a *target*?

Des del nostre punt de vista, pensem que hem de tenir en compte que l'anunciant és qui s'interposa entre el missatge i el receptor final; d'ell depèn l'aprovació de les idees i, per tant, que aquestes agafin forma i, transmutades i convertides en missatges, acabin arribant al seu destinatari final. Tot i que els creatius han de pensar i donar llum i forma a les idees tenint en compte el seu objectiu final (i el seu destinatari final), no és menys cert que moltes vegades aquesta tasca es veu desvirtuada quan es té en compte que a qui primer s'ha de convèncer és a l'anunciant. Des d'aquest punt de vista, Navarro (2010) apunta que quan un creatiu sent dir al seu director creatiu que la meitat del seu treball no serveix per a res "piensa que todavía le queda camino antes de acertar con la idea que está esperando el cliente" (Navarro, 2010, p.63). Per això Mayle afirma que cada anunciant té la publicitat que es mereix:

"Se nos ha dicho muchas veces que la publicidad refleja la sociedad (...). Más cerca de la verdad está decir que la publicidad refleja al cliente (...). Puede aprobarla, trastear con ella o destruirla para exigir algo peor porque, como suele recordar si se enfrenta a demasiada oposición, él es quién paga" (Mayle, 1999, p.55).

Ja hem vist com Moliné (1999) es pronuncia en el mateix sentit quan comenta que el famós spot *1984* d'*Apple* es va fer, sobretot, perquè el client ho va voler (Moliné, 1999, p.311). Així doncs, la presentació de les idees esdevé una tasca clau dins el negoci publicitari, ja que una elevada taxa d'idees rebutjades representa no només pèrdues econòmiques per les agències, sinó que arriba a repercutir greument en la moral del grup (Mayle, 1999) i, finalment també, en les relacions entre client-agència. Una bona idea no pot ser bona si primer el client no la compra. Tal com apunta Mayle (1999, p.56) "la campaña es buena en la medida en que está vendida" per això "la presentación es la mercancía publicitaria" (Mayle, 1999, p.70). I de bones idees, com molt bé solen

reconèixer i afirmar els creatius, a les agències *n'hi ha els calaixos plens*. El problema ve quan aquestes no se saben vendre, no s'entenen o no convencen a l'anunciant. Per això, moltes vegades, abans de perdre un *compte* (un client), els creatius acaben cedint i retocant la idea en funció de les indicacions de l'anunciant. Qualsevol semblança entre la idea proposada i el resultat final és pura coincidència però és en aquests casos quan, amb major contundència, podem afirmar que el client esdevé, en primera instància, el públic objectiu de les idees comunicatives.

6.4 L'anunciant com a guardià de la comunicació publicitària

La creativitat ha estat tradicionalment analitzada des de quatre perspectives diferents. S'atribueix a Rhodes (1961) la primera classificació al voltant de les quatre línies d'investigació principals de la creativitat, el que aquest autor va denominar les quatre P's de la creativitat: "(1) person, (2) process, (3) press, (4) products"²⁸⁵ (Rhodes, 1961, p.307).

L'estudi de la creativitat des del punt de vista de la *persona* s'enfocava, precisament, en l'anàlisi de la persona creativa com a generadora d'idees. En aquest sentit, Rhodes es preguntava quines eren les característiques que es podien associar a les persones creatives; si tenien algunes habilitats especials, si tothom podia ser creatiu, si les persones creatives podien ser identificades o en la relació que es podia establir entre creativitat i intel·ligència. Rhodes apuntava que: "The term person, as used here, covers information about personality, intellect, temperament, physique, traits, attitudes, self-concept, value systems, defense mechanism, and behavior"²⁸⁶.

²⁸⁵ [Traducció de la cita original: «(1) persona, (2) procés, (3) entorn, (4) productes»]. Nota: Rhodes equipara el concepte *press* al d'entorn.

²⁸⁶ [Traducció de la cita original: «El terme persona, tal com s'utilitza aquí, inclou informació sobre la personalitat, l'intel·lecte, el temperament, el físic, trets, actituds, concepte de si mateix, els sistemes de valors, mecanismes de defensa, i comportament»].

Des del punt de vista del procés, l'interès es focalitzava en els diferents passos del procés de pensament:

“The term process applies to motivation, perception, learning, thinking, and communicating. Essential questions about process include: What causes some individuals to strive for original answers to questions while the majority are satisfied with conventional answers? What are the stages of the thinking process? Are the processes identical for problem solving and for creative thinking? If not, how do they differ? Can the creative thinking process be taught?”²⁸⁷ (Rhodes, 1961, p.308).

Quant al concepte *press*, Rhodes l'equiparava a la relació que s'establia entre la persona i el seu entorn. Des d'aquest punt de vista, i a grans trets, es considera que una persona rep estímuls tant de fonts internes com externes, per la qual cosa la seva interpretació de l'entorn i del món que l'envolta és única. Alhora, l'entorn més proper l'influencia i el condiona en la seva manera de veure i entendre el món. Rhodes dirà que “Creative production is the outcome of certain kinds of forces playing upon certain kinds of individuals as they grow up and as they function”²⁸⁸ (Rhodes, 1961, p.308).

Finalment, el producte o productes es refereix al resultat o resultats obtinguts, el fruit del procés de pensament:

“The word *idea* refers to a thought which has been communicated to other people in the form of words, paint, clay, metal, stone, fabric, or other material. When we speak of an original idea, we imply a degree of newness in the concept. When an idea becomes embodied into tangible forms it is called a *product*”²⁸⁹ (Rhodes, 1961, p.309).

²⁸⁷ [Traducció de la cita original: «El terme procés s'aplica a la percepció, motivació, aprenentatge, pensament i comunicació. Les preguntes essencials sobre el procés inclouen: Què fa que determinats individus lluitin per obtenir respostes originals a les preguntes mentre que la majoria es conforma amb les respostes convencionals? Quines són les etapes del procés de pensament? Són idèntics els processos en el cas de resolució de problemes i el pensament creatiu? Si no és així, en què es diferencien? Es pot ensenyar el procés del pensament creatiu?»].

²⁸⁸ [Traducció de la cita original: «La producció creativa és el resultat de certs tipus de forces que actuen sobre certs tipus de persones a mesura que creixen i que funcionen»].

²⁸⁹ [Traducció de la cita original: «La paraula *idea* es refereix a un pensament que ha estat comunicat a altres persones en forma de paraules, pintura, argila, metall, pedra, tela o un altre material. Quan

Aquestes àrees d'interès marcades per Rhodes s'han mantingut, en alguns casos amb algunes variacions, en la literatura posterior. Golann (1963), per exemple, també parlarà de quatre perspectives al voltant de la creativitat, tot i que substituirà entorn per mesurament: "Products, process, measurement and personality"²⁹⁰ (Golann, 1963, p.548). Així, per Golann l'estudi de la creativitat pot posar l'èmfasi en quatre aspectes: els productes que, d'alguna manera, són el punt de partida ja que "after the products are judged 'creative' the term can be applied to the behavior which produced them, and also the individuals who performed the behavior can be classed as possessing to some degree the trait of creativity"²⁹¹ (Golann, 1963, p.549). El procés, que s'enfoca als estadis o fases en l'elaboració d'una idea; el mesurament, que Golann circumscriu als tests o instruments que pretenen mesurar les habilitats creatives; i la personalitat que es subdivideix en l'estudi de la motivació del comportament creatiu i l'estudi de la personalitat, característiques o estils de vida de les persones creatives. Malgrat que Golann no contempla l'entorn com una de les àrees principals d'estudi de la creativitat, sí que també el recull a la seva obra. Concretament, en el cas de l'estudi de la personalitat des del punt de vista de la motivació comenta:

"regarding motivation, two divergent viewpoints are apparent. One describes creative behavior as an emergent property which matures as the individual attempts to realize his fullest potentials in his interaction with his environment, while the second treats creativity as a byproduct of repressed or unacceptable impulses"²⁹² (Golann, 1963, p.554).

parlem d'una idea original, això implica un grau de novetat en el concepte. Quan una idea es converteix en formes tangibles se l'anomena *producte*»].

²⁹⁰ [Traducció de la cita original: «Productes, procés, mesurament i personalitat»].

²⁹¹ [Traducció de la cita original: «després que els productes són jutjats com a 'creatius' el terme es pot aplicar a la conducta que els va produir, i també les persones que van portar a terme aquest comportament poden ser classificades com a posseïdores en algun grau de la característica de la creativitat»].

²⁹² [Traducció de la cita original: «pel que fa a la motivació, dos punts de vista divergents són evidents. Un descriu el comportament creatiu com una propietat emergent que madura quan l'individu intenta portar a terme el seu màxim potencial en interacció amb el seu entorn, mentre que el segon tracta la creativitat com un subproducte dels impulsos reprimits o inacceptables»]

Ricarte (1991) parla, també, d'entorn, persona, producte i procés, tot i que aprofundirà més en l'anàlisi de la creativitat com a producte específic de la comunicació publicitària:

“La creatividad puede ser estudiada al menos desde cuatro perspectivas distintas. En primer lugar ha de estudiarse el entorno en el cual ha tenido lugar la actividad que se supone creativa. El segundo enfoque arranca del estudio de las personas consideradas creativas, aprender de su personalidad, de su nivel de inteligencia, de su aptitud e idiosincrasia. La tercera perspectiva sería estudiar la creatividad en términos de los productos producidos; como por ejemplo, obras pictóricas, escritos literarios, fórmulas científicas, etc. La cuarta y última perspectiva consideraría el acto de creación como un proceso que tiene sus pasos claramente definidos” (Ricarte, 1991, p.131).

White i Smith (2002) afirmen que la creativitat no té una definició acceptada de manera general, però que aquest concepte ha estat tractat des de quatre perspectives: la del producte o resultat del comportament creatiu; la del procés creatiu; la de la personalitat creativa i la de l'entorn i les influències culturals sobre la creativitat.

El-Murad i West (2004), seguint a Rhodes, parlaran de persona creativa, procés creatiu, producte creatiu i entorn creatiu. Romo (1997) en el seu anàlisi de la creativitat des del punt de vista de la psicologia també parla de quatre facetes de la creativitat: persona, procés, producte i situació. Per la seva banda, Sasser i Koslow (2008) reduiran les quatre P's a tres: “Research in advertising creativity can be divided into three major perspectives relating to the *people* who create advertising, the *process* they follow in developing creative ideas, and the *places* or environments in which they work”²⁹³ (Sasser i Koslow, 2008, p.6). De tota manera, comenten que són conscients que alguns

²⁹³ [Traducció de la cita original: «La investigació en creativitat publicitària es pot dividir en tres perspectives principals en relació a les persones que creen la publicitat, al procés que segueixen en el desenvolupament d'idees creatives, i als llocs o entorns en què treballen»].

investigadors també inclouen els productes creatius com una línia d'investigació de la creativitat però que decideixen excloure-la explícitament.

De los Ángeles (1996) destaca que les diferents definicions del terme creativitat es centren en determinats aspectes d'aquestes, posant l'accent en el subjecte, el procés o el resultat (els productes resultants). Ricarte (1998) també sintetitzarà les línies d'investigació a tres eliminant la de l'entorn que havia incorporat el 1991 i parlarà de la creativitat com a característica personal, com a producte i com a procés.

Així doncs, tal com comenten Sasser i Koslow (2008), cada autor adoptarà una perspectiva determinada a l'hora de treballar el concepte de creativitat i l'analitzarà des del punt de vista de la persona, del procés, de l'entorn o del producte²⁹⁴.

Hi ha dos autors que ens interessa remarcar de manera especial per l'èmfasi que posen en la perspectiva de l'entorn: Amabile i Csikszentmihalyi. Per Amabile, la creativitat ha estat equiparada tradicionalment, des d'una perspectiva acadèmica, a la persona creativa, però apunta que la lectura d'autobiografies o diaris de reconegudes personalitats creatives deixen entreveure com aquestes persones també tenen dies bons i dies dolents. Aquest fet li serveix a Amabile per suggerir la importància de l'entorn en el comportament i en el resultat creatiu: "That is, their production of novel, appropriate work ebbed and flowed -often as a function, it seemed, of pressures, constraints, and other events impinging on them from their social environment"²⁹⁵ (Amabile i Pillemer, 2012, p.4). Amabile elaborarà una

²⁹⁴ Tal com hem comentat, aquests autors obvien la perspectiva de la creativitat com a producte així que ofereixen un llistat molt complet dels autors que han treballat la creativitat des del punt de vista de l'entorn, de la persona creativa i del procés. En el cas del producte podem citar com a autors destacats a McPherson (1956), Ghiselin (1963) i Taylor (1958, 1959, 1960, 1961). Per a una descripció més detallada d'aquests estudis i la referència a obres concretes vegeu Golann (1963) i Ricarte (1998).

²⁹⁵ [Traducció de la cita original: «És a dir, la seva producció de la novel·la, de la tasca corresponent anava i venia -sovint com una funció, pel que sembla, de les pressions, restriccions i altres esdeveniments del seu entorn social que incidien en ells»].

teoria de la creativitat que tindrà en compte tres característiques individuals de la persona (competències rellevants en un camp determinat; processos rellevants de la creativitat i motivació intrínseca de la tasca) i una d'externa (la influència de l'entorn). Aquesta última pot, alhora, influir a cadascun dels tres components individuals. El 2005, Amabile, junt amb d'altres col·legues, afegirà l'afecte (tant a nivell d'estat com de característica) com un element més a tenir en compte en aquesta teoria i es decantarà, de manera destacada, per reafirmar el "central role that social-environmental forces play in creativity"²⁹⁶ (Amabile i Pillemer, 2012, p.12).

La perspectiva de Csikszentmihalyi ens resulta especialment interessant perquè no contempla la creativitat com un fenomen aïllat ni individual, sinó sistèmic: "[la creatividad] no se produce dentro de la cabeza de las personas, sinó en la interacción entre los pensamientos de una persona y un contexto sociocultural" (Csikszentmihalyi, 1998, p.41) i, per tant, veu la creativitat com el resultat de la interacció d'un sistema format per tres parts: "una cultura que contiene reglas simbólicas, una persona que aporta novedad al campo simbólico y un ámbito de expertos que reconocen y validan la innovación" (Csikszentmihalyi, 1998, p.21).

Així, segons aquest autor, els camps són "una serie de reglas y procedimientos simbólicos" (p.46) que s'ubiquen en el que coneixem com a cultura entesa com el coneixement simbòlic compartit, ja sigui de la humanitat en general o d'una determinada societat o grup social. L'àmbit, per la seva banda, està format per el conjunt de "expertos en un campo determinado cuyo trabajo incluye emitir un juicio sobre lo que se realiza en dicho campo" (p.62), és a dir, l'àmbit inclou a totes aquelles persones que "actúan como guardianes de las puertas que dan acceso al campo. Su cometido es decidir si una idea o

²⁹⁶ [Traducció de la cita original: «el paper central que les forces de l'entorn social juguen en la creativitat»].

producto nuevos se deben incluir en el campo” (p.46). El tercer element és la persona individual que és qui proposa la idea nova:

“la creatividad tiene lugar cuando una persona, usando los símbolos de un dominio dado, como la música, la ingeniería, los negocios o las matemáticas, tiene una idea nueva o ve una nueva distribución, y cuando esta novedad es seleccionada por el ámbito correspondiente para ser incluida en el campo oportuno. Los miembros de la siguiente generación encontrarán esa novedad como parte del campo que les viene dado y, si son creativas, seguirán cambiándolo a su vez” (Csikszentmihalyi, 1998, p.46).

Per Csikszentmihalyi, doncs, la figura dels guardians, dels experts que reconeixen i validen la novetat i li donen via lliure perquè sigui incorporada com a part de la cultura, és clau en el procés creatiu. És clau perquè sense reconeixement no hi ha novetat i perquè també és l'àmbit el que pot incidir de manera determinant sobre el grau de creativitat: en funció de si estimula la novetat; de si utilitza un filtre més o menys ampli a l'hora de procedir a la selecció; de les connexions que estableixi un determinat camp amb la resta del sistema social i de la capacitat que tingui per obtenir el reconeixement, el recolzament i l'aprovació d'altres camps. Així, Csikszentmihalyi té clar que la creativitat està fortament condicionada per l'entorn: “los relatos de individuos creativos indican claramente que sus procesos mentales no son indiferentes al entorno físico” (Csikszentmihalyi, 1998, p.166) i que la creativitat depèn del judici d'una sèrie de persones a qui reconeixem autoritat sobre un determinat camp:

“lo mismo que el sonido de un árbol al caer con estrépito en el bosque no se oye si no hay nadie para oírlo, también las ideas creativas se esfuman a menos que haya un auditorio receptivo que las registre y lleve a la práctica. Y sin la valoración de personas ajenas competentes no hay manera fiable de decidir si las pretensiones de una persona que se dice creativa son válidas o no” (Csikszentmihalyi, 1998, p.21).

En definitiva, segons Csikszentmihalyi, no n'hi ha prou amb dir que una persona té idees noves i creatives, sinó que fa falta que hi hagi un grup

d'experts, un àmbit, que així ho reconegui; per la qual cosa, l'autor conclourà que “por dotada que esté una persona, no tiene ninguna posibilidad de conseguir nada creativo a menos que el ámbito ofrezca las circunstancias adecuadas” (Csikszentmihalyi, 1998, p.374).

Si ens traslладem al cas de la creativitat publicitària, a qui equipararíem amb aquest àmbit entès com a conjunt d'experts que s'encarregaria d'avaluar i jutjar les idees com a creatives? D'entrada, la resposta sembla apuntar de manera clara cap al grup dels creatius. És el propi creatiu - o equip creatiu que treballa en una determinada idea- qui, en primera instància, selecciona aquella que considera més adient, més vàlida per aconseguir els objectius marcats, d'entre totes les possibles (d'entre totes les que se'ls han ocorregut). En un segon nivell, és el Director Creatiu qui dona el vist i plau a la idea per tal que prosperi. I també són els creatius més reputats a nivell internacional els que acaben decidint i reconeixent amb el premi corresponent (un lleó de Cannes, un llapis del One Show, un Sol...) quines són les idees més creatives de l'any, aquelles que es mereixen el reconeixement i el privilegi de formar part de la història de la creativitat publicitària.

De tota manera, tal com apuntàvem quan parlàvem de l'anunciant com a target, és el client qui ha d'acabar aprovant la idea proposada pels creatius. Per tant, a menys que ens trobem davant el cas de *truchos*²⁹⁷, l'anunciant és el primer *guardià de la porta* de la creativitat publicitària. Tal com assenyalava Csikszentmihalyi, l'àmbit incideix de manera determinant en la quantitat i qualitat d'idees novedoses que les persones poden aportar. En aquest sentit, doncs, està clar que l'anunciant pot actuar com un potent potenciador o inhibidor de la creativitat.

²⁹⁷ El *Diccionario de lengua española* de la RAE recull *trucho* com una veu argentina que de manera col·loquial fa referència a allò “falso, fraudulento”. Publicitàriament, un *trucho* s'entén com aquelles peces creades expressament per participar en festivals publicitaris.

6.5 L'anunciant com a potenciador o inhibidor de la creativitat

«La creatividad no existe en un vacío.
Una persona o un producto es considerado creativo por parte de otros»
Robert J. Sternberg

L'anunciant acaba tenint una paper determinant en la selecció de les idees comunicatives. Del seu veredictes en depèn, tal com hem anat veient, que aquestes idees vegin o no la llum. Però aquest paper clau de l'anunciant no neix i mor únicament en el moment de l'aprovació sinó que la seva influència pot ser molt més extensa arribant a estendre's, fins i tot, en el nivell creatiu de l'agència.

Koslow, Sasser i Riordan apunten que els anunciants incideixen sobre la creativitat de les agències en tres sentits: "(1) setting direction, (2) resource allocation, and (3) evaluation"²⁹⁸ (Koslow, Sasser i Riordan, 2006, p.83). És a dir, la idea final té molt a veure, segons aquest autors, primer amb la informació estratègica facilitada al brínging i amb el grau d'implicació del client i la seva tolerància i acceptació de la novetat. En segon lloc amb els recursos que hi dedica, tant pel que fa a nivell pressupostari, com a d'altres aspectes igual d'importants tals com el temps que assigni per a l'elaboració de les idees, la investigació sobre el consumidor que pugui aportar o si facilita o no l'accés als alts càrrecs directius. Finalment, la creativitat també es pot veure afectada pels mecanismes que l'anunciant porti a terme per avaluar la publicitat i pel perfil de les persones que avaluaran les idees de l'agència. L'actitud del client, doncs, pot actuar com un mecanisme que afavoreixi o pel contrari desincentivi la creativitat. En aquest sentit, Leo Burnett afirma:

²⁹⁸ [Traducció de la cita original:«(1) marcant la direcció, (2) assignant recursos, i (3) Avaluant»].

“si el público (...) hubiera advertido claramente lo que necesita, nunca se habría inventado la rueda ni mucho menos el automóvil o la televisión (...) Pero alguien con la urgencia, la inspiración y la motivación tuvo que concebirlos e impulsarlos lo mismo que para las nuevas creaciones publicitarias, alguien tiene que crearlas y producirlas pero, también alguien tiene que tener la imaginación y el atrevimiento para comprarlas “ (dins Aprile, 2000, p.40).

Aquesta idea es repeteix en boca de molts altres autors. Així, Toni Segarra afirma: “(...) es imposible hacer un buen trabajo sin un buen cliente: esto es una verdad absolutamente matemática. Necesitas un cliente que te permita hacer ese trabajo, que te oriente para hacer ese trabajo. Se trata de un trabajo en equipo” (Toni Segarra dins Del Río, 2007, p.13). Michell apunta que “to do great work you need talented people and skillful management and clients to whom it can be sold, and really none is more important than the other”²⁹⁹ (Michell, 1984, p.14). I Mayle comenta:

“En efecto lo hay [el buen cliente]. Es razonable, receptivo e inteligente. Da por sentado que la agencia sabe hacer las cosas que su empresa no domina y prefiere trabajar con la gente a imponer sus deseos. Tiene opiniones, pero está dispuesto a discutir las y no teme modificarlas cuando se le presentan argumentos convincentes” (Mayle, 1999, p.59).

Li et al. assenyalen el paper determinant que pot jugar l'anunciant sobre el resultat obtingut: “We provide evidence that creative advertising does matter and can deliver tangible marketing outcomes. Therefore, advertisers should take necessary risks in encouraging their agencies to develop innovative advertising campaigns”³⁰⁰ (Li et.al., 2008, p.118).

Per la banda contrària, també hi ha veus que parlen de l'acció negativa que el client pot exercir sobre el resultat final de les idees proposades. Liria destaca

²⁹⁹ [Traducció de la cita original: «per fer un gran treball es necessita gent amb talent i maneig hàbil i clients als quals es pot vendre, i realment cap és més important que l'altre»].

³⁰⁰ [Traducció de la cita original: «Oferim proves que la publicitat creativa és important i que pot aportar resultats tangibles de màrqueting. Per tant, els anunciants han d'assumir riscos necessaris encoratjant a les seves agències a desenvolupar campanyes publicitàries innovadores»].

aquest paper coercitiu de l'anunciant: "No siempre el anunciante ha dejado hacer la mejor publicidad, las organizaciones y el funcionamiento de muchas empresas matan las mejores y más brillantes ideas" (Liria, 1994, p.59).

Daniels (1974) apunta que l'ego tant dels creatius com dels clients és un element que incideix de manera determinant sobre la creativitat i l'aprovació de les idees creatives: pensar que el que m'interessa a mi interessa a tothom i que el que jo considero avorrit, avorreix tothom és un dels principals impediments que apunta aquest autor per tal d'aconseguir una creativitat eficaç.

La relació que s'estableix entre els anunciants i les agències esdevé clau, doncs, per fer un bon treball (Michell, 1984). Billorou destaca que en la relació entre aquests dos subjectes hi ha una part personal de relacions humanes que cal tenir molt present:

"la relación entre una empresa anunciante y su agencia de publicidad tiene tres componentes. Un componente profesional, dado que la agencia es el asesor en comunicaciones publicitarias de la empresa, un componente comercial, ya que la agencia es proveedora de los espacios y tiempos (por intermediación) que la empresa utiliza para desarrollar su actividad publicitaria y, por último, un componente personal ya que esta relación, como cualquier otra que se establece entre empresas, es, en última instancia, una relación entre personas" (Billorou, 2001, p.64).

Enrique González també destaca aquest factor com un element determinant:

"El cliente (...) algunas veces, sabiéndolo o no, es quien tiene la solución. Tiene tan claro el problema que ese completo conocimiento es lo que ayuda extraordinariamente a encontrar la solución. Otras veces, por el contrario, el cliente se convierte en un problema muy claro para que la solución progrese. Y en cualquier caso, nos jugamos la calidad de la comunicación en relación con el cliente. Es una relación muy importante (...) el cliente es un elemento fundamental" (Enrique González dins Del Río, 2007, p.13).

Sternberg i Lubart destaquen la importància de trobar un entorn que sigui capaç de tenir en compte i valorar la creativitat. “ [es importante] encontrar un entorno del que podamos sacar partido y en el que se nos aprecie por nuestra propia creatividad” (Sternberg i Lubart, 1997, p.284). I un element important que forma part d'aquest entorn és l'anunciant. En definitiva, l'anunciant com a jutge i en alguns casos censor de la creativitat és el que decideix les idees que finalment acabaran formant part de la comunicació de les marques; les idees que arribaran als consumidors i que poblaran el paisatge mediàtic. I l'actitud que adopti davant la creativitat li conferirà un paper que ajudarà a potenciar la creativitat i, per tant, a obtenir un millor resultat o, pel contrari, contribuirà a inhibir-la i a obtenir idees mediocres, sense força; en el millor dels casos, idees que podem qualificar de *normals*. Que no ens disgusten pel fet que ens resulten conegudes i, per tant, familiars, però anclades en els convencionalismes, en la monotonia, en el tedi i que de tan normals, acaben passant desapercibudes. Una de les moltes maneres de llançar els diners.

6.6 L'anunciant com a nou cupido: el creador de relacions

En els mercats actuals la pràctica majoria de productes³⁰¹ estan íntimament vinculats a una marca. La *American Marketing Association* defineix aquest terme com un "Name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers"³⁰². De fet, és la recerca d'aquesta diferenciació el que dona origen al naixement de les marques.

³⁰¹ Treballem aquest concepte des de la seva perspectiva més àmplia, és a dir, entenent com a tal els diferents elements que poden sotmetre's a una relació d'intercanvi, per la qual cosa es contempla com a tal no només béns físics sinó també serveis, organitzacions, persones, llocs, idees, esdeveniments, experiències, informació i propietats (kotler i Keller, 2006).

³⁰² [Traducció de la cita original: «Nom, terme, disseny, símbol, o qualsevol altra característica que diferencia el producte o servei d'un venedor dels d'altres venedors».

La paraula *brand* deriva de l'escandinau antic *brandr* que significava cremar (Blackett, 2009); la filtració d'aquest terme a les llengües anglosaxones és el que ha permès que hagi perdurat fins a arribar als nostres dies. L'elecció d'aquest terme per denominar als símbols que es van començar a utilitzar per diferenciar determinades mercaderies es produí per similitud, ja que, precisament, per diferenciar els animals i identificar-ne el propietari es procedia a marcar-los per mitjà del foc (se'ls cremava amb un ferro roent). D'aquí que es recorregués al préstec d'aquest terme a l'hora de denominar al procés de marcar els objectes també amb l'objectiu de diferenciar-los. De fet, ja s'observa a les civilitzacions etrusca, grega i romana antecedents remots del que actualment entenem com a marca, tot i que hem d'esperar als segles XVII i XVIII per comptar amb una major presència d'aquests indicadors. Fou en aquesta època quan es van començar a incloure en béns luxosos procedents sobretot de Bèlgica i França: mobles, tapissos i porcellana fina es marcaven per evidenciar l'origen i la qualitat (Blackett, 2009). A finals del segle XIX i principis del segle XX les marques comencen a ser habituals. El triangle vermell de *Bass*, considerat la primera marca comercial³⁰³, data de 1876.

Aquesta funció identificadora de la marca, que permetia diferenciar els productes d'un determinat fabricant i, per tant, resultava pel consumidor una garantia de qualitat i confiança (Ollins, 2004) s'ha vist ampliada per la lògica evolució dels mercats. Així, la marca actualment és també un element determinant en el procés de decisió de compra, un reductor de riscos i de temps de decisió, un actiu de negoci per les empreses per la seva capacitat de generar ingressos (Blackett, 2009) i un element simbòlic que té l'habilitat d'establir forts vincles amb els consumidors (Gómez Jiménez, 2002). En aquest sentit, Gómez Jiménez apunta que les marques són una forma de manifestació de les empreses i d'expressió dels consumidors i en destaca la vessant psicològica de la marca: "como generadora de deseo (...) como

³⁰³ Primera marca registrada al Regne Unit.

emisora de estímulos (...) como productora de satisfacción” (Gómez Jiménez, 2002, p.42).

El pas progressiu del màrqueting basat en producte, producció o vendes, - un màrqueting eminentment transaccional-, a un màrqueting enfocat al consumidor ha decantat la balança cap al terreny més emocional i relacional. Així ho destaca Gobé:

“En este mercado hipercompetitivo, en el que los bienes y los servicios por sí solos ya no bastan para atraer a un nuevo mercado e incluso para mantener a los mercados o clientes ya existentes, creo que el aspecto emocional de los productos y sus sistemas de distribución serán la diferencia clave entre la última elección de los clientes y el precio que pagarán. Con ‘emocional’ me refiero a cómo una marca atrapa a los consumidores a nivel de los sentidos y de las emociones; a cómo una marca se hace imprescindible para la gente forjando una conexión profunda y duradera” (Gobé, 2005, p.XX).

Per tant, les marques més poderoses d'avui en dia ho són no només pel que són (capacitat tècnica i *know how*) sinó especialment pel que representen (Ollins, 2004): “la finalidad del marketing, las marcas y todas esas cosas es persuadir, seducir (...) En las compañías que seducen, la marca es el centro de atención, y el branding lo es todo” (Ollins, 2004, p.9). I en aquest procés de representació hi juga un paper molt important la imatge de marca. La imatge de marca és “una fotografía de lo que es una marca en la actualidad” (Davis, 2002, p.53). Ordozgoiti i Perez Jiménez s’hi refereixen així: “la imagen de marca de un producto es lo que la gente piensa de él” (Ordozgoiti i Pérez Jiménez, 2003, p.201). La imatge de marca parla de percepcions, de significats, de representacions mentals... d’un món simbòlic construït al voltant d’una denominació comercial. La tendència apunta cada cop més cap al domini d’aquesta dimensió simbòlica i emocional en el terreny del *branding*; el que s’ha denominat com a màrqueting experiencial (Schmitt, 2000), màrqueting sensorial (Lindstrom, 2005) o *branding* emocional (Gobé, 2005).

6.6.1. Màrqueting experiencial i branding emocional

Malgrat que tendim a pensar que la majoria de les decisions que prenem són el resultat d'un procés racional emparat per característiques objectives i per arguments lògics, conscients i fonamentats; la realitat és que molts d'aquests actes obeeixen a una dinàmica inconscient que té molt poc a veure amb la lògica i el raonament (Dooley, 2015). La neurologia ha posat en evidència l'estreta connexió entre els sentits, el cervell, les emocions i la presa de decisions; no és estrany, doncs, que el màrqueting hagi estès els seus tentacles cap aquest terreny i s'esforci en potenciar l'estimulació sensorial com una manera d'arribar als consumidors per la via de l'emoció i de l'experiència. En aquest sentit, Dooley destaca: "Los marketers que introducen rasgos sensoriales en sus productos, servicios y marketing pueden apelar directamente a las emociones y recuerdos almacenados de los consumidores. Dirigirse a los cinco sentidos puede cambiar marcas y productos débiles y convertirlos en motores de gran potencia" (Dooley, 2015, p.67). Precisament aquesta és la idea que es troba a la base del denominat màrqueting experiencial.

Lenderman i Sánchez entenen el màrqueting experiencial com "una disciplina que tiene como centro al consumidor (...) una conversación, un diálogo entre dos interlocutores (...) El marketing experiencial es una disciplina de voces personales" (Lenderman i Sánchez, 2008, p.50). Aquests autors comenten que els consumidors estan cada vegada més cansats del discurs publicitari tradicional de les marques i que reclamen contactes autèntics, reconeixement, diàleg... La generació d'experiències vinculades a una marca esdevé un camí per oferir un benefici rellevant al consumidor i per convertir el missatge en un element valuós i memorable. Lenderman i Sánchez apunten que el camp de les experiències serà "el próximo campo de batalla de competitividad para los negocios" (Lenderman i Sánchez, 2008, p.53) i afirmen

que la marca és “la suma de experiencias del consumidor” (Lenderman i Sánchez, 2008, p.273).

L'experiència també és un dels elements centrals d'Schmitt (2000), que afirma que actualment els consumidors donen per suposades les característiques funcionals dels productes i que el que busquen són “productos, comunicaciones y campañas de marketing que encandilen sus sentidos, les lleguen al corazón y estimulen su mente (...) Quieren productos, comunicaciones y campañas de marketing que generen una experiencia” (Schmitt, 2000, p.40). De fet, aquest autor afirma que l'èxit empresarial dependrà, precisament, d'aquesta capacitat de les empreses a l'hora de generar experiències entre els seus consumidors i assegura que el màrqueting experiencial és especialment important en el cas de les empreses multinacionals a l'hora de crear marques que funcionin a escala global.

Schmitt entén les experiències com “sucesos privados que se producen como respuesta a una estimulación” (Schmitt, 2000, p.79) i identifica cinc tipus d'experiències bàsiques que constitueixen el que aquest autor anomena els mòduls experiencials estratègics (MEE), en definitiva, la base del màrqueting experiencial: sensacions, sentiments, pensaments, actuacions i relacions. Així, les sensacions apelen fonamentalment als sentits, es busca la creació d'experiències sensorials; els sentiments, es vinculen a les emocions i es pretén obtenir per part del consumidor, una experiència afectiva; els pensaments afecten a l'intel·lecte i intenten generar experiències cognitives creatives vinculades a l'avaluació de l'empresa i dels seus productes i marques; les actuacions es vinculen a hàbits d'actuació, estils de vida, experiències vinculades al cos físic o com a resultat de la interacció amb d'altres persones i, finalment, les relacions enllacen a l'individu amb d'altres persones o cultures, el posen en relació amb el seu context social i cultural. A més d'aquests cinc mòduls, el màrqueting experiencial es completa amb el que Schmitt denomina proveïdors de les experiències (Expros), que serien les

eines tàctiques, i que identifica amb les comunicacions, la identitat visual i verbal, la presència del producte, la cogestió de marques, els entorns espaials, els mitjans electrònics i el personal: “los ExPros son componentes tácticos de puesta en práctica a disposición del profesional del marketing para crear una campaña de SENSACIONES, SENTIMIENTOS, PENSAMIENTOS, ACTUACIONES O RELACIONES”³⁰⁴ (Schmitt, 2000, p.91).

Per la seva banda, Gobé entén el *branding* emocional com “una manera de crear un diàleg personal con los consumidores” (Gobé, 2005, p.XXX) i destaca, especialment, la capacitat per crear connexions i relacions, d'establir un contacte emocional amb els consumidors i de potenciar les experiències sensorials. De fet, evidencia un clar predomini dels aspectes més intangibles i emocionals, destacant que cal tractar als consumidors com a persones guanyant-se la seva confiança i que el producte ha de deixar pas a la recerca de l'experiència, a la potenciació de la personalitat, el sentiment, el diàleg, el desig i la relació.

Frampton (2009) apunta que les marques més poderoses tenen una sèrie d'elements en comú: una idea convincent; són coherents respecte a la promesa que fan al client; la marca s'expressa en totes les experiències; hi ha una alineació del compromís intern i extern i hi ha rellevança. Sembla clar que una marca que vulgui arribar a ser algú en els mercats actuals no pot menysprear aquesta dimensió més emocional. Huete comenta que ens podem trobar dos enfocaments en relació a la marca, el racional i l'emocional: “ganar la cabeza y el corazón son dos enfoques distintos con objetivos aparentemente distintos pero que convergen en hacer que el cliente se vincule con la marca y se sienta propietario” (Huete, 2009, p.129). I subratlla: “la cabeza de los clientes se gana cuando se consigue que piensen que tenemos el mejor producto o el mejor servicio o el mejor precio (...) el corazón se gana cuando los clientes sienten que se les escucha, se les conoce,

³⁰⁴ Les majúscules formen part de la cita original.

se les valora, se les atiende o cosas similares” (Huete, 2009, p.128-129). Sigui com sigui, sembla que la partida l'està guanyant la banda emocional: “los vínculos emocionales con los clientes tienen que ser la base de cualquier estrategia de marketing o táctica innovadora” (Roberts, 2005, p.34).

Però, quin és l'objectiu de potenciar aquests aspectes més emocionals de les marques? L'objectiu és la creació de vincles, de relacions amb els consumidors: “algunas de las marcas más brillantes (...) se están desarrollando hasta el extremo de establecer una auténtica relación con la sociedad” (Ollins, 2004, p.23); vincles que a l'estar lligats a emocions esdevenen més forts i més durables ja que acaben convertint a la marca en un element més de la nostra vida, de la nostra identitat (Atkin, 2005): les marques esdevenen *nostres* (Newlin, 2009).

6.6.2. Marques que enamoren

«All you need is Love»
The Beatles. 1967

Roberts (2005) comenta que les marques han viscut un procés evolutiu al llarg de la història que les ha portat a convertir-se de productes a *trademarks*, de *trademarks* a marques i de marques a *lovemarks*: de productes sense identificar a les marques com a símbol d'origen i confiança i d'aquí a les marques que són capaces de crear vincles afectius amb els consumidors. Les *lovemarks* són “el futuro más allá de las marcas” (Roberts, 2005, p.78); són “las marcas y empresas que logren crear unos lazos genuinamente afectivos con los consumidores y redes sociales en las que se desenvuelven” (Roberts, 2005, p.60); són “relaciones cargadas de emoción” (Roberts, 2005, p.76).

Roberts en destaca el seu caràcter personal (són de cadascú i poden ser qualsevol cosa, des d'un producte fins a una organització o un país) i que tota *lovemark* compta amb les característiques de misteri, sensualitat i intimitat:

- **Misteri:** el misteri consisteix en no revelar-ho tot, en mantenir una part sense explicar, que el consumidor no ho sàpiga tot de la marca i ho compara amb la màgia; quan descobrim el truc ens sentim decebut i enganyat i afirma que amb les marques passa el mateix. Mantenir el misteri, la sorpresa, és clau per mantenir viva la passió i l'interès cap a la marca; per mantenir viva la relació. Roberts apunta que hi ha cinc elements clau per mantenir el misteri: ser capaç de crear històries en relació a la marca; tenir en compte el passat per crear el futur, és a dir, respectar el llegat emocional de la història de la marca; despertar els somnis, tenir idees inspiradores, visions que motivin i enganxin a nivell emocional; tenir cura dels mites i les icones perquè estan dotats d'una forta càrrega de significat (creu roja, rúbrica de Nike) i finalment, usar la inspiració perquè el que inspira mobilitza.
- **Sensualitat:** Roberts entén la sensualitat des del punt de vista del món sensorial, és a dir, tot allò que té a veure amb els sentits, i considera que aquests són importants perquè "los sentidos son la vía rápida para llegar a las emociones humanas" (Roberts, 2005, p.105). La identitat visual, el color, la música, l'olor, el gust i el tacte són fonts de sensacions al voltant dels productes que, lluny d'ignorar o minimitzar, hem de recuperar i potenciar perquè "cuando los estimulamos al mismo tiempo [a los sentidos] los resultados son inolvidables" (Roberts, 2005, p.107).
- **Intimitat:** la intimitat es relaciona amb la confiança i la proximitat i les marques, per crear-la o recuperar-la, han d'aprendre a escoltar. Roberts apunta tres aspectes importants de la intimitat: l'empatia, la

comprensió íntima de l'altre; el compromís, clau per mantenir una relació a llarg termini i la passió, que determina la intensitat de la relació i li permet sobreviure fins i tot en els mals moments.

Així, una *lovemark* crea un vincle entre la marca i els seus públics, potencia una lleialtat que va més enllà de la raó i la lògica i és propietat de la gent que l'estima (Roberts, 2005).

Aquesta característica de propietat de les marques per part del consumidor és un aspecte destacat també per Ollins (2004), Gobé (2005) o Atkin (2005), que afirmen que les marques estan controlades pels consumidors i que, per tant, independentment de què aquests no ostentin la seva titularitat des del punt de vista legal i empresarial, els hi pertanyen. Per tant, la pregunta lògica que ens ve al cap és: si les marques han deixat de ser *propietat* de l'empresa, de l'anunciant; quin és el paper que aquest desenvolupa en relació a la marca? Doncs encara que sembli que l'anunciant ha deixat de jugar un rol principal en relació a la marca, la seva funció continua essent primordial per tal de què aquestes gaudeixin de bona salut i en pugui garantir la seva pervivència i supervivència. Si les marques són, més que mai, un núvol de significats i emocions, el que haurà de construir i d'alimentar l'empresa propietària és precisament tot aquest món intangible possibilitant la construcció dels lligams emocionals i propiciant la construcció de comunitats al seu voltant: "las comunidades incrementan mucho el sentimiento de pertenencia a la marca, aumentan el valor aspiracional de las mismas y hacen que los clientes se sientan casi propietarios de las mismas" (Huete, 2009, p.131).

Atkin (2005) apunta que la comunitat no ha desaparegut sinó que ara és més efímera, menys formal, amb menys compromís i més enfocada a uns objectius concrets i afirma que les marques poden convertir-se en objectes de culte:

"hoy en día la gente paga para que las cosas tengan significado. En la cultura contemporánea buscamos y encontramos respuestas no solo a través de los

canales tradicionales como las religiones (y las nuevas religiones) sino y también en otros espacios como pueden ser los grupos de rock, las hermandades de mujeres, las empresas y las marcas” (Atkin, 2005, p.119).

Les marques, segons Atkin, satisfan la nostra necessitat de pertànyer, de donar sentit, ens proporcionen una causa per defensar i només les marques que aconseguixin transcendir el seu aspecte més funcional són les que aconseguiran perdurar: “las marcas que hoy en día tienen éxito no ofrecen solo señales distintivas (identidad) a los productos. Las marcas de culto son creencias. Incluyen una moralidad e incorporan valores” (Atkin, 2005, p.121).

Autors com Lenderman i Sánchez (2008) assenyalen però, que aquest exercici de canvi de denominació resulta absolutament estèril si no va acompanyat d'un canvi profund en la concepció del que entenem com a marca:

“Aludir al término ‘marca’ como ‘lovemarks’ no supone ningún cambio para el consumidor. Es simplemente otro nombre utilizado por una agencia para propagar el tradicional enfoque vertical. El hecho de que una agencia denomine a las marcas ‘lovemarks’ no significa que tengan que gustarle a los consumidores. Para lograr esto (...) deben poner su atención en cómo experimentan las marcas los consumidores, no en cómo las perciben” (Lenderman i Sánchez, 2008, p.268).

De tota manera, si entenem que el canvi conceptual és molt més profund i va molt més enllà d'un simple exercici de canvi de denominació, sembla que el futur passa per les *lovemarks* de Roberts, les marques de culte de Atkin o les *passion brands* de Newlin. Marques amb un caràcter eminentment emocional, marques amb les que ens sentim poderosament vinculats i identificats i dels que esdevenim veritables apòstols. Newlin es refereix a les *passion brands* com “a brand you form such a personal attachment to that it becomes an indelible aspect of your identity, even when no one is looking”³⁰⁵ (Newlin,

³⁰⁵ [Traducció de la cita original: «una marca amb la que crees una vinculació tan personal que es converteix en un aspecte indeleble de la teva identitat, fins i tot quan ningú està mirant»].

2009, p.18). Una marca que “seems alive, dynamic and evolves with the needs and desires of its users”³⁰⁶ (Newlin, 2009, p.24), una marca que “you recommend to friends wholeheartedly, even evangelically –so much so that, if they don’t embrace it as vigorously as you do, you perceive a cloud over their heads, blocking the sunshine of the brand”³⁰⁷ (Newlin, 2009, p.16). *Apple, Harley Davidson, Disney, Saturn o The Body Shop* -en els seus inicis-, són algunes de les marques que han aconseguit entrar dins l’Olimp del fenomen fan.

Fixem-nos que les anomenem com les anomenen el que tenen en comú és que els clients, els consumidors (i en alguns casos excepcionals, un sector molt ampli de la societat) senten un amor desbocat i irracional cap a elles. Per això considerem a l’anunciant com un nou cupido: la generació de valor i l’èxit empresarial estan íntimament lligats a la seva capacitat per llançar encertades fletxes d’amor de les seves marques cap als consumidors.

³⁰⁶ [Traducció de la cita original: «sembla viva, dinàmica i evoluciona amb les necessitats i desitjos dels seus usuaris»].

³⁰⁷ [Traducció de la cita original: «recomanes als amics de tot cor, fins i tot evangèlicament -així és que, si ells no ho abracen tan vigorosament com ho fas tu, sempre perceps un núvol als seus caps, bloquejant la llum del sol de la marca»]

Capítol 7. Metodologia



7.1 El mètode d'investigació

Tot procés de pensament s'inicia amb l'aparició d'un problema (Ricarte, 1998). En aquest sentit, Briones afirma: "El punto de partida de la investigación social es, desde luego, la existencia de un problema o una situación que requiere alguna solución" (Briones, 1986, p.11). I postil·la: "Investigar es (...) estudiar problemas" (Briones, 1986, p.13).

Així doncs, la consecució dels objectius que es plantegen en una tesi doctoral situen al doctorand davant el mètode científic; és a dir, el porten a seguir un determinat procés per tal d'assolir el resultat pretès (Sierra Bravo, 1988). El mètode científic, doncs, explica tant les diferents fases que conformaran la investigació com les tècniques i procediments específics que es portaran a terme (Sierra Bravo, 1988).

Tota investigació es compon d'un mètode, això és de "un conjunto de procedimientos ordenados para alcanzar el conocimiento científico" (Biagi, 2010, p.71). La paraula mètode prové del grec *méhos* i significa camí cap a, per la qual cosa mètode es defineix com "el modo o la manera de hacer o de producir algo, el sistema de proceder para obtener o alcanzar el fin perseguido" (Balcells, 1994, p.43). Briones s'hi refereix com "la estrategia general que guía el proceso de investigación con el fin de lograr unos ciertos resultados: específicamente, aquellos definidos en los objetivos del estudio" (Briones, 1986, p.18). Tal com comenta Balcells, doncs:

"Los conocimientos científicos se encadenan unos a otros en sistemas de modo que se ofrecen como un todo coherente y unitario (...). Pero para poder construir estos sistemas es necesario seguir unos procedimientos o caminos que partiendo de datos iniciales, conocidos, demostrados, ciertos, se dirijan a la obtención de conclusiones, y solo cuando los caminos sean rigurosos y correctos podrá llegarse a conclusiones científicas. Estos caminos o procesos son los denominados métodos" (Balcells, 1994, p.43).

I si la metodologia és definida pel *Diccionari de la llengua catalana* de l'Institut d'Estudis Catalans com un conjunt dels mètodes d'una disciplina, agafem la definició de Samaja al voltant del terme metodologia: “los procedimientos o técnicas que se emplean para medir, registrar o procesar información” (dins Biagi, 2010, p.71).

La metodologia es troba dividida, tradicionalment, en funció de dos enfocaments principals que proporcionen maneres diferents de conèixer la realitat social (Corbetta, 2007): la perspectiva quantitativa i la qualitativa, que al llarg de la història han viscut moments de major o menor tensió, de major o menor domini. Així ho explica Corbetta:

“el debate entre investigación cuantitativa y cualitativa ha sufrido diversas vicisitudes: tras la viva y fructífera confrontación de los años veinte y treinta, cuando ambos criterios generaron ideas de gran valor y contribuyeron al avance de la disciplina (...), el debate entró en una fase de latencia, con el dominio en los años cuarenta, cincuenta y sesenta, de la perspectiva cuantitativa. Durante todos estos años la investigación cualitativa se consideró una especie de hija ilegítima de la ciencia social” (Corbetta, 2007, p.32).

Aquest mateix autor apunta que sobresurten tres postures al voltant de la dicotomia entre quantitatiu i qualitatiu:

- La postura clarament enfrontada, on els dos enfocaments es veuen mútuament com a mètodes invàlids per acostar-se a la realitat social: “los partidarios del criterio cuantitativo argumentan que el enfoque cualitativo no es ciencia; los segundos, en cambio, aseguran que los primeros, con su cosificación de las ciencias naturales, no pueden captar la verdadera esencia de la realidad social” (Corbetta, 2007, p.59).
- La postura dels que, tot i posicionar-se a favor de la perspectiva quantitativa, reconeixen que les tècniques qualitatives poden ser

adequades per una fase exploratòria de la investigació i que “pueden aportar una contribución válida a la producción y el análisis de evidencia empírica” (Corbetta, 2007, p.59).

- Finalment, la postura que defensa la utilitat i legitimitat dels dos mètodes: “esta postura ha ganado adeptos en los últimos años, y procede (...) de la constatación pragmática de que la sociología y la investigación social han recibido contribuciones valiosas y fundamentales de investigaciones tanto cuantitativas como cualitativas” (Corbetta, 2007, p.60).

Si durant el primer quart del segle XX els mètodes quantitius aplicats a les ciències socials agafen molt protagonisme (Balcells, 1994), és a partir dels anys vuitanta i noranta del segle XX quan la investigació qualitativa viurà un major desenvolupament (Corbetta, 2007). Balcells apunta en aquest sentit: “Actualmente parece haber sido superada la excesiva preferencia por lo cuantitativo, la *testomanía* y la *cuantofrenia* (...) y se toman muy en consideración las matemáticas cualitativas y las técnicas que utiliza la llamada sociología cualitativa o de la vida cotidiana” (Balcells, 1994, p.91). La metodologia qualitativa, doncs, és aquella que busca “la comprensión de las interacciones que se dan en la realidad (...) y de los mecanismos que intervienen en ellas” (Báez, 2007, p.37); en un sentit ampli es refereix a aquella investigació que “produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Taylor i Bogdan, 1996, p.19-20) i la seva funció és la de “hacer coherente lo que aparece como un conjunto de hechos desordenados. Entender, para poder explicar las formas en que las personas (...) piensan, sienten y hacen en las situaciones particulares por las que se interesa la investigación” (Báez, 2007, p.46). Des d'aquesta postura, s'accedeix al coneixement de la realitat a través del discurs (Báez, 2007) entenent com a tal “todo texto producido por alguien en una situación de comunicación interpersonal, sea esta oral, escrita o filmada (o de cualquiera otra forma, como, v.gr.dibujada) (Báez, 2007, p.37). A la nostra

investigació hem adoptat una perspectiva qualitativa i fenomenològica amb la que pretenem veure les coses des del punt de vista d'altres persones (Taylor i Bogdan, 1996); concretament en el nostre cas, des del punt de vista de les persones que formaran part de la mostra: anunciants i directors creatius.

El mètode escollit per tal de portar a terme la investigació és el de l'entrevista qualitativa en profunditat que Taylor i Bogdan defineixen com "encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras" (Taylor i Bogdan, 1996, p.101). Biagi (2010) apunta que aquesta tècnica de recollida de dades és convenient quan "el objeto de investigación está relacionado con la vida, experiencias, ideas, valores, representaciones o estructura simbólica del entrevistado" (Biagi, 2010, p.95) i especifica, al voltant de l'entrevista en profunditat, que és especialment útil "en la investigación de normas y valores, la captación de imágenes y de representaciones colectivas, el análisis de las creencias individualizadas, el conocimiento de los códigos de expresión, así como las cristalizaciones ideológicas" (Biagi, 2010, p.95).

L'entrevista en profunditat es desenvolupa com una conversa: "a) provocada por el entrevistador; b) realizada a sujetos seleccionados a partir de un plan de investigación; c) en un número considerable; d) que tiene una finalidad de tipo cognitivo, e) guiada por el entrevistador; y, f) con un esquema de preguntas flexible y no estandarizado" (Corbetta, 2007, p.344) i l'investigador pretén registrar "los comportamientos y las motivaciones de los actos mediante la descripción que dan de ellos los propios sujetos, a los que se interroga sobre sus experiencias, sentimientos y opiniones" (Corbetta, 2007, p.302).

Així doncs, les entrevistes qualitatives són una tècnica d'observació directe de la realitat (Balcells, 1994) que, com a tècnica d'investigació i sota el format d'una conversa entre dues persones, té com a finalitat la obtenció d'informació (Balcells, 1994). Les entrevistes qualitatives es caracteritzen per ser "flexibles y dinámicas. Las entrevistas cualitativas han sido descritas como no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas" (Taylor i Bogdan, 1996, p.101). Balcells (1994, p.221) ofereix una classificació de les entrevistes qualitatives a partir de les aportacions de diversos autors. Així, considera que les entrevistes es poden categoritzar en funció del subjecte entrevistat, de l'objecte, de la forma i de les tècniques particulars:

- Des del punt de vista del subjecte entrevistat: poden ser a l'home de carrer, a especialistes o líders i a grups.
- Des del punt de vista de l'objecte: poden ser entrevistes d'opinió o de personalitat; o entrevistes documentals.
- Per la forma: poden ser formals o informals; directes o indirectes; intensives (investiguen l'estructura i les respostes individuals) o extensives (busquen la quantificació).
- De tècniques particulars: poden ser de profunditat, repetides (panell) o demostratives. Les de profunditat es subdivideixen, alhora, en úniques (convergens o clíniques) i múltiples (memorials, de presos, psicoanàlisi).

Corbetta, per la seva banda, les classifica en funció del grau d'estandardització és a dir, del "grado de libertad o restricción que se concede a los dos actores, el entrevistador y el entrevistado" (Corbetta, 2007, p.349) i cita l'entrevista estructurada, la semiestructurada i la no estructurada:

- Entrevista estructurada: les preguntes són les mateixes per tots els entrevistats i es formulen en el mateix ordre i de la mateixa manera.

- Entrevista semiestructurada: l'entrevistador disposa d'una guia però pot canviar l'ordre de les preguntes, eliminar-ne o introduir-ne de noves en funció de com es desenvolupa l'entrevista.
- Entrevista no estructurada: no es segueix cap guia, no està especificat ni el contingut de les preguntes.

Seguint aquestes premisses, es va procedir a l'elecció de la mostra d'anàlisi i a la construcció de l'instrument d'observació. Els subjectes es van seleccionar expressament per les seves característiques; en aquest sentit l'elecció no fou aleatòria sinó deliberada i intencionada (Báez, 2007). Tal com comenta Corbetta:

“la entrevista cualitativa se realiza a una serie de sujetos seleccionados según un plan sistemático de recogida de datos, lo cual quiere decir que ni siquiera el entrevistado es ocasional: éste es elegido por sus características (que haya vivido determinadas experiencias, que pertenezca a categorías sociales, etc.) (Corbetta, 2007, p.344).

Així doncs, es va optar per entrevistar a anunciants i a observadors privilegiats (Corbetta, 2007) o informants clau (Biagi, 2010), és a dir, a persones expertes, en aquest cas, en el terreny de les idees comunicatives: els directors creatius. Per tal d'obtenir una mostra heterogènia, es va optar per incloure diferents perfils d'anunciants atenent al seu sector d'activitat i al seu tamany i es van escollir també diferents perfils d'agències (grans multinacionals, agències més petites i locals, agències de perfil independent i agències interactives) per tal d'entrevistar als seus directors creatius, fundadors i/o màxims responsables. Tenint en compte que una de les hipòtesis principals de la tesi és que la creativitat és un element important per l'anunciant a l'hora d'aprovar les idees comunicatives, es va primar la presència d'agències d'un perfil més creatiu. Val a dir que es va buscar també una correspondència entre anunciant i agència, és a dir, l'anunciant treballava en el moment de realització de les entrevistes amb (com a mínim) una de les agències que

formava part de la mostra. Això ens permetia poder establir una vinculació creiem que més forta i fiable entre les respostes obtingudes pels anunciants i les obtingudes pels creatius: què opinen els directores creatius i com ho veuen els seus clients. Cal destacar que, tenint en compte que la investigació s'emmarca dins una perspectiva qualitativa, no es buscava la representativitat de la mostra des d'un punt de vista estadístic sinó recollir les opinions, per una banda, d'un grup de subjectes que formaven part de l'objecte d'estudi (anunciants) i de l'altra, d'un grup que podia ésser considerat de líders d'opinió pel seu pes i coneixement de la creativitat publicitària.

La mostra final està formada pels següents subjectes (vegeu taula 22):

Taula 22. La mostra de la investigació

Anunciant	Agència	Persona entrevistada dins l'agència
Planeta DeAgostini. Nuño Pasqual, Director de màrqueting i de nous negocis.	Pavlov (Barcelona. Perfil independent i creatiu)	Josep M ^a Ferrara. Fundador i director creatiu executiu.
Banc Sabadell. Ramon Rovira, Subdirector, Director de Comunicació i Director de Relacions Institucionals	*S,C,P,F... (Barcelona. Perfil independent ³⁰⁸ i creatiu)	Toni Segarra. Director creatiu executiu.
Atrápalo. Nacho Sala. Director de màrqueting i fundador.	Doubleyou (Barcelona. Perfil d'agència interactiva)	Daniel Solana. Fundador i director creatiu executiu.
Llagurt. Ingrid Rahola i Glòria Salomó. Fundadores.	La Perruquera (Girona. Agència local de perfil creatiu)	Josep Pla. Soci fundador i director creatiu
Nestlé. Miquel Campmany. Responsable de Creativitat i Continguts.	JWT (Barcelona. Gran multinacional)	Álex Martínez. Director General creatiu.

Font: elaboració pròpia.

Val a dir que el contacte amb tots ells es va establir, en un primer moment, a través del correu electrònic. Per aquesta via s'informava al receptor del motiu del correu electrònic, i es fixava, posteriorment, data, lloc i hora per a la realització de l'entrevista. Hi havia alguns casos dels que no es disposava, a l'hora d'iniciar la investigació, d'una persona de contacte d'alguna de les empreses o agències que havíem inclòs a la mostra, per la qual cosa la col·laboració de la resta de subjectes entrevistats va ser clau per aconseguir

posar-nos-hi en contacte. En el cas dels anunciants aquest fet es va produir a *Planeta DeAgostini* i *Atrápalo* i el contacte dels senyors Nuño Pasqual i de Nacho Sala fou possible gràcies a la col·laboració del Josep M^a Ferrara de *Pavlov* i de Daniel Solana de *Doubleyou* respectivament. Pel que fa a les agències, ens hi vam trobar amb *la Perruquera* i el contacte, en aquest cas, ens el va facilitar el seu client, concretament la Ingrid Rahola de *Llagurt*. Volem apuntar que no es va haver de recórrer a cap substitut, ja que tots els seleccionats que formaven part de la mostra inicial van acceptar participar en la investigació.

Per a la realització de les entrevistes es va dissenyar una guia amb els temes bàsics que interessava tractar per assegurar-nos de tocar els punts clau, però es va optar per una estructura oberta, semi-estructurada, on “el entrevistador dispone de un ‘guión’ que recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista. Sin embargo, el entrevistador puede decidir libremente sobre el orden de presentación de los diversos temas y el modo de formular las preguntas” (Corbetta, 2007, p.352-353). Així, s’adaptaven les preguntes, tant l’ordre com el contingut, en funció de les respostes dels entrevistats i s’evitava repetir preguntes si, donat el cas, l’entrevistat ja les havia respost en un altre moment del seu discurs. De tota manera, cal apuntar que l’entrevista comptava amb preguntes focalitzades: així, si a mesura que es desenvolupava la conversa no es tocava, de manera espontània, algun dels elements que es consideraven clau per la investigació, l’entrevistadora formulava la pregunta de manera directe a l’entrevistat. A continuació es detallen els principals temes que es van tractar a les entrevistes mentre que, a l’annex, s’adjunten els models bàsics inicials que actuaven com a punt de partida i guia de les entrevistes tant en el cas dels creatius, com dels anunciants.

³⁰⁸ Forma part del grup WPP i actua com a *partner* de JWT però continua operant autònomament.

Taula 23. Temes principals. Entrevistes a directors creatius

Temes principals	Continguts
El client	<ul style="list-style-type: none">• Com arriba a l'agència• Per què l'escullen• Perfil de l'interlocutor• Perfil dels clients
L'encàrrec comunicatiu	<ul style="list-style-type: none">• Via de la petició (brífling)• Què demanen
La presentació de la idea	<ul style="list-style-type: none">• Assistents• Dinàmica• Què destaca l'agència• Armes de l'agència per facilitar la venda
La valoració i aprovació	<ul style="list-style-type: none">• Què valora el client• Criteris
La creativitat	<ul style="list-style-type: none">• Què entén un client per creativitat• Què entén un creatiu per creativitat
La investigació	<ul style="list-style-type: none">• Quin paper juga
La percepció de l'anunciant	<ul style="list-style-type: none">• Què és un bon/mal anunciant• Tipologia d'anunciants

Font: elaboració pròpia.

Taula 24. Temes principals. Entrevistes a anunciants

Temes principals	Continguts
L'agència	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Partners</i> comunicatius • Mecanisme de selecció • Motiu de l'elecció • Quan hi recorren
L'encàrrec comunicatiu	<ul style="list-style-type: none"> • Via de la petició (brifing) • Què demanen • Qui fa el seguiment
La presentació de la idea	<ul style="list-style-type: none"> • Assistents • Dinàmica • On es sol portar a terme (ambient)
La valoració i aprovació	<ul style="list-style-type: none"> • Què valora • Criteris • Elements clau per la compra d'una idea • Actitud davant les idees • Modificacions • Factors que faciliten la tasca d'aprovació
La creativitat	<ul style="list-style-type: none"> • Què entén un anunciant per creativitat • Què és una idea creativa
La investigació	<ul style="list-style-type: none"> • Quin paper juga a l'hora de prendre decisions
La percepció de l'agència	<ul style="list-style-type: none"> • Què és una bona/ mala agència
Tipologia d'anunciants	<ul style="list-style-type: none"> • Tipologia d'anunciants en funció de l'actitud que adopten davant les idees comunicatives

Font: elaboració pròpia.

Les entrevistes es van realitzar durant el mes d'octubre de 2015³⁰⁹ i van tenir lloc a les empreses i agències dels entrevistats per comoditat dels propis entrevistats. Totes elles van tenir una durada compresa entre els 60 i 90 minuts i es van enregistrar a través d'una gravadora digital. Cal apuntar, però,

³⁰⁹ Les dades concretes de dia, hora i lloc estan especificades a cadascuna de les entrevistes (annex).

que la conversa gravada oscil·la entre els 40 i els 50 minuts. Això és degut a què es va preferir no entrar a parlar directament del tema en qüestió sinó que es va optar per començar parlant de temes més quotidians per crear un clima més relaxat. S'establia, així, el pacte comunicatiu i s'afavoria el diàleg. Només al cap d'una estona, l'entrevistadora introduïa el tema de la investigació i es procedia a gravar la conversa evitant, des del nostre punt de vista, que la situació resultés agressiva o incòmode per l'entrevistat.

Finalment, volem apuntar que tots els entrevistats es van expressar lliurement i que no hi ha hagut cap control ni revisió posterior de la gravació obtinguda.

Quant a l'anàlisi dels resultats, l'hem abordat des de dues perspectives: l'anàlisi de contingut (Berelson, 1952) i la teoria fonamentada (Glaser i Strauss, 1967). L'anàlisi de contingut s'ha usat amb una finalitat descriptiva dels resultats. Tal com apunta Cartwright, l'anàlisi de contingut consisteix en un "proceso de clasificación en categorías" (Cartwright, 1992, p.391) i sol aplicar-se a "materiales cualitativos registrados en condiciones naturales" (Cartwright, 1992, p.391). La teoria fonamentada ens ha servit per identificar temes i conceptes clau i per superar aquesta visió més restrictiva de la descripció. Andréu, García-Nieto i Pérez Corbacho apunten que la teoria fonamentada "ofrece un método de análisis, especialmente para datos cualitativos, que proporciona indicios para guiar la investigación y estimula al analista a ir más allá del relato o la descripción y le alienta a formular proposiciones teóricas" (Andréu, García-Nieto i Pérez Corbacho, 2007, p.48). Aquesta perspectiva interpretativa ha estat especialment útil a l'hora d'extreure conclusions.

Cal tenir en compte que l'anàlisi s'ha portat a terme per part de la pròpia doctoranda, per la qual cosa no ens trobem davant d'una tècnica d'investigació indirecta -és a dir, no es treballava amb dades amb les que l'investigador no havia tingut cap contacte- (Báez, 2007) sinó que es tractava

d'aquella informació recollida i transcrita per la mateixa investigadora. En aquest cas, doncs, no es comptava només amb la informació plasmada en un text transcrit, sinó que es disposava del material primari (entrevista directa i elaboració de la transcripció) fet que ens ha permès enriquir els resultats amb la valoració d'elements tals com l'entonació, l'èmfasi o accent que l'entrevistat podia posar en determinats aspectes així com la comunicació no verbal.

En la interpretació dels resultats s'ha confiat en la pròpia capacitat de la doctoranda, evitant recórrer a cap instrument informàtic més enllà d'aquells que servissin de suport a l'hora de presentar i representar els resultats i les conclusions que se n'han extret.

Segona part.

RESULTATS DE LA INVESTIGACIÓ

Capítol 8.
Resultats de la investigació:
el punt de vista dels creatius



8.1 Resultats de la investigació: el punt de vista dels creatius

A continuació, es mostren els resultats de la recerca seguint l'esquema dels temes principals sota els que s'ha englobat la bateria de preguntes de les entrevistes. Començarem, en primer lloc, amb l'exposició dels resultats obtinguts en el cas dels creatius i acabarem amb el cas dels anunciants.

8.1.1 El client

El mètode de selecció d'una agència per part d'un client depèn, en gran mesura, de la pròpia estructura de l'anunciant. És habitual en el cas de grans empreses amb presència multinacional que aquestes es vinculin a un grup comunicatiu amb característiques anàlogues a la seva realitat (presència multinacional). En aquest cas, la decisió es pren des de la matriu i el marge de maniobra de les delegacions nacionals sol ser estret, en el sentit que no decideixen el grup amb qui treballar. En qualsevol cas, la llibertat d'elecció queda circumscrita, en funció dels acords establerts, a les diferents agències que formen part del gran hòlding comunicatiu. Álex Martínez s'hi refereix quan explica el cas de Vodafone:

“Hi ha de tot, hi ha de tot. Depèn, també, de com estigui estructurat el client. No tots són iguals, no tots funcionen igual. Aleshores, hi ha companyies multinacionals que tenen alineaments, ja sigui amb una agència o amb un hòlding, per exemple Vodafone, que era el client de la nostra oficina de Madrid fins fa un any i mig i es va bellugant per WPP. Té un concert amb WPP que els permet, a cada país, doncs dintre el que és la oferta d'agències del hòlding, ells tenen a cada país, a nivell nacional, llibertat per bellugar-se. Llavors aquests es belluguen per aquí en funció del que els dóna la gana” (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

Ferrara també comenta aquest aspecte de vinculació a una multinacional que fa que alguns clients no puguin escollir a qui assignen la seva comunicació, almenys de manera integral:

“(…) tenim clients que a *lo* millor la seva comunicació offline la tenen assignada a una multinacional. Això ens passa. Però a *lo* millor, si han de fer una acció concreta o a la comunicació online o al punt de venda o un determinat aspecte concret, tenen llibertat i volen fer *algo* diferent perquè a *lo* millor *lo* que ve de fora no hi creuen massa però els hi ve de fora o no acaben de creure-s’ho... Pel seu gust, quan tenen marge intenten compensar-ho una mica *lo* altre” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

En els casos en què no es produeix aquest *casament* amb un determinat grup de comunicació, la fórmula de selecció més habitual sol ser per consulta directa o per concurs.

En el cas de la consulta directa, el client sol arribar a l’agència principalment a través de dues vies: en primer lloc, hi pot arribar atret pels treballs que ha portat a terme; ja sigui veient-los a través dels mitjans de comunicació o a través dels mitjans propis de l’agència (pàgina web). Toni Segarra apunta que els anunciants que arriben a *S,C,P,F... saben exactament amb què es trobaran:

“Pues ya como el cliente que viene aquí normalmente, ya después de 20 años, ha mirado el escaparate, ya sabe la ropa que ofrecemos y tal, pues viene a por esa ropa un poco chillona ¿no? No es el traje de toda la vida y por tanto ya hay predisposición” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

Solana també assenyala que els clients tenen clar on van:

“Jo crec que els clients et posicionen molt clarament i moltes vegades equivocadament. A vegades per bé o per malament, de manera desfigurada però normalment els anunciants tenen una idea de qui ets. En el nostre cas, som un referent digital; llavors jo crec que molts clients arriben a nosaltres perquè som un referent digital, som una companyia que històricament ha sigut líder en l’àmbit digital. Llavors quan ve un client a nosaltres entenen que li podem donar un plus com a agència a nivell de coneixement i experiència que tenim en l’àmbit digital.” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

En segon lloc, la consulta directa també pot produir-se com a conseqüència del boca-orella. En aquest cas els clients arriben a l'agència per recomanació d'altres clients:

“(…) majoritàriament és que han sentit a parlar, o que n’ha parlat bé un client nostre. Nosaltres sempre diem: d’una bona feina, sempre en surten dues o tres; perquè sempre algú té una conversa i.. ostres.. ehhhh... et fa falta una cosa, doncs jo vaig treballar amb La Perruquera i tot. Vull dir que això també ens va bé, sempre ha sigut molt el boca-orella” (Pla, comunicació personal, 20 octubre 2015).

“(…) a nosaltres gràcies a Déu ens funciona molt bé el boca-orella i són els clients que han treballat amb nosaltres que parlen bé de nosaltres” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

Val a dir que no sempre la consulta directa es tradueix en un encàrrec de manera automàtica. En molts casos, el client sol·licita a l'agència que es presenti, que expliqui la seva filosofia i la seva manera de treballar. Fins i tot, pot fer que porti a terme un petit treball per veure una plasmació de la seva feina. Solana parla d’una mena de concurs informal:

“Jo entenc que ells fan una *shortlist*, una llista curta d’agències perquè han sentit parlar, perquè els han aconsellat, perquè buscant pensen que pots encaixar en el que ells pretenen de tu i a partir d’aquesta llista curta fan una consulta que normalment acaba en concurs, encara que ells no ho verbalitzin així, eh? Vull dir no hi ha molts concursos formals; però sempre hi ha una fase prèvia de preguntar, no? directament a les empreses a través de... d’un procés més o menys formal però que implica que tu com a agència hakis de fer una presentació de credencials i fins i tot una presentació de projectes, d’idees i d’estratègia, no? O sigui, difícilment t’encarreguen alguna cosa directament, encara que a vegades passa, però és difícil que directament t’encarreguin alguna cosa; el més habitual és això, no que sigui un concurs formal però que hi hagi un client que busca informació de dos, tres o quatre agències i en funció de com responen al final pren una decisió d’adjudicació, que és més estrany, o convoca un concurs o encarrega d’una manera no clara que treballin una mica per ell per veure qui pot ser el seu *partner*, no?” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

Pel que fa al sistema de concurs, els entrevistats coincideixen, de manera unànime, a rebutjar aquest mecanisme de selecció d’agència quan es porta a

terme de manera indiscriminada i no remunerada. Ferrara, per exemple, assegura que són reacis a anar a concursos perquè qualifica el procés de frívol i de nociu. Des del seu punt de vista, un concurs és pur atzar, ja que en molt poc temps i amb molt poca informació es pretén que es trobi la solució a un problema quan amb tot el temps que es porta amb l'agència anterior, això no ha estat possible. També comenta que el temps que es dedica al concurs es deixa de dedicar als clients, cosa que pot repercutir en el negoci de manera negativa. Per tant és partidari de seleccionar molt bé els concursos als que val la pena presentar-se:

“Per això som tan reacis a anar a concursos. Un concurs, que normalment si que hi ha un *brief*, és perquè jo te l'explico i tu ho endevinaràs quan jo, els tres últims anys amb l'agència no has estat capaç d'endevinar-ho. És tan frívol! Nosaltres procurem no anar molt perquè, primer, el procés és frívol i nociu per la professió i després perquè... perquè no és la nostra manera de treballar.” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

“(...) primer són els teus clients, és *lo just*. Perquè el temps que tu dedicaràs a nou negoci, que de tant en tant t'hi has de dedicar perquè és bo i és saludable, aquest temps surt d'altres clients que et paguen. Em sembla bé una part però no aquesta bogeria que passa a molts llocs.” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015)

Martínez també es mostra reticent amb els concursos com a mètode de selecció i apunta arguments similars als que utilitza Ferrara: la manca d'informació, de confiança i l'artificialitat del propi mètode. També assenjala que, sobretot en el context derivat de la crisi, s'han produït molts abusos en aquest sentit per part del client i afirma que els concursos són una manera encoberta, fàcil i gratuïta d'obtenir idees de les agències:

“[sobre si és partidari dels concursos] No. Jo, particularment, no. Per què? Perquè és una manera com una altra, però crec que no necessàriament és la millor manera de conèixer-se o la millor manera de triar. És a dir, és com qui busca parella i convoca un concurs. Mira, doncs... no sé, saps? O busques metge, fem un concurs. A veure és que jo crec que hi ha temes com què pot fer per mi; quin fi tinc; quin equip de persones em posaràs (...)” (Martínez, comunicació personal, comunicació personal, 30 octubre 2015).

“(…) és a dir, un concurs què et passa? Et veus en un període molt curt de temps; a conèixer el que et volen explicar, evidentment tu no explicaràs la teva intimitat a tothom, perquè no saps com va, per tant... de fet, et tan signar documents de confidencialitat que ja veus tu. Tu li pots estar explicant les teves interioritats a un que no triïs i l'endemà se te'n vagi a treballar per la competència i ho coneix tot. Això tècnicament és possible, per tant, és que el propi concurs és surrealista en aquest sentit. Tu no pots explicar-li tot. I algú que et pugui ajudar has de tenir una confiança jo crec que profunda; és a dir, que per entendre bé el problema necessites tenir informació, tenir una col·laboració i tenir un, un...ostres, doncs un tracte estret. I la seva confiança es construeix, no s'improvisa o es fa semblar o fem com si, saps?” (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

“(…) et trobes desgraciadament amb molt clients en aquestes èpoques, sobretot des de que la crisi ha sigut més crua, que realment se n'aprofiten. Aleshores és una manera de dir: *bueno*, no sé, mira truco a set i tinc set punts de vista sobre coses que igual hauria de fer jo la meva feina, igual hauria de mirar jo com ho hauria d'enfocar, però no, mira, que m'ho expliquin i llavors tinc un arsenal de punts de vista, d'idees, d'informació que si me'ls porten i me'ls regalen, *caramba* tu que mira, gratis i sense cap compromís per part meva.” (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

Segarra destaca que únicament es presenten a concursos que els remunerin, encara que sigui de manera simbòlica. Des del seu punt de vista aquest fet representa una manera d'adquirir un compromís per part del client, de donar seriositat al procés i minimitzar aquesta sensació de tómbola, del tot s'hi val, que comentava l'Álex Martínez:

“(…) o sea que al final prácticamente el único principio que conservamos es el de no acudir a concursos indistintamente. Vamos a concursos que nos remuneren, lo cual ya elimina el 80% de los concursos a los que nos invitan. No podemos ir porque no nos los pagan. No pedimos una remuneración excesiva, pedimos una remuneración casi simbólica pero que implique una toma de postura ante ese concurso por parte del anunciante (...)” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

Pel que fa al motiu d'elecció d'una agència, els entrevistats assenyalen a allò que les fa diferents, que les caracteritza i que traspúa als treballs que porten a terme. Solana, per exemple, parla de cultura:

“jo crec que totes les agències ens diferenciem per cultura. La nostra la troba, la crea i la troba, a través del món digital (...) hi ha una sèrie d'elements que hem après de la ... del món digital i que ara apliquem a la comunicació global i això, llavors, és el que ens diferencia” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015)

L'element diferencial de *S,C,P,F... radica, segons Segarra, en l'estratègia, en el seu *savoir faire* en la construcció de marques que perdurin en el temps, elements que, des del seu punt de vista, s'han anat perdent a la professió i que, en canvi, són determinants en la salut de les marques. És aquesta visió del negoci el que atrau als clients:

“Sí, clarísimamente sí. Por eso nos escogen pocos porque tampoco hay tantos clientes digamos preocupados por eso pero sí, por ejemplo, lo hemos notado mucho en este último año, año y medio que parece que la perspectiva de las empresas se aclara o por lo menos que están más animados y tienen que volver a reconsiderar quién son en un entorno de mercado que ha variado, que ha cambiado; hemos notado mucho clientes que han venido a nosotros específicamente porque entienden que nosotros les podemos ayudar a definir ese camino nuevo ¿no? Por tanto, buscan estrategia.” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

“Nos pidan lo que nos pidan, nosotros siempre, como te he dicho antes, siempre tratamos de presentar un concepto de larga duración; nosotros llevamos ideas también pero quizás en el lenguaje habitual de la publicidad sería más un concepto; un concepto y una estrategia. Nos pidan lo que nos pidan ¿eh? A veces hay clientes que vienen con una petición táctica ¿no? La campaña de Navidad de El Corte Inglés, pero nosotros por deformación, a veces insana, tendemos a contemplar los encargos siempre desde... no sabemos hacerlo de otra manera, siempre desde la perspectiva de larga duración, de construcción. Siempre utilizamos esa metáfora de la construcción, ¿no? De hacer los planos, no tanto de construir el puente o la casa sino unos planos que nos permitan que la obra dure los años que tenga que durar, ¿no? Y casi siempre ofrecemos eso porque en el fondo es nuestra manera de pensar. Seguramente si nos pusiésemos a hacer otra cosa no sabríamos hacerla ¿no? Entonces un poco estamos deformados hacia ahí.” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

L'Álex Martínez apunta a dues característiques de la identitat de JWT com a pols d'atracció dels anunciants: el servei que pot prestar derivat del seu

caràcter multinacional i la planificació estratègica com a pilar fonamental dins la seva filosofia de treball:

“(…) la Walter Thompson és LA multinacional; és a dir, la primera multinacional del mercat publicitari; vam fer, mira, 150 anys l'any passat; no crec que hi hagi moltes companyies que *logrin* aquesta fita i per tant, *bueno*, *pues* de fet el nostre James Walter Thompson va ser el primer, pioner entre moltes d'altres coses, en decidir que allà on estiguessin els seus clients, ell obriria una oficina. Per tant, és el concepte de *network* multinacional tal i com el coneixem ara, no? (...) nosaltres com a multinacional doncs potser a part de pioners en això també en altres coses com per exemple, la planificació estratègica és un pilar; segueix essent un pilar importantíssim a la nostra casa, és tot molt disciplinat, es fan les coses molt *sesudament* i amb molt tot que tingui sentit, *versus* altres que són potser menys de mètode, més intuïtives, depenent una mica més de la personalitat del guru que lideri el projecte, no? Llavors, *bueno*, això és el que distingeix una mica les multinacionals donat que ja hem dit que en un món globalitzat, tot tendeix a *uniformar-se*, no?.” (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

En Josep M^a Ferrara i en Josep Pla insisteixen més en l'aspecte creatiu com un element d'atracció de l'agència cap als seus clients:

“I realment la gent que ve aquí és perquè busca una idea, o busca un canvi de posicionament de la marca o *algo* i... sobretot... una idea potent que els permeti o el seu posicionament canviar-lo o enfortir-lo o una acció que sigui molt singular, etcètere.(...) Potser el tipus de perfil que tenim nosaltres, tenim tendència a què vingui gent que necessita un canvi (...) Però a darrera hi ha una idea, és jo necessito *algo*, jo... clar aquí no ve gent que diu: escolta'm jo faig això, vull seguir fent això i aviam parlem de preus, no? Sinó que és ostres, jo tinc aquest problema, com el podem resoldre? Per això, simplificant-ho molt t'he dit el de l'agència d'idees no? Vull dir, aquí rara vegada aquí vé algú que vol més de *lo* mateix sinó que necessiten algo diferent.” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

“(…) que el client d'aquí a l'agència quan ve amb nosaltres, és que quan surti d'aquí, torni i que digui: ostres, vull això però no ho havia pensat mai. O: ostres, li han donat la volta a això, no? Nosaltres sempre ho busquem això. O que a vegades ens passa que un client ve i ens ha passat que diu: *Bueno*, deixeu-me que ho reposi (riu), que ho pensí al llit i que us ho digui a l'endemà. I després que torni a l'endemà i digui: ostres, genial. Clar, trobar coses, experiències que el client pugui dir: Buah! No m'ho esperava això.” (Pla, comunicació personal, 20 octubre 2015).

També es remarca com un factor important l'element personal. L'experiència i la reputació del líder o líders de l'agència és un aspecte que resulta igualment decisiu:

“Però després hi ha una sèrie de clients que et volen, perquè per la teva experiència lògicament tens olfacte per les coses... És a dir, acabes fent molt més enllà del que és purament la tasca creativa” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

Quant a l'interlocutor de l'agència, és a dir, la persona que, per part del client, es posa en contacte amb l'agència de comunicació i lidera el projecte comunicatiu és, en la majoria de casos, el director o responsable de màrqueting. De tota manera, aquest aspecte és molt relatiu i està condicionat per l'estructura de l'empresa anunciant i pel seu tamany. En el cas de grans empreses, on sol ser habitual la presència d'un departament de màrqueting i/o de comunicació, és habitual trobar al director de màrqueting, director de comunicació, *brand manager* o director de publicitat al capdavant de l'encàrrec. Quan aquesta figura és inexistente a l'empresa, es poden produir dos casos: 1) la responsabilitat recau en càrrecs inferiors, com un director comercial o en la figura d'alguns responsables de vendes; 2) la responsabilitat recau en càrrecs superiors, com un director general, un conseller delegat o l'amo de l'empresa directament. De tota manera, hi ha alguns aspectes que cal matisar:

En alguns casos, malgrat que l'empresa disposi d'un director de màrqueting, es pot posar al capdavant d'un projecte comunicatiu a un càrrec inferior, com un *product manager*. Aquesta situació es sol circumscriure a situacions molt determinades, com ara accions més tàctiques o de manteniment; més del dia a dia, que no impliquin decisions ni canvis estratègics importants. També ocorre en els casos en què el director de màrqueting està ocupat en d'altres temes i ha de delegar aquesta funció:

“Ara, després en el dia a dia, les diferents accions que puguis anar fent, els diferents projectes que cauen a la teva taula, les lidera un *product manager*, un director de publicitat, un director de màrqueting.” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

“Aquí hi ha de tot. Hi ha des de l'amo que et truca, a... normalment el director de màrqueting és qui et truca, normalment. Però n'hi ha d'altres que és el director general. I n'hi ha d'altres que aquest dia està molt ocupat i li encarrega *pues* al PM [Product Manager].” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

Quan el lideratge recau en un càrrec superior solem estar a davant d'una d'aquestes dues situacions:

- Si l'empresa és gran. S'involucren càrrecs de responsabilitat dins l'organigrama en el procés comunicatiu, quan cal prendre decisions que estratègicament són importants pel conjunt de l'empresa:

“Una cosa és que t'enfrontis a una decisió estratègica per la companyia perquè hi ha un canvi d'agència i normalment... si passa, els màxims responsables de l'empresa estan involucrats en la decisió.” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

- Empreses petites. En aquest cas el mateix amo, l'empresari, és l'interlocutor per la seva pròpia estructura.

Pel que fa al perfil dels clients de les agències, és a dir, si les agències tenen un determinat tipus de client, la majoria dels entrevistats apunta cap a la diversitat, tot i que citen una sèrie d'aspectes que, d'alguna manera, actuen com a filtre o element de selecció. Així, factors com el tamany, el preu, el posicionament de l'agència o la seva ubicació es perfilen com elements discriminatoris importants en el moment d'apostar per una agència de comunicació. Martínez comenta el següent en relació a la tipologia de clients de JWT Barcelona:

“A veure, per voluntat, no. És a dir, com a professional, des del punt de vista del meu perfil professional, de les coses que estic més content de la meua carrera és que he tocat tots els sectors, no tots, però pràcticament tots els sectors. I crec que això enriqueix i que està molt bé. Llavors una agència del nostre perfil matricial, és a dir, independentment de qui som o dels que som, o podríem ser 150; la voluntat és de poder tocar tots els instruments possibles i, per tant, poder atendre a tot tipus de clients. El que si que és cert és que per la dinàmica de mercat i per com ha anat, hi ha determinats clients que si tenim alineats des de la multinacional i també perquè estan a Barcelona i hi ha sectors que són molt més potents, doncs acabem tenint molta part d'alimentació, però això ens passa a moltes agències de Barcelona, quan per exemple l'oficina de Madrid té més perfil institucional i més cosa industrial o de... clar allà ja només per l'Administració... lògicament l'Ajuntament i la Generalitat com a anunciants s'han quedat en no res, en canvi els ministeris encara tenen molts diners, no? Aleshores aquí tenim, hem acabat tenint, però més per com ha evolucionat la cosa el mercat que per voluntat. Llavors... aleshores sí, tenim bastanta alimentació i sobretot gran consum en general.” (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

Segarra es refereix al factor preu com un mecanisme de selecció natural dels clients, mentre que Ferrara destaca que, independentment del tamany, l'element comú que comparteixen els seus clients és el què esperen de la comunicació; objectiu que està alineat amb el posicionament de Pavlov:

“Nos vienen grandes y pequeños. También es verdad que nosotros no somos una agencia barata, sobre todo en el contexto actual de reducción de tarifas y de precios indiscriminado y brutal yo diría ¿no?. Por tanto, eso de algún modo selecciona. Hay clientes que a lo major les gustaría mucho trabajar con nosotros y que, pues que no nos lo podemos permitir ni ellos ni nosotros ¿no?. Al final tenemos unos gastos que hay que cubrir ¿no?. Entonces te diría que eso seguramente limita la aparición de clientes excesivamente pequeños a pesar de que los hay algunos ¿eh?” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

“Vull dir que tenim des de multinacionals, a clients locals, a clients nacionals, a clients... alguns són petits però busquen algo diferent. Vull dir, el target és molt variat. El que és que el que ens visita no busca algo més, busca algo diferent” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

8.1.2 L'encàrrec comunicatiu

Com arriba l'encàrrec comunicatiu a l'agència? La teoria diu que a través d'un document que elabora l'anunciant i que es coneix amb el nom de brífling. Però quan hem parlat amb els professionals ens hem emportat algunes sorpreses, ja que no hi ha unanimitat al voltant d'aquest element. De fet, les respostes obtingudes no són concloents, ja que hi ha una gran disparitat d'opinions que apunten en línies diferents.

Així doncs, l'Álex Martínez per exemple, afirma que els treballs normalment sempre parteixen d'un brífling escrit, tot i que després remarca que és així perquè ells com a agència ho demanen. Per tant, més que una iniciativa per part del client és una petició de l'agència per tenir unes garanties mínimes a l'hora de posar-se a treballar. També reconeix que en el cas dels clients que porten temps amb l'agència sol costar més d'aconseguir que es posin a elaborar el brífling:

“[sobre el brífling escrit] Sí, sí, clar, sí, sí perquè el demanem nosaltres; perquè sinó és impossible. Llavors què passa, que també la confiança al final a vegades... hi ha clients amb els que tens una relació, que a vegades costa més que concretin una cosa que hi hagi cert compromís, m'entens? Perquè clar, si està per escrit... no és que tampoc avui en dia... hi ha gent que si... et dirà res, perquè clar, ah! no, no, això no perquè hem canviat d'opinió... llavors tens gent treballant en una direcció ara et dones compte que no i la canvies? Si, ens passa, el que passa és que, nosaltres, per la nostra metodologia de treball si que, òbviament, abans de posar les màquines en marxa, hem de tenir documentat exactament què és el que s'ha de fer i perquè i com i per quan i en quines circumstàncies. I això, en teoria, és que és un element imprescindible.” (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

Solana afirma que els clients sempre passen un brífling, encara que sigui oral tot i que també destaca que, en algunes circumstàncies, el brífling pot no existir:

“No, et passa un brífling encara que sigui oral. Sempre et passa un document més o menys treballat, més o menys *improvitzat* (...) Jo crec que el brief desapareix posteriorment amb les confiançaes. Una vegada el client confia en tu i té certes presses, necessita alguna cosa i igual et truca per telèfon o t'envia un *email* i et diu, escolta, necessito això urgentment. Llavors en aquests casos, no existeix... pot no existir el brífling.” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015)

A més, també comenta que moltes vegades el brífling no deixa de ser un document *políticament correcte*, fruit d'una tasca mecànica, on s'escriu més el que queda bé que no pas el que cal o el que realment es necessita. Per això Solana parla d'un brífling ocult que cal descobrir:

“També es produeix una cosa. Una cosa és el brífling oficial i una altra cosa són els requeriments del projecte que no estan en el brífling. Moltes vegades el brífling si que ajuda perquè és la base perquè el client baixi, ... una mica els seus objectius a un nivell molt més exacte del que realment... de la seva intenció. I això ajuda molt però també és cert que moltes vegades quan ho fan de manera sistematitzada el que escriuen més són documents de cara a la galeria que no de la realitat, no? Llavors moltes vegades el brífling també t'enganya, perquè t'estan dient que aquesta és una companyia innovadora, que disposa... que busca certs nivells d'excel·lència i llavors descobreixes que no és possible, no? Que no és així, que no és possible perquè hi ha empreses que no tenen pressupost... Mira l'últim brífling que vaig... que vaig llegir parlava d'alguna cosa que he vist en molts casos i que tenia un cert nivell d'ambició. Deia: busquem una empresa que sigui emergent, que sigui puntera, per fer una campanya que passi a la història. Llavors quan diuen això... no ho diuen amb maldat, eh? No és que et vulguin enganyar, però si que és cert que moltes vegades no es reflecteix en el pressupost.” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

“Bé, per fer una campanya que passi a la història necessites un pressupost, no que formi part de la història però si que ho permeti, no? Llavors si no hi ha pressupost és difícil. Pots entendre la intenció però et pot enganyar perquè proposes alguna cosa que és molt ambiciosa i llavors el client ve i ho veu i diu: home, està molt bé però clar nosaltres amb el pressupost que tenim no podem aspirar... Llavors una cosa és el brífling oficial, no? el document, l'aspiració de la marca, de l'anunciant, fins i tot de la persona, del director de màrqueting i l'altra la realitat i no és exactament igual. O sigui jo sempre dic que hi ha com un brífling ocult que has de descobrir, no? i que et diu per exemple: no hi ha pressupost o el client pot tenir por de certes decisions. Llavors aquests elements els has de ... ell no t'ho dirà mai, no? no et dirà: compte que el meu cap, el president de la companyia o el director general... això no t'ho dirà mai en un document oficial però són elements de molt de

pes després a l'hora de prendre decisions.” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

Segarra assegura que els clients passen un brífing, tot i que moltes vegades sol tractar-se d'un document incomplet, per la qual cosa, prefereixen complementar-lo per mitjà de reunions amb el client. Per això, Segarra apunta que entén més el brífing com un procés que no pas com un document:

“Normalmente siempre hay una intención de pasar un *briefing*. Nuestra actitud hacia el *briefing* es que no es tanto un documento como un proceso. Entonces, haya o no haya un documento, que normalmente lo hay, lo que intentamos siempre es que ese documento se convierta en un proceso, se convierta en dos, tres, cuatro reuniones en las que digamos desmenuzar las necesidades y objetivos reales, porque normalmente de los *briefings* que se nos... que los clientes nos pasan, suelen ser más tácticos que estratégicos, al final faltan datos ¿no? Entonces no hay nada que sustituya a una buena reunión o un buen par de reuniones con la gente que tiene que tomar decisiones, la gente que tiene la responsabilidad sobre las marcas, sobre estos asuntos; que nos permiten sondear realmente el problema.” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

Ferrara i Pla, en canvi, asseguren que el brífing és, en molts casos, inexistent. Els principals motius que esgrimeixen són, en el cas d'empreses grans, la mandra; i, en el cas de les empreses petites, la manca de costum o de cultura comunicativa:

“La majoria de vegades no. Això és un fet (...) Per què no fan brífing? No sé si és per mandra, mira el que et dic. Jo crec que la majoria de vegades és per mandra, i l'altra majoria de vegades és per por diversa. I esperen que vagis tu amb la solució màgica. Però és un greu problema. Moltes vegades no hi ha brífing, no dic la majoria, moooltes vegades no hi ha brífing.” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

“(...) nosaltres al ser agència petita o per exemple clients que a vegades ens trobem petits, no hi ha el típic brífing” (Pla, comunicació personal, 20 octubre 2015).

Pel que fa a la relació que s'estableix entre el perfil de l'anunciant i el fet de passar o no passar brífing, veiem que aquest aspecte no ve determinat tant

pel tamany (almenys no de manera directa) com per la cultura de l'anunciant. Ferrara, Solana i Martínez, així ho afirmen:

“Hi pot haver clients petits que fan brífings fantàstics i grans, no diré noms, que no en fan. Mai, mai. Et truquen per telèfon i t'ho diuen (...) Crec que hi fa molt el personatge... i la marca.” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

“(...) hi ha certes companyies multinacionals que ho fan d'una manera més sistemàtica [el brífig] i es nota que fins i tot hi ha certa pressió interna per desenvolupar certs documents que obeeixen a un patró. Llavors és probable que en aquestes companyies per la seva pròpia cultura afavoreixin el fet que... s'esforcin en tenir un document de punt de partida, un brífig, no? Però depèn molt, eh? Jo crec que depèn molt de la circumstància.” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

“Té una relació amb la cultura, sí, sí, amb la cultura. I de com estigui estructurada una empresa i que m'imagino que afecta a tots els departaments” (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

Acabem aquest apartat parlant de què demanen els anunciants quan recorren a les agències. Les respostes obtingudes estan molt polaritzades, ja que van des dels que assenyalen a una idea que sigui diferent fins als que apunten a accions molt concretes. En tot cas entenem que aquest element depèn, en gran mesura, de la cultura comunicativa de l'anunciant; del producte o marca i dels objectius que es plantegin en aquell encàrrec en concret. Així, Solana comenta que els clients arriben a Doubleyou demanant una idea o una campanya i afirma que es pot considerar una tendència el fet que, cada vegada més, els clients demanin una idea que els ajudi a solucionar el seu problema de comunicació que no pas accions concretes:

“(...) venim d'un món on els mitjans eren molt més concrets no? l'anunciant tenia més en ment fer un spot o fer una campanya gràfica, fer una campanya jo què sé, de presència al carrer a través de peces exteriors o fer una campanya digital amb banners i jo crec que la tendència és que el client digui: *bueno*, no et condicionaré amb el que vull, jo et poso sobre la taula quin és el meu problema de comunicació i diga'm tu com ho veuries. Aixó és cada cop més, més freqüent.” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

Ferrara també recolza aquesta postura. Qualifica a Pavlov d'agència d'idees i posa com a exemple el cas Moritz:

“un cas molt nostre és Moritz, tota la comunicació de Moritz. La primera idea que els hi vaig donar és el 600, que els seus comercials havien d'anar en 600. Enlloc de fer una campanya havíem de crear un símbol... això què és? És exterior, és guerrilla, què és? És una idea potent que després ha servit per fer promocions, accions punt de venda, 600 gegants, anuncis, reportatges, hem sortit en telenotícies... en fi... aquest és un cas, una idea.” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

Com que el concepte d'idea resulta molt abstracte, Segarra prefereix aterrar-lo i parlar de concepte i estratègia, elements que són més concrets i més propis del llenguatge publicitari. Segarra comenta que a *S,C,P,F... els clients obtenen conceptes i plantejaments estratègics de llarg recorregut i que comportin un trencament amb el que tradicionalment es porta fent a la categoria. Demani el que demani el client, això és el que obté a l'agència:

“Nosotros siempre actuamos contra el contexto; yo creo que una de las características de la agencia sería si ves las bobinas... si ves el trabajo de estos 20 años, se acostumbra, yo creo que nos hemos acostumbrado a trabajar en categorías solidificadas en las que hemos sido capaces de establecer un nuevo, un nuevo... Solvia por ejemplo ahora ¿no? Bueno pues la categoría inmobiliaria es una categoría muy estratificada ¿no? Un tipo de estilo y lenguaje muy determinado. Bueno pues hemos hecho un giro nuevo ¿no? A nosotros nos parece que el contexto y la categoría son una excelente oportunidad de innovar y de diferenciarse y al final prácticamente la razón fundamental por la que nos llama un cliente es para diferenciarse, para ser elegido, es decir, para ser percibido y después elegido; pero antes de ser elegido, primero tienes que ser percibido, y para ser percibido tienes que ser diferente, tienes que ofrecer algo... se te tiene que ver, tienes que tener visibilidad ¿no? y la visibilidad si no te sales del contexto no la obtienes.” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

“A mi me enorgullece la construcción ¿no? El haber creado, digamos, un mecanismo, unos buenos planos que parece que van permitiendo que la catedral pues tenga buena pinta ¿no? La catedral ya veremos quién la acaba ¿no?” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

Josep Pla remarca que és molt important que un client tingui les coses clares i que l'experiència que l'anunciant tingui amb la publicitat sol ser un factor de pes en aquest aspecte:

“Però en principi nosaltres som una agència de publicitat i *lo* perfecte seria dir: ei, tenim molt clar les coses i heu d'anar per aquí. Un brief entenedor, el públic a qui va dirigit, el to de la marca... tot molt tancat. Però clar, moltes vegades el client ens diu: què puc fer? Clar, aquest és una mica el problema. Clar, què pots fer és molt gran. Llavors nosaltres també ens hem acostumat a dir: *vale*, què puc fer... quin pressupost tens? (...) *lo* perfecte és, per nosaltres, avui en dia, és gent que tingui clares les coses, que és complicat, gent que ens digui: nois, nosaltres hem vingut per fer una campanya publicitària. Cada cop ens agrada més gent que ja hagi fet publicitat” (Pla, comunicació personal, 20 octubre 2015).

8.1.3 La presentació de la idea

Una vegada l'agència té una proposta comunicativa es disposa a mostrar-la al client. Aquest acte té lloc a través de la presentació i sol portar-se a terme a l'empresa de l'anunciant. Qui i quanta gent assisteix a aquest esdeveniment? Els creatius afirmen que sol ser habitual que a les presentacions hi concorri més gent de la que ha estat en contacte amb l'agència (comptes i creativitat) al llarg del procés. El perfil dels assistents fluctua des d'alts càrrecs de l'empresa, tals com Consellers Delegats o Presidents (en el cas d'accions estratègicament importants); fins a càrrecs de poca responsabilitat o, fins i tot, sense cap poder d'opinió ni de decisió:

“Depèn de la importància de la presentació i depèn de com estigui estructurat l'anunciant. Generalment tindràs el teu contacte de màrqueting; si hi ha gent de comunicació, el de comunicació i si la cosa és molt important, doncs, a partir d'aquí van pujant de càrrec: pots tenir el director general; pots tenir l'amo si és una empresa amb amo, m'entens? i... depèn, depèn...” (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

Sobre la idoneïtat d'aquest fet, és a dir, de la presència de persones que no tenen cap mena d'informació (o en tenen poca), ni han tingut cap contacte amb l'equip de l'agència de manera prèvia i que estiguin presents a l'acte d'exposició de la idea, Solana i Segarra no ho veuen com un element negatiu, tot i que esgrimeixen arguments diferents. Solana, per exemple, ho valora com un reflex de la importància que la decisió té per l'anunciant:

“(...) moltes vegades el fet que hi hagi una presència nombrosa implica que la companyia està, mmmm, preocupada per la decisió i la prendran com a mínim amb cert nivell de reflexió perquè és important per ells. Llavors és millor per tu com a agència tenir enfront a un anunciant conscient de la importància de la publicitat que no que no ho sigui i que t'atenguin poques persones i d'un nivell baix; llavors és tremendament costós i frustrant com a, com a... professionalment. No és dolent.” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

Segarra, en canvi, ho veu amb bons ulls perquè afirma que així tothom coneix els arguments de l'agència a l'hora de presentar aquella proposta i s'eviten, per tant, les distorsions i els problemes de comprensió i d'interpretació. Des del seu punt de vista, que tothom qui pugui, o hagi d'opinar, accedeixi a la presentació i tingui la informació de primera mà, redueix les possibilitats que el client, posteriorment, introdueixi moltes modificacions a la idea. També afirma que pot ser que la persona que menys t'esperes aporti un punt de vista interessant sobre la idea:

“A mí me parece que es interesante en la medida en que todo el mundo tiene acceso a la presentación de la agencia y a la opinión de la agencia de primera mano con lo cual su opinión, o su crítica, su valoración es más directa y siempre y cuando la gente que digamos finalmente toma las decisiones sepa manejar esas reuniones (...) Por tanto siempre y cuando tenga una clara conciencia de eso a mí me parece bien que haya más gente y que intervenga, por supuesto. Casi siempre es enriquecedor porque también es verdad que el último pitufo de cualquier proceso puede tener... puede ver el problema que nadie más ha visto, ¿no? y que exista realmente ese problema, o sea que está bien. Cuantos más ojos mejor.” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

“Por tanto, digamos los procesos se acortan y se hacen más eficaces. Todo el mundo da su opinión en esa reunión y en esa reunión se deciden cosas ¿no? Por contra, la mayoría de los clientes lo que suele ocurrir es que nosotros presentamos o convencemos hasta un determinado nivel y entonces a partir de ese nivel, el trabajo que hemos hecho circula hacia gente a la que no vemos, que toma decisiones sin nuestra opinión. Entonces claro, a menudo hay incomprendiones que vuelven, que rebotan... lo que hace normalmente esto son dos cosas: retardar el trabajo, retardar los plazos y luego, seguramente, damnificar la realidad del producto por motivos obvios pues porque se acaban perdiendo los matices que son lo más importante al final.” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

De tota manera, ambdós destaquen que comptar amb un auditori nombrós el dia de la presentació no és, a priori, negatiu, sempre i quan la persona que està al capdavant, que és qui té l'última paraula i qui ha de prendre la decisió, tingui les idees clares:

“Es verdad que en algunos casos no se hace ningún caso a la gente que opina en las reuniones, en otros casos se maneja bien y en otros casos se hace excesivo caso a la gente que opina ¿no? Por tanto, todo depende un poco del Director de Marketing que en ese caso suele ser el que gobierna esas reuniones pues tenga, digamos, al final una capacidad de decisión... él es el que tiene que tomar las decisiones finalmente ¿no? o casi el que tiene que tomar las decisiones. Por tanto, siempre y cuando tenga una clara conciencia de eso, a mi me parece bien que haya más gente y que intervenga, por supuesto.” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

Solana, tot i que d'entrada assimila, tal com acabem d'exposar, que una presència nombrosa de persones per part del client el dia de la presentació és sinònim d'importància, també en destaca el costat fosc: la correlació positiva que s'estableix entre el nombre d'assistents i les possibilitats que té una idea de veure's reduïda des d'un punt de vista creatiu, modificada o minvada de potència emocional:

“El que sí que és cert és que, i això ho diuen les regles no escrites del món de la publicitat, però sí que és cert que en funció de... quantes més persones hi ha en un comitè, més difícil és que pugui sortir alguna cosa bona. O sigui normalment, fins i tot per procediment, no? Si el procés és de diferents reunions amb diferents persones lo normal és que cada persona que

intervingui, retalli alguna cosa. És normal fins i tot que s'esforci en veure on hi ha un problema per retallar-lo. I això implica que, que... un producte tan emocionalment sensible com és la publicitat quedi molt, molt condicionada per aquest procediment que el que fa és treure-li tot allò que pugui ser susceptible de tenir dubtes d'alguna cosa, no? Llavors, els comitès o l'excés de persones per prendre decisions impliquen normalment una retallada del que és la creativitat i, per tant, de la potència emocional de la comunicació." (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

Martínez i Ferrara són molt crítics amb aquest fet. Ferrara, per exemple, comenta que les presentacions amb grans comitès són acceptables sempre i quan no tothom opini. De fet, ell parla d'aprenentatge: un o pocs que tenen poder de decisió i la resta que escolta i aprèn. De fet, arriba a afirmar que quan tothom manifesta el seu parer és que qui mana no té criteri i que el resultat final d'aquest procés sol resultar negatiu per la idea:

" A les empreses que tenen un nord molt clar hi ve molt poca gent. Quanta més gent hi ha, menys clar està el tema. Són empreses polítiques. Les empreses que tiren no hi ha deu persones a la reunió. Hi ha els dos que decideixen i ja està. Que llavors ho explicaran al seu equip, o no... el que sigui, però hi ha empreses que són molt... burocràtiques, falsament democràtiques per entendre'ns i llavors tothom opina perquè en el fons ningú mana. Si hi ha una empresa que mana... Hi ha clients nostres que tu et veus amb l'amo i *se acabó*, tu li expliques... pim pam i decideix i ja ho explicarà, ja està. Les grans campanyes es fan així, no es fan amb el *comité de la muerte*. També el normal és que en una empresa gran hi hagi dos, tres, *vale*.. però no poden ser vuit; vuit no decideixen mai." (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

"A vegades veus que fan venir vuit persones perquè cinc hi van per escoltar i aprendre, és els menys dels casos; o perquè tothom opini. Llavors és que el de dalt no té opinió. Això no és molt políticament correcte però... a veure, a vegades, jo m'he trobat amb els dos que decideixen i que en porten sis més perquè és un aprenentatge, *vale*, que vinguin perquè ho vegin, perquè vegin com és, perquè rumiïn, perquè donin el seu parer i tal però el de dalt mana. Normalment quan n'hi ha molts és que el de dalt no mana gaire. No mana... Mana, o sigui, té la potestat però no sap manar. Llavors necessita el parer de molts i es converteix llavors en campanyes *eurovisión* que jo els hi dic, tu presentes i tothom vota, amb *lo qual*..." (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

Martínez afegeix que els assistents a la reunió solen veure's *obligats* a opinar i que tendeixen a estar més inclinats a destacar els aspectes negatius de la

idea, que no pas els positius, en un intent d'impressionar els seus superiors. En la línia de Ferrara, des del seu punt de vista això redunda en un empitjorament de la proposta comunicativa:

“(…) és com si una cosa arriba pura, tal com surt al lloc on ha d'arribar o té molts intermediaris que acaben manipulant ficant la seva. Llavors introduïm *peoras*, no? que deia algú. Com més gent hi hagi en un comitè de decisions, més serà apanyada els dubtes que tinguin les coses. I acabes tenint una cosa més arrodonida, saps?. Més arrodonida en el mal sentit, eh? Si *algo* té, si fem un símil amb les pedres, i treus un roc, òstia, un mineral potent quan el fotis a rodar i passi per un riu, quedarà... acabarà essent un *canto rodado*, una cosa rodona que no té *aristas*, perquè un farà... generalment una de les històries, que és una llàstima, és que la gent tendeix a pensar quan té una idea al davant, enlloc de veure el què l'excita i el que creu que pot potenciar, sempre tendeixen a veure *dónde està el problema*. Anem a veure on està el problema. Clar, jo a vegades dic... hi ha moments que hi has silencis. *Bueno*, podeu dir *algo*, encara que sigui bo. Saps? És dir, és com esperar a veure com..., on trobo el problema; i generalment, solen parlar de menor càrrec a major càrrec. Per tant, el més *pipiolo* parla primer, amb *lo qual* es sent obligat a quedar molt bé davant dels seus jefes, criticant sempre sembla que tens més entitat que no qui construeix i a vegades es poden generar cadenes de disbarats que si hi ha algú que mana i que té criteri pot tallar, amb *lo qual* l'ha deixat en ridícul davant de tothom, però... o a vegades no: a més del que han dit els anteriors, jo també voldria afegir que nyec, nyec, nyec. Llavors ja tens, ja hi som, saps? *Bueno* és aquella frase, no? de cap bona idea ha sortit parida en un comitè, llavors com més ampli sigui, més tendent a ser un mínim comú denominador, perquè tots som persones, entens? Tothom té el seu gust, el seu criteri, els seus referents, entens? I tothom, vulguis que no, vol aplicar allò que li sembla que... mmm m'agrada més això doncs vinga, cap aquí cap allà. Llavors sobre una idea que, sobretot, encara no està formalitzada, aleshores cadascú també se l'imagina a la seva manera. Algú pot tenir una imatge més de... anem a apretar. Una idea la pots fer molt suau... és com el vi, li pots treure molta aigua o mantenir-lo pur, no? M'entens? L'essència és la mateixa però la manera com t'arriba a la boca, canvia.” (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

8.1.4 La valoració i aprovació

La presentació de la idea té com a objectiu aconseguir l'aprovació del client, el que col·loquialment es coneix com que el client *compri* la idea. Es converteix, per tant, en un element absolutament determinant del procés publicitari. De fet, és la veritable prova de foc, ja que el resultat determinarà que tota la

feina que s'ha portat a terme tingui sentit o que no hagi servit per a res, amb les conseqüències econòmiques (temps invertit, recursos materials, recursos humans) i personals (frustració que pugui generar) que això comporta. Identificar, doncs, els elements que determinen o condicionen aquesta aprovació és un tema d'interès claríssim per part de les agències de comunicació.

Què busca un anunciant en una idea i què valora a l'hora de jutjar-la i considerar-la és, tal com hem comentat anteriorment, un dels objectius principals d'aquesta tesi. Així doncs, una de les preguntes que ens disposem a respondre és quins elements són els que, des del punt de vista dels creatius, fan que un anunciant acabi acceptant una idea. S'ha d'apuntar que els resultats no deixen de sorprendre'ns ja que, si d'entrada es pensava que es citarien elements objectius com a factors determinants d'aquesta valoració i aprovació, s'ha trobat que molts d'ells pertanyen a un terreny més emocional i intangible.

Els elements identificats pels creatius que condicionen l'aprovació de les idees comunicatives, són:

- El gust i les expectatives personals de l'anunciant (subjectivitat)
- La primera impressió (impacte i *feeling*)
- La confiança
- El grau de convenciment que demostra l'equip creatiu en l'exposició
- La passió manifestada en la defensa de la idea
- El nivell d'interlocució: línia directa amb qui decideix (interlocució sense filtres)
- L'experiència i cultura publicitària/comunicativa de l'anunciant
- El grau d'empatia: la comprensió del problema per part de l'equip creatiu

- L'adequació de la idea als requeriments de l'anunciant (de marca i pressupostaris)
- La potencialitat de la idea
- La creativitat
- L'eficàcia

Anem a descriure i comentar, de manera més aprofundida, aquests factors.

8.1.4.1 Els elements que determinen la valoració i aprovació de les idees comunicatives

8.1.4.1.1 El gust i les expectatives personals de l'anunciant (subjectivitat)

Molts anunciants valoren, en primer terme, la idea en funció del seu gust personal; és a dir, de si la idea els agrada o no a ells. Ferrara, Martínez, Solana i Pla ho apunten com un element clau i remarquen el trastorn que això pot comportar de cara a la idoneïtat de la idea. Els creatius concorden en destacar que l'anunciant hauria de *mirar* la idea des del punt de vista del target i no des del seu. Per això, Solana destaca que intenta que el client entengui aquesta dicotomia i extregui el gust personal de l'equació a l'hora d'avaluar:

“Llavors què valoren? *pues* a vegades és el m'agrada, hi ha una part de subjectivitat, que no és del tot correcte, però *bueno*, n'hi ha una part important, m'agrada o no m'agrada, això t'ha d'agradar o no però després has de veure és a qui li ha d'agradar perquè a *lo* millor tu no ets *target*. Dius... això és per gent jove, *bueno*, però això no és per tu. Dius: no, és que a mi no m'agrada. No, és que no t'ha d'agradar a tu, no? I això passa molt a l'anunciant fer l'exercici. S'ho mira amb ell. Dius ... És correcta? No, no és correcta. Ho pot fer? Sí.” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

“Clar, què passa? Que la nostra feina està, per definició, subjecte a judicis subjectius permanentment. Evidentment, quan arriba a tota l'audiència, *pues* evidentment que cadascú dirà el que li sembla, però l'anunciant també. És a dir, tot i que intenti, és un dels que intenta ser més metodològics, hi ha una part que és personal i no sempre tenen clar discernir el que és *lo* convenient del que és adequat al seu gust personal. Moltes vegades això es confon.” (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

“Un dels problemes que hi ha del client que trobo és que a vegades el defecte que hi ha és que el gust personal és dolent. A vegades al client li agrada el que li agrada a ell i a vegades té un problema, que ell no és el seu client, no? vull dir, molts sí; molts clients n'hi ha que per sort tenen molt de gust, però n'hi ha d'altres que només veuen el que els agrada a ells i a vegades tenen un producte que... potser venen un producte per dones i per més que t'agrada a tu, ets un home, i el producte va per un altre target, va per nens o va per això. Un dels problemes que a vegades hi ha com a defecte és aquest. I nosaltres el que fem és no aconseguir al client sinó que... *bueno*, està clar que aconseguir al client, però sobretot és buscar la campanya de dir: a qui va dirigit” (Pla, comunicació personal, 20 octubre 2015).

“El coneixement del client per veure què és el que li pot agradar o no. Jo crec que hi ha un punt, que jo com a mínim intento conservar, i és que... extreure el criteri del client davant del debat. O sigui, una cosa és que el client ja sàpiga que no li agrada el color negre i una altra cosa és que jo cregui que ha de ser de color negre. Si jo crec que ha de ser de color negre haig d'intentar convèncer al client que el seu criteri no és important, el que és important és el criteri de la gent, no? I aquest és el context que hem d'intentar respectar i transmetre: que no es tracta simplement d'una percepció personal sinó que és una qüestió més àmplia. Fins i tot respectar les apreciacions per part del teu equip, no? Tens un director d'art i el director d'art ha fet una feina amb certes raons; que això quedi molt clar dintre de la presentació i no presentar únicament el disseny perquè qualsevol pugui opinar en funció dels seus gustos personals, no?” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

Les expectatives personals, això és, què espera un client d'una idea i com se l'imagina, també es menciona com un element important. Solana comenta que les expectatives, fins i tot entre diferents càrrecs de l'empresa anunciant, poden ser diferents. Martínez i Pla afirmen que les idees no es presenten del tot acabades, ja que en cas de no aprovació significaria haver perdut moltes hores de feina i redundaria en perjudici de la rendibilitat del negoci. La presentació a nivell d'esbós pot fer que, al client, li costi imaginar-se el resultat final o que el visualitzi en un sentit diferent al que acabarà essent el resultat final. Aquest joc disfuncional d'expectatives perjudica la valoració positiva de la proposta.

“(...) quan presentes una idea has de tenir molt clar que normalment es presenten esbossos perquè mmmmm clar, tu no pots, tu no pots tancar-ho del tot perquè després hi ha un treball molt més o si tu presentes *algo* i ho tanques moltíssim i després et diu que no, tota aquella feina se'n va una mica

en va però si que la nostra filosofia és tancar-les força. No tancar-la 100% però per exemple si fas una... si presentes un spot, un story, si presentes una gràfica i tot, ehhhh, saber que allò ho transmetrà molt bé, que s'assemblarà molt a *lo* que és final perquè sinó es queden amb algo que diuen : ep! No es ben bé això, saps? L'has de tancar, l'has de tancar força bé." (Pla, comunicació personal, 20 octubre 2015)

8.1.4.1.2 La primera impressió (impacte i *feeling*)

Un aspecte vinculat al gust personal i les expectatives és l'element del xoc inicial. Pla destaca la importància de la reacció inicial del client, de la primera impressió. Aquesta resposta pot estar motivada pels elements que es comentaven del gust personal i les expectatives, així com per la notorietat i impacte de la idea o per la seva capacitat d'emocionar. Pla s'hi refereix com una qüestió de química i ho qualifica d'amor a primera vista:

"Es fixen molt en la primera impressió; la primera impressió compta molt. Quan veus i dius... ja ho veus a la cara. Si hi ha el si, però... no és gaire bo; sempre et quedes més el si però... això és dolentíssim, això és dolentíssim, després t'ho canviaran tot. *Lo* perfecte és: uau, ostres, genial! Aquestes expressions. (...) però amb el que es queden és que visualment els hi ha de traspasar *algo*... és amor a primera vista. Són coses que, no? moments, segons que dius, ostres, si al primer segon ja no ho veuen bé; si tu els hi has d'explicar molt, malament." (Pla, comunicació personal, 20 octubre 2015).

De la mateixa manera, Solana es refereix a aquesta valoració emocional de les idees i afirma que aquest sol ser un patró comú entre els creatius a l'hora de jutjar les propostes comunicatives. Malgrat que ho apliqui quan es refereix als creatius, no deixa de resultar simptomàtic que també destaquí aquest component emocional com un element clau a l'hora de decidir. De fet, Solana afirma que l'anunciant té tendència a jutjar una idea precisament des de la vessant racional i, donat que la publicitat és un producte clarament emocional, cal crear i provocar des de l'agència que el client tingui tendència a veure aquest altre costat de la idea:

“ (...) el creatiu el que fa i ho he sentit moltes vegades és dir, veu una campanya i diu: és que no em diu res, no noto res a l'estòmac. Jo no puc votar una campanya que no em digui res. I el que fan normalment és: primer senten i en funció el que senten després hi ha un debat molt racional. Diuen: no, és que no em diu res perquè no sé què, perquè tal, perquè qual, perquè no utilitza... perquè la música no és adequada, perquè el càsting és horrorós, perquè no té credibilitat... després busquen les raons però el primer que necessiten per jutjar alguna cosa és notar una *patada* a l'estòmac. Si no senten aquesta *patada*, consideren que la campanya no funciona; que és una manera molt emocional, no? de jutjar alguna cosa. (...) I els clients normalment fan el contrari, els clients el que busquen és la racionalitat i no donen molta importància a què sentin o no sentin alguna cosa a no ser que tu els hi provoquis, eh? Però a l'àmbit de l'empresa acostumats a això, a jutjar comptes de resultats, excels, gràfics, comparar xifres... en aquest àmbit mental quan jutgen una campanya van a buscar la racionalitat i busquen quantes vegades surt el meu producte a l'espot, el tamany del logotip, l'edat de la persona del càsting (...) Fan com una racionalització d'un producte que és emocional. Segurament quan se'n va a casa seva i escolta una música o veu una pel·lícula no ho jutjarà així, li agradarà o no li agradarà, ho sentirà a l'estòmac o no ho sentirà però en el món de la publicitat menysprea absolutament aquesta part de la seva capacitat o de la seva intel·ligència” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

8.1.4.1.3 La confiança

La confiança és un dels factors que més emfasitzen els entrevistats. De fet, insisteixen en el factor que les agències no deixen de ser empreses de serveis on les relacions personals esdevenen un element clau. Ferrara ho expressa així:

“A darrera hi ha molta psicologia; psicologia i cadascú té el seu mètode. Aviam, som persones. Al final jo ho reduixo tot a som persones; això no ho has d'oblidar, no són ens abstractes que dius, el client tal de la marca que és un ens abstracte que espera una proposta de la marca Pavlov que és un ens abstracte. No! Aquesta marca que la porta, aquesta gent, aquesta gent i aquesta gent...” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

Segarra és rotundament categòric i assegura que el client es mou per confiança: una confiança que no deixa de ser un acte de fe en la proposta de l'agència i afirma que l'experiència i la trajectòria són, d'alguna manera, allò que serveix d'aval a l'anunciant a l'hora d'encomanar-se a l'equip creatiu:

“Mira, después de 30 años de trabajo te diría que sobre todo lo que buscan es confianza; algo tan intangible y tan etéreo como mirarte a los ojos y decir: Bueno, pues, me fío de este tío ¿no? Es verdad que hay argumentos. Tu presentas una campaña, la argumentas, puedes discutir sobre ella... pero al final, maravillosamente, nadie puede saber... digo maravillosamente porque sigue siendo la magia de este oficio, nadie puede saber si eso... la pregunta de: ¿eso va a funcionar? Casi siempre surge. Oye Toni, ¿esto va a vender? Y la respuesta es: oye, no tengo ni idea. Llevo muchos años en el oficio, tengo la sensación de que sí sino no te la hubiera presentado; la mayoría de las veces ocurre y más o menos esto funciona pero es imposible saberlo. Y por tanto al final yo creo que lo que decide finalmente es una mirada a los ojos, una sensación, un palpito de que, bueno, de este tío me puedo fiar ¿no? Por tanto... y la confianza se genera pues con muchas cosas. Es verdad que con la química personal en parte pero sobre todo pues porque te la has ganado, ¿no? digamos pues porque has construido una trayectoria en tu vida profesional que te permite ofrecer más confianza que otros ¿no? como los médicos o como los abogados. Tampoco nos olvidemos que somos una empresa de servicios que al final se basa muchísimo en el contacto humano. Yo te diría que la confianza es vital, vital en todos los sentidos” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

De fet, assegura que la implicació, ganes i esforç de l'equip creatiu és directament proporcional a la confiança que el client hi diposita:

“Si el cliente supiese lo importante que es trasladarnos confianza, es decir, hasta qué punto cuando nos traslada confianza, nos convertimos en el principal defensor de su marca y de su cuenta de resultados lo... el buen cliente es aquél que traslada toda su confianza. Es decir que... ¿confianza qué quiere decir? Confianza quiere decir que de eso que tu me estás hablando yo no sé, por eso te lo pido; me pongo en manos del médico, me pongo en manos de mi abogado, me pongo en manos de mi asesor, me pongo en manos de mi agencia de publicidad porque la he llamado porque no tengo ni idea de como comunicar eso y por lo tanto confío en ellos ¿no? (...) Yo creo que parte de la buena campaña procede de la confianza porque eso nos hace sentir absolutamente implicados y absolutamente involucrados... no le podemos fallar a un cliente que confía en nosotros. Siempre se lo digo: si supiérais la responsabilidad que nos trasladáis confiando en nosotros, lo haríais siempre ¿no?” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

Pla també es posiciona en aquest sentit i menciona la importància de guanyar-se la confiança de l'anunciant:

“(…) anunciants que dius, ostres, que són súper enormes, que facturen moltíssim i que veus que són persones súper properes i que, sobretot, confien en tu, no? T’has guanyat la confiança, però te l’has guanyada. Això també ens agrada, ens agrada el fet que tampoc no ens regalin res sinó que tu veus que t’ho has guanyat i ara et donen aquesta confiança, no? Gent que cregui en el que tu li dius, que t’escolti i ho sàpiga valorar.” (Pla, comunicació personal, 20 octubre 2015).

Solana s’expressa en termes pràcticament idèntics a la de la resta d’opinions que s’acaben d’exposar. Parla de la confiança en els següents termes:

“Llavors o bé tu com a anunciant tens la suficient seguretat o també... o necessites algú amb el qual confiïs que t’estigui dient: jo crec que és per aquí, no? I que tu com a anunciant encara que tinguis certs dubtes, tinguis la suficient confiança com per fer-ho; perquè has treballat abans amb aquella agència o persona i creus que sí, que pots, que malgrat els riscos pots confiar perquè allò es converteixi en un èxit. Llavors es requereix aquest punt de confiança (...)” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

Martínez parla de la importància de l’equip humà. Des del seu punt de vista, aquest és un ofici basat en les relacions personals; de fet, ell parla de fluxes emocionals d’interessos, coneixement i talent, i considera que és clau que l’anunciant tingui una sèrie de referents identificats a l’agència a qui dirigir-se i que l’acompanyin durant tot el procés. Considera que la impersonalitat, la tecnificació, en definitiva, la deshumanització de la professió, resulten tremendament negatives a l’hora d’establir una relació honesta i de confiança amb el client:

“(…) crec que es valora l’equip humà; és a dir, que la gent que treballa colze a colze estigui identificada, saps? Que jo crec que ens deu passar una mica com en el món mèdic si fem així una mica, un paral·lelisme (...) jo crec que almenys una part de gent que vegi tot el procés i que estigui a prop del client, és d’agrair, saps? (...) Però algú, és interessant de fer aquest viatge; algú amb confiança mútua que entengui quin és el problema i quin és el fi, entens? I el perquè estem fent això vagi de la mà de l’anunciant fins al final; que no vol dir tothom, però sí que sí més no un nucli, no? que és el que va fent diem el compte” (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

“(…) les millors peces surten d’un treball de coneixement mutu, i de confiança mútua i de respecte mutu, que això també implica... respectar

també vol dir creure que el que diu la part o el que diu la part que no ets tu, la part que s'ocupa d'un altre tema, doncs té valor. És a dir, és com... no sé, jugar en equip per mi és no tothom ho fa tot, és que tu estàs a la teva posició perquè saps que el que està a l'altra hi confies plenament." (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

8.1.4.1.4 El grau de convenciment

Presentar una proposta guanyadora i creure-s'ho. Aquest punt incideix de manera determinant en el veredict de l'anunciant. Recordem que els creatius consideren que, per l'anunciant, aprovar una idea representa confiar en què aquella proposta és la millor d'entre totes les possibles. I com que això és, tal com comenta Segarra, impossible de saber, ja que no hi ha cap instrument que, a priori, pugui validar o refutar una idea amb absoluta certesa des del punt de vista de si funcionarà o no, si aconseguirà els resultats previstos o no, demostrar que l'equip confia i creu en aquella proposta és un punt decisiu.

L'Álex Martínez i en Toni Segarra s'hi refereixen des del punt de vista de la implicació personal:

"És que, si jo tingués calés ficats darrera d'aquesta marca, jo faria això. Que tinc raó? No ho sé. Que pot ser que m'equivoqui? Igual sí, però t'ho dic amb tota l'honestedat que jo faria això si estiguessin els meus diners darrera. I aquest punt d'honestedat és el que jo crec que és la base d'una relació. Llavors a partir d'aquí, evidentment, si jo tingués calés en una marca ja em preocuparia de què surti el més potent que pugui permetre's aquella marca." (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

"(...) la pregunta de: ¿eso va a funcionar? Casi siempre surge. Oye Toni, ¿esto va a vender? Y la respuesta es: oye, no tengo ni idea. Llevo muchos años en el oficio, tengo la sensación de que sí sino no te la hubiera presentado." (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

Josep Pla remarca la importància de presentar una única proposta per la qual aposti tot l'equip. Una vegada assolit el consens intern en aquest sentit, cal defensar-la de manera inequívoca:

“(…) si la tens, presenta’n una, no en presentis tres perquè tu estàs dient: senyors, per nosaltres això és el millor; per nosaltres això és el que vendrà, per nosaltres això…(…) Però clar, si en presentes quatre que no d’això llavors t’agafen una mica d’aquesta, una mica d’aquesta, una mica d’aquella i es crea una cosa que no és el que hauria de ser. Per això la gent també, en una presentació és important no presentar-li moltes coses, no marejar-lo, dir: senyors, ho tenim. És això, amb això vendrem i això serà l’òstia. És vendre-ho amb tota l’ànima i dir, ostres… ha de veure que tu t’ho creus i que allò serà una idea que vengui perquè si n’hi presentes moltes doncs no, i clar.” (Pla, comunicació personal, 20 octubre 2015).

8.1.4.1.5 La passió

La vehemència en l’exposició i defensa de la idea és, segons els creatius, un aspecte que l’anunciant té molt en compte a l’hora de prendre una decisió positiva. Segarra s’hi refereix explícitament quan comenta el cas de BMW com a anunciant de la seva agència:

“(…) por ejemplo uno de nuestros casos más exitosos que es BMW, pues Ignacio Fernández Simal que era el director comercial, el director general de la marca, el tipo que decidía, nos confesaba al final de nuestra relación que el mecanismo que él utilizaba realmente era decirnos a todo que no. Y es verdad, lo recuerdo perfectamente. Entonces, en función de la vehemencia y de digamos la pasión con la que defendíamos la idea, él sentía o no que la idea merecía la pena o no. Porque él decía: yo, juzgar ideas creativas es muy complicado. Son ideas creativas y al final me las podría cargar o las podría aprobar por la misma razón ¿no? Por tanto lo que quiero ver es que vosotros sentís que habéis llegado a una idea que realmente vale la pena. Y esto se nota cuando la defendéis ¿no? Cuando os veo que vaciláis o que dudáis, no me interesa. Bueno, pues es un mecanismo como otro cualquiera. Puede parecer tonto pero me parece una… de una eficacia notable porque es verdad. Es verdad que uno tiende a defender más lo que cree que está bien y por lo tanto si está bien aunque solo sea porque le vas a dedicar una, digamos una capacidad de convencimiento mayor, seguramente el producto va a quedar mejor ¿no?” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

8.1.4.1.6 Nivell d’interlocució

Pels creatius, el nombre de filtres que hagi de superar una idea per tal de ser aprovada incideix de manera determinant en la seva acceptació. Quan l’agència té línia directa amb el màxim responsable o el responsable últim de

la decisió, el procés esdevé més àgil, ràpid, i sol finalitzar amb un nombre més alt d'idees aprovades. Així ho expressa Segarra quan exemplifica com opera Banc Sabadell com a anunciant:

“(...) una convicció que tenemos muy clara es que cuanto mayor es el nivel de interlocución, es decir, cuanto más cerca estamos de la gente que decide realmente ya no solo sobre la comunicación sino sobre los destinos de las marcas, más fácil, más rápido y más eficazmente se trabaja. Por ejemplo, el caso de Banc Sabadell, por ejemplo, trabajamos con la dirección de marketing, con la dirección de publicidad en general; pero ellos mismos siempre han entendido la, digamos, la virtud de colocar reuniones de comité de marca donde como mínimo está el Consejero Delegado y a veces, de tanto en tanto, el Presidente... el señor Oliu. Por tanto, digamos los procesos se acortan y se hacen más eficaces.” (Segarra, comunicació personal, 13 octubre 2015).

Ferrara justifica aquesta bidireccionalitat que caracteritza la relació entre el nombre d'intermediaris i l'acceptació de les propostes a través de la por. Des del seu punt de vista, quan les persones a qui es presenta la idea no tenen poder de decisió (o almenys, no tenen la decisió final), s'inclinen per valorar-la des d'una posició conservadora. Així doncs, no es fixen en la potencialitat de la idea sinó que intenten endevinar què pensarà el seu superior. Per això, i per evitar riscos que posin en perill la seva posició dins l'empresa, tendeixen a *podar* les idees al màxim o a tirar-les enrere; especialment, si aquestes són agosarades, innovadores o arriscades. Per aquest motiu reivindica la importància de tenir un accés directe a les persones que acaben decidint els temes comunicatius:

“Llavors la por... la majoria de gent està molt cagada. Llavors els que decideixen estan pensant: òstia, si jo faig això el de dalt què dirà, tal . Tothom té un *jefe*, el de dalt. Menys l'amo. Aquests és amb els que és més còmode treballar. Quan hi treballes, ell s'ha de donar justificacions a ell mateix. Llavors, aquests són els millors clients que hi ha. Indubtablement. Però tots els que són manats per algú, has de tenir molt en compte la personalitat d'aquesta persona i són pocs els que tenen personalitat que és dir: jo prenc decisions, me la jugo. La gent està molt cagada i per tant, té por de prendre decisions, i quan les ha de prendre les pren *lo* menys arriscades possible.” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

“(…) i pesa molt, dintre d’aquesta por, el què pensarà el de dalt. Molta gent no pensa en ell, pensa en què dirà el de dalt d’això. Llavors és molt difícil. El gran mal endèmic és la por. La gent està, mmmmm, una mica acovardida... Una altra cosa és que no t’ho volen demostrar. Diuen: Perquè jo ho veig així. No, no, però tu no ho veus així. Tu estas pensant en què dirà el de dalt. Tornem al problema principal de la pregunta que és que hauria de venir qui decideix, perquè si tu estàs decidint en funció d’un altre, que vingui l’altre. Però clar, què passa, que a *lo* millor l’altre no vol venir o no pot venir o la majoria de vegades senzillament és que si jo faig venir a l’altre demostro que jo no tinc valor i jo haig de demostrar que *pinto*. M’entens? I això és la trista realitat. Molt sovint, es presenta a qui no decideix. Aquest és el gran problema de les presentacions. Es presenta a qui no decideix. I fins i tot a vegades qui decideix no decideix pensant en ell sinó que decideix pensant en gent a qui li hauries de presentar però que no té nassos de prendre la decisió perquè està pensant: ai què dirà, i no què és convenient fer. No es pot generalitzar però passa sovint. És el greu problema.” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

Pla també recolza aquest argument i ho justifica de la manera següent: si les persones de l’agència que lideren la presentació tenen la possibilitat de presentar la idea a qui decideix, li poden argumentar el perquè han arribat a aquella proposta i resoldre-li els dubtes que li sorgeixin. Aquesta relació queda estroncada en el moment en què ells han d’exposar la idea a un conjunt de persones que s’encarregaran de transmetre-ho a unes altres i així successivament. El resultat final pot no assemblar-se, ni que sigui de manera casual, a la proposta original; com una mena de joc dels disbarats. Per aquestes raons afirma que el nivell d’interlocució pot arribar a ser determinant:

“(…) l’experiència ens diu que, estem ben acostumats, ens agrada treballar amb gent que decideix i clar, cada cop que vols anar a empreses més grans, un dels inconvenients que té és aquest que tu presentes a algú i ho fas de la millor manera i ho vens de la teva millor manera però li presentes a aquell algú que, després, aquell algú ho presenta a un altre algú, i aquell algú ho presenta a un altre algú i clar, sempre ens trobem amb això. Que empreses més grans o institucionalment estan organitzades d’una manera que finalment és complicat contactar amb la persona que decideix finalment, no? I clar, potser aquella persona que decideix finalment li han presentat d’una altra manera o potser com que no li han presentat a ell ja no li dóna aquell valor, no? Per més bona que sigui la idea, no? En canvi, aquella persona que decideix, tu parles directament amb ell, tu li exposes, tu li expliques el perquè

has arribat a aquestes conclusions... és força millor, força millor.” (Pla, comunicació personal, 20 octubre 2015).

Martínez, per la seva banda, es refereix als filtres com una barrera a l'hora d'aprovar les idees:

“(…) et trobes amb filtres, et trobes amb gent que té la capacitat de dir que no, o de manipular i manegar les coses, però no dir que sí. Senzillament és, si ells veuen el pla fet, puguen un esglaó (riu); criden un altre i tal i puguen un esglaó ... i en multinacionals pot passar el filtre de diversos països: ara ve aquest d'aquí, ara internacional, tothom diu la seva i tothom... no ho sé.” (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

I, per tant, també destaca la importància de poder estar en contacte amb un alt responsable:

“És que és molt diferent afrontar a algú que igual és l'amo de la seva companyia, de la seva *startup* o que és el responsable màxim, el creador d'allò, d'aquell producte, d'aquell servei o d'aquella marca; que no algú que és un empleat tècnic enmig de tota una cadena de comandaments infinita que només veu la part que veu i que té el criteri que té.” (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

8.1.4.1.7 Experiència i cultura publicitària

El grau de cultura publicitària que, en part, també ve donada pel nivell d'experiència que té l'anunciant en aquest aspecte, és interpretat pels creatius com un element de professionalitat que afavoreix positivament en el procés valoratiu de les idees.

Martínez parla de la importància de compartir un llenguatge comú:

“(…) algú amb cultura de comunicació; algú amb qui puguis, realment, parlar el mateix llenguatge; algú amb qui comparteixis, realment, les coses i que hi hagi una confiança mútua (...)” (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

Solana comenta que l'experiència en comunicació fa que els anunciants es regeixin per criteris més emocionals a l'hora de decidir i que no vulguin racionalitzar tant les coses. Per aquest creatiu, això fa que el client no tingui tanta por d'equivocar-se, que sigui més atrevit i que aposti per idees més innovadores:

“(...) hi ha certs perfils que fins i tot per una qüestió d'experiència confien més en la seva sensibilitat, en la seva intuïció. I hi ha perfils que solen ser els que tenen menys experiència que necessiten aferrar-se a coses més concretes i van una mica més perduts quan han de jutjar una campanya publicitària que és... que és una bogeria, no? Perquè és una cosa absolutament irracional. Hi ha molts espots que... fins i tot la publicitat, no sé ara en quin punt estem però històricament ha jugat a transformar la realitat en una fantasia inexplicable, no? i davant d'això, home, és molt difícil que un client racionalista pugui opinar, no? És difícil que davant una bogeria publicitària una persona que sigui com molt racional pugui discernir si allò li funcionarà o no li funcionarà, no? Això l'obliga després a què porti una campanya a pretestar-la o a fer investigació perquè es queda sense criteri per avaluar. Llavors si que hi ha certs perfils que són molt més racionals, molt més temerosos d'equivocar-se en aspectes qualitatius i hi ha perfils que ho busquen més; que tenen la capacitat o tenen la sensibilitat per intentar buscar la creativitat.” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

Solana, per la banda contrària, es queixa del fet que molts anunciants, precisament per la manca de cultura publicitària, prenen decisions equivocades:

“Perquè crec que en la majoria, en molts casos, jo tinc un equip molt més expert en mitjans digitals que els clients. Aleshores sé perfectament quan m'equivoco i quan s'equivoca ell, i a vegades s'equivoca ell amb les decisions que pren, no? Per la meua experiència i per l'experiència que pugui tenir després de 20 anys d'estar en aquesta professió, no? Aleshores no crec que l'anunciant tingui la raó o rarament l'anunciant té la raó quan pren una decisió perquè no té l'experiència. Si tingués l'experiència seria una altra cosa però és que som molt més expertes les agències de comunicació que els anunciants, portem molts més anys, és el que et deia, normalment són gent que... o toquem nivells molt baixos, hi ha molt poca experiència, hi ha pors i ho notes, no saben el que estan decidint o és gent que fins i tot està per dalt però no té experiència en comunicació publicitària i pren les decisions en

funció de criteris que no són professionals, no?" (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

Pla declara que prefereix que els seus clients hagin fet publicitat anteriorment, ja que, haver d'explicar molt les coses o justificar el valor de la seva feina, retarda el procés i fa que la feina esdevingui més ingrata:

"(...) nosaltres vam passar una època que quan vam iniciar l'agència, nosaltres havíem d'explicar què era la creativitat; havíem d'explicar perquè el client havia de pagar una miqueta més per la creativitat. Ara això per sort, al cap de tres, quatre anys, ja no ho hem d'explicar però al principi si que s'havia d'explicar. Havíem d'explicar perquè se li havia de donar la volta a les coses i tot." (Pla, comunicació personal, 20 octubre 2015).

8.1.4.1.8 El grau d'empatia

Els clients valoren la capacitat que té l'agència de posar-se a la seva pell, d'entendre la seva situació, les seves circumstàncies i la seva problemàtica.

Ferrara al·lega que s'ha de saber llegir entre línies i entendre que hi ha factors que no es diuen però que incideixen de manera decisiva en l'aprovació de les idees:

"Has de saber el moment i has d'entendre al client, en quin moment està. Hi ha empreses que estan més avançades i hi ha empreses que menys i l'has d'ajudar. Al final, és pur sentit comú de dir: tu davant tens una persona, i això per mi és l'abc meu, val? Tu has de pensar que un client, per sobre de tot, és una persona que té uns condicionants personals. Per tant, has d'entendre que tot el que t'està demanant no és un exercici pur, és un exercici tamisat per la seva situació. Mai t'aprovarà un client una estratègia, per molt bé que li vagi a l'empresa, que el perjudiqui a ell dins l'empresa. (...) I dintre d'això també has d'entendre que ell està dintre una empresa que a *lo* millor ell voldria fer més coses, hi ha gent que voldria fer més coses, però entén que l'empresa... ja hi arribarem però no es pot fer un canvi bèstia, no? Llavors clar, tot això ho has d'entendre. No li pots dir: no, fem, fem, fem... perquè a *lo* millor aquell pobre home no pot arribar allà. O no té recursos, o no és el moment seu perquè acaba d'entrar i no pot revolucionar-ho tot el primer dia o el que sigui (...) has d'entendre el paquet sinó pots portar a una situació en el que a aquell pobre home el posis en un compromís molt gros, no? Això ho has d'entendre. (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

Pla diu que qualsevol proposta ha de partir del client; d'entendre quin és el seu producte, la seva marca, la seva situació de mercat... el seu entorn i el seu món, en definitiva. Una bona idea no pot ignorar aquests elements.

Martínez manifesta rotundament que el client es fixa, sobretot, en què s'hagi entès bé el seu problema:

“[l'anunciant es fixa] En què hagi entès bé quin és el seu problema. Primer de tot. És a dir, que tu entenguis exactament què és el que li passa i quin és el problema a solucionar. Això és el primer” (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

8.1.4.1.9 L'adequació de la idea

Una de les missions essencials del brífing és la de servir de guia al procés d'ideació; la d'oferir unes garanties que s'apunta en la direcció correcta. Per tant, les idees parteixen d'una sèrie de condicionants, tals com els objectius de comunicació o el pressupost que fan que, d'alguna manera, la recerca d'idees no sigui lliure, sinó que, de manera selectiva, es vagi a la recerca d'aquelles que encaixen millor dins els paràmetres marcats al brífing.

Pels creatius, aquests condicionants són uns elements que també pesen en la decisió final del client. Per més creativa que sigui una idea no s'aprovarà si, per exemple, no s'ha tingut en compte que és inviable tirar-la endavant amb el pressupost de què es disposa. Martínez ho explica així i assenyala la problemàtica de treballar sense tenir un pressupost marcat:

“(...) si s'ho pot permetre i que hagi mirat de què això encaixi amb els paràmetres pressupostaris que t'han marcat, si és que te'ls han marcat. Perquè n'hi ha d'altres que diuen: *no, no, tu trae que si me gusta después ya sacaré el dinero*. I al final tu saps que és una mentida, que és impossible. Aleshores portes coses que després no pot ser i aleshores genera una frustració pels dos cantons que acaba malament. (...) No fem, ja et dic,

construïm escenaris impossibles que només generaran que frustració després.” (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

Solana alerta del risc dels brífings *políticament correctes*, és a dir, d'aquells on el contingut està més pensat per quedar bé, perquè és el que es creu que ha de dir la marca, però que no es corresponen amb la realitat. En aquest cas, afirma que és molt important recordar al client el que consta al brífing per tal que la proposta es valori a partir d'aquests criteris:

“Per exemple, la notorietat. La notorietat, jo crec que sobre el paper qualsevol anunciant et dirà que és important per ells i fins i tot surt en el brífing, no?: Necessitem una campanya que sigui trencadora, que sigui diferencial, no? Que el públic la vegi i que no l'oblidi, no? Que tingui aquest punt de reclamar l'atenció de la gent. Moltes vegades això surt realment en els brífings, no? O s'entén, no? però un cop ho presentes genera també pors, no? i una por excessiva. (...)abans de presentar la idea dir: oi que estem d'acord que la notorietat és important per aquesta campanya? oi que estem d'acord que la vostra publicitat ha de ser una publicitat que realment tingui presència al carrer? Oi que és important això? Llavors al donar-li el criteri, al reforçar certs criteris, el que fas és que després ho jutgin tenint en compte allò, sinó, poden oblidar-se'n, no? Sinó poden oblidar-se de que buscaven una campanya notòria i fixar-se en uns altres detalls.” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

8.1.4.1.10 La potencialitat de la idea

Els creatius coincideixen en considerar la feina creativa com una tasca de construcció. Les idees són una eina al servei de les marques que els ha de permetre diferenciar-se, dotar-se de personalitat i generar preferència. Les idees són, des d'aquesta perspectiva, un element de supervivència.

I un bon anunciant ho té en compte. Ferrara parla de la potencialitat de la idea, de la capacitat de la proposta de perdurar, de declinar-se, d'apuntar cap al llarg termini. Una idea potent és una idea sòlida:

“(...) els bons clients, els presentes una idea i miren la potencialitat de la idea i després ja parlarem dels detalls i quines coses, doncs a *lo* millor s'han

d'ajustar per, jo què sé, perquè no, potser no cal cal... o el que li vulguis dir, no? Però mires la potencialitat i després ja veurem els detalls." (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

Segarra, tal com s'ha comentat anteriorment, no concep la publicitat si no és des d'aquest punt de vista i, de fet, afirma que és la seva manera de treballar. D'alguna manera entén que els clients saben que això és el que es trobaran a *S,C,P,F... i que, per tant, l'anunciant ja va predisposat a valorar-ho o explícitament ja ho busca.

8.1.4.1.11 La creativitat

Podem considerar, parafrasejant Ricarte, que la creativitat és el producte específic de la comunicació publicitària. Per tant, a priori, sembla que hauria de ser un dels elements determinants en la valoració i aprovació de les idees comunicatives.

Els creatius afirmen que, efectivament, els anunciants valoren la creativitat, però cap d'ells cita aquest factor de forma espontània. És a partir de la pregunta directa suggerida per l'entrevistadora quan s'hi fa referència. Segarra, per exemple, comenta que la creativitat és l'eina que els creatius utilitzen per construir missatges efectius, venedors, i considera que l'anunciant ho valora tenint en compte aquesta característica: la creativitat és un mitjà per aconseguir un resultat.

“(...) ¿se juzga la creatividad? Claro, se juzga el resultado de esa creatividad: nosotros aplicamos la creatividad para construir piezas cuyo objetivo es vender. Nosotros no somos tanto creativos como vendedores o... o digamos, auxiliares de un proceso de venta que es un proceso muy complejo ¿no? Y nosotros digamos, somos una de las partes técnicas que ayudan a ese proceso de venta. Y aplicamos la creatividad para ello, obviamente; como se aplica a tantísimas cosas ¿no?” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

El que també es destaca és la dificultat a l'hora d'avaluar la creativitat o de definir si una idea és creativa o no ja que, segons els entrevistats, el terme resulta ambigu, per la qual cosa el que entén un creatiu i el que entén un anunciant per creativitat no és el mateix. Solana posa un exemple molt aclaridor en aquest sentit en el que explica com la troballa d'una idea inèdita per part d'un creatiu pot ser vista com un element positiu dins l'agència, mentre que, des de la perspectiva del client, no té perquè jutjar-se de la mateixa manera:

“Sí que s’hi fixen i la valoren, eh? [la creativitat] El que passa és que també la creativitat és un concepte molt ambigu, eh? Tremendament ambigu. I el que tu entens, el que jo entenc per creativitat, el que un creatiu entén per creativitat és diferent del que entén un client per creativitat. (...) Aquest és un error que nosaltres hem comès moltes vegades i que continuem cometent, eh? Que per nosaltres la originalitat és una cosa bona, no? Quan anem a un client i li diem: mira, et portem una cosa que ningú ha fet. Nosaltres ho veiem com una troballa important i aleshores el client diu: ostres, si ningú ho ha fet m’esperaré que algú ho faci i llavors ja ho faré jo, no?” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

8.1.4.1.12 L’eficàcia

Els creatius comenten que els anunciants busquen resultats i que, normalment, els resultats es valoren com a positius o negatius en funció de la seva traducció en vendes. Entenen que la creativitat és una eina per ser eficaç i no un fi en sí mateixa. En comunicació, la creativitat no és lliure, sinó que està al servei d’uns objectius.

Pla comenta que encara que les vendes no siguin un objectiu principal, tot acaba redundant i repercutint sobre aquest element:

“(...) clar aquí és tot quan a la reunió del brief diem: què vols aconseguir amb això? Marca? Però clar, és que la marca també són vendes. Al final tot són vendes és que, no ens podem enganyar.” (Pla, comunicació personal, 20 octubre 2015).

Segarra al·lega que l'efectivitat és un arrasador a l'hora d'avaluar les idees:

“(...) en realidad a él [l'anunciant] lo que le interesa es que le dotemos de un artefacto vendedor. Yo creo que lo que él pide es venta. Qué apliquemos y cómo lo hagamos y si al final eso es o no es creativo en términos de no sé quién, no sé quién tiene que decir eso, al final yo creo que le importa muy poco. Lo que le importa es, digamos percibir que, por lo que sea, porque esa pieza que le presentamos es nueva, es original, es diferente, es sensata, es inteligente, él sienta que va a vender. Sienta que su marca sale reforzada, su marca sale diferenciada, su marca sale privilegiada y que puede ser elegida ¿no? (...) o sea, el cliente trata de entender si aquello que le presentamos va a ser eficaz.” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

Ferrara destaca que un anunciant ha de tenir clar que, davant d'una acció de comunicació, és difícil que es produeixi una reacció immediata en forma de pujada de vendes. Que cal ser pacient i tenir clar que tot requereix el seu temps:

“L'eficàcia, és el que més valoren si. L'únic que passa és que el criteri de cadascú a l'hora de valorar és diferent. L'universal al final és: les vendes han pujat o no? Però hi ha vegades que no és una qüestió de vendes és una qüestió de... pot ser venc molt però tinc una imatge nefasta. Que hi ha clients que diuen: òstia. Ara ens anirà molt bé però d'aquí uns quants anys no ens anirà bé. Haig de començar a canviar una mica la imatge. I per tant, a *lo* millor valoraran aquest canvi d'imatge. Però darrera, al final, sempre estan les vendes. Sempre. Però *bueno*, hi ha campanyes que no són de vendes. Xarxes socials, etc... però *lo* habitual, que són empreses comercials o serveis,... vendes, o sigui, al final et va bé o no. Però hi ha qui entén que no necessàriament poses aquell anunci i la cosa es comença a disparar però si que nota que hi ha una percepció.” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

Solana apunta que és un error pensar que una acció efectiva és una acció que només repercuteix en un augment de vendes o que es pot traduir en resultats comptables. Per aquest creatiu, una cosa és l'efectivitat a curt termini i, una altra, l'efectivitat a llarg termini, i afirma que és aquesta darrera la que l'anunciant hauria de perseguir:

“No sé el que té en ment l’anunciant, eh? Quan parla d’efectivitat, entenc que hi ha una part important per ells des del punt de vista de la quantificació. Quan deia que són companyies... que tota la companyia té una cultura d’allò quantitatiu i el menyspreu absolut cap a allò qualitatiu perquè és *inmedible*; jo crec que amb això, molts anunciants quan parlen d’efectivitat parlen d’un tipus d’acció que et permeti, després, mesurar exactament el que estàs aconseguint per poder-ho comparar amb altres dades i tenir un coneixement més quantitatiu i numèric del que estàs fent(...) I jo crec que hi ha moltíssimes companyies que aposten per la creativitat, que aposten pels valors, però el que fan és construir una marca molt poderosa que és molt difícil després quantificar el poder de la marca, com a mínim a curt termini. Pots estar apostant per la teva reputació, pel teu valor, per la teva diferenciació com a marca i, poc a poc, anar recollint els èxits que tu has aportat a través de la publicitat. En canvi hi ha companyies que el que fan és extreure valor del teu producte, de la teva marca, per buscar una rendibilitat immediata. Llavors això fa que el producte, que la marca que tu anunciïs, perdi valor, perdi capacitat de seducció, perdi diferenciació en el mateix moment que estigui guanyant vendes perquè has fet una promoció brutal que et donarà poca capacitat de subsistència posteriorment en un mercat que sigui competitiu, no?” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

8.1.4.2 Elements que dificulten i afavoreixen l’aprovació de les idees

L’anunciant recorre a una sèrie de criteris, moltes vegades de manera inconscient, quan s’enfronta a les propostes comunicatives que ha de jutjar. Per tant, de la mateixa manera que s’identifiquen els components que l’anunciant utilitza en l’acte de presentació i valoració de les idees, un dels aspectes importants, també, és identificar aquells elements que contribueixen a afavorir l’aprovació de les idees o que, pel contrari, tendeixen a impedir-la.

Els aspectes que, des del punt de vista dels creatius, actuen com a potents inhibidors de la decisió són:

- La por
- La manca de cultura o d’experiència publicitària

Els creatius són categòrics a l'hora de definir quina és la principal barrera a la que s'enfronten en el moment de l'aprovació: la por. A grans trets, comenten que en comunicació no es pot assegurar al 100% si una idea funcionarà o no. La decisió, per tant, comporta un risc que no tots els anunciants estan disposats a córrer. Ferrara així ho destaca:

“El que vol fer una campanya de publicitat, sigui on sigui, on, off, canviar les etiquetes, o fer una acció... o senzillament un plantejament estratègic i l'aborda amb por ja no farà res bo. La por és el principal... és l'enemic número u en aquesta professió i jo diria de la vida, no pots anar amb por. Això és per a mi el pitjor.” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

Solana també parla d'aquesta emoció com un fre determinant i remarca que si l'anunciant no és capaç de desempallegar-se'n, difícilment aconseguirà bons resultats:

“Ens veiem molt condicionats per la por a l'hora de prendre decisions, d'optar per camins. I la publicitat necessita risc, necessita audàcia, necessita gent que a darrera prengui decisions. Si no ho tens, no podràs fer una bona campanya. Podràs fer campanyes que més o menys es mantinguin, més o menys com l'any passat, però no aconseguiràs èxits.” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

Segarra diu que prendre decisions no és fàcil i que el risc forma part inherent d'aquesta responsabilitat.

“El cliente, por lo general, tiene que tomar una decisión arriesgada siempre y...les cuesta, les cuesta (...) a la hora de enfrentarse al trabajo entran los miedos al riesgo que es normal ¿no?... al final, una cosa que nunca olvidamos es que el dinero es suyo y la decisión es suya i que el que se arriesga de verdad es él.” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

L'altre element que els creatius assenyalen com un factor que tendeix a dificultar l'aprovació és, com ja s'ha dit anteriorment, l'experiència i la cultura

publicitària de l'anunciant. A nivells baixos d'aquests dos elements sol resultar més difícil l'aprovació de les idees, ja que, segons els professionals de la creativitat publicitària, l'anunciant tendeix a no tenir criteri i a rebutjar les idees de caire més novedós. També és habitual que, en aquests casos, s'empari amb eines que justifiquin la seva decisió (tals com la investigació) o vagi a la recerca d'opinions consensuades que acaben perjudicant la potència comunicativa de la idea.

Per la banda contrària, això és, els ingredients que tendeixen a afavorir l'aprovació de les propostes que presenta l'agència, els creatius en remarquen especialment quatre:

- L'argumentació (explicació del per què)
- L'establiment de criteris
- El coneixement de l'anunciant
- L'art de vendre

L'argumentació és el factor que tots ells emfasitzen. Consideren que és determinant poder explicar el per què s'ha arribat a aquella formulació. Tal com comenta Segarra, la proposta final no és fruit d'una ocurrència, sinó el resultat d'un llarg procés de recerca. És vital, doncs, que l'anunciant entengui que tot allò té una raó de ser:

“Bueno claro, para llegar a la conclusión a la que llegamos nosotros partimos de un razonamiento previo que a veces es larguísimo y a veces es farragosísimo. Nosotros digamos el proceso que hacemos es... eh... en el proceso de *briefing* lo que tratamos es de entender el problema del cliente y el objetivo ¿no? fundamentalmente, y el contexto y la categoría y la historia de la marca... es decir, una serie de componentes que te ayudan a ir analizando el problema hasta resumirlo o destilarlo en un concepto que nos parece que puede permitir a la marca resolver ese problema y llegar al objetivo que tiene planteado ¿no? Entonces es un proceso en algunos casos complicado.(...) Entonces, lo que tratamos es de explicar de una manera resumida, de dónde venimos y cómo hemos llegado al lugar al que hemos llegado que nunca es una inspiración mágica en la ducha. En la ducha se te puede ocurrir finalmente, después de mucho trabajo y de mucho curro, pues

la conexión entre una cosa y otra. Por qué no ponemos una nubecita de cómic que habla y que no sé qué... digamos el acabado formal una vez tienes en la cabeza muy claro lo que estás buscando. Porqué sino no encontrarías tampoco. En la ducha se producen los fogonazos porqué llevas mucho tiempo buscando. Hay un momento que de pronto, se ordena la pelea pero, si no hubiera eso antes, se te ocurrirían chorradas en la ducha. Entonces sí, una presentación es, digamos, un intento de resumen de nuestro largo proceso de llegada a lo que presentamos.” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

Ferrara i Solana també citen l'explicació del plantejament estratègic com un argument de venda:

“Nosaltres per exemple expliquem el plantejament estratègic, expliquem perquè fem les coses, per arribar a una solució a través d'una estratègia lògica.” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

“(…) que t'entenguin el que estàs proposant. Què entenguin per què li has donat tanta importància al càsting o per què li has donat tanta importància a la música. Si això no ets capaç de transmetre-ho, és difícil que t'entenguin i que t'ho comprin (…)” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

Pla verbalitza que, alguns clients, fins i tot es sorprenen que darrera una idea hi hagi tant de discurs:

“(…) tu els hi has d'explicar molt al principi, començar a parlar de tot sense presentar res; parlar-ho bé, ja quasi vendre'ls-hi... a vegades et diuen: osti... hi ha tot un discurs (…)” (Pla, comunicació personal, 20 octubre 2015).

Un segon element que també s'apunta, i que està vinculat al que acabem de veure, és l'establiment de criteris. Solana destaca que és molt important recordar-li al client quin va ser el seu encàrrec i quines foren les indicacions que va donar a l'agència en el brínging. L'objectiu és que no se n'oblidi i jutgi les idees a partir d'aquests arguments. En cas contrari, es produirà una disfunció, ja que l'agència ha pensat en un determinat sentit que pot no coincidir amb els criteris que acaba utilitzant l'anunciant a l'hora d'avaluar:

“Llavors jo crec que és important en una presentació, nosaltres ho fem quan podem, recalcar que més enllà dels objectius de comunicació si hi ha un compromís d'adquirir notorietat perquè la marca no és rellevant, perquè no està present en l'àmbit de la gent... ahhhh... abans de presentar la idea dir: oi que estem d'acord que la notorietat és important per aquesta campanya? oi que estem d'acord que la vostra publicitat ha de ser una publicitat que realment tingui presència al carrer? Oi que és important això? Llavors al donar-li el criteri, al reforçar certs criteris, el que fas és que després ho jutgin tenint en compte allò, sinó, poden oblidar-se'n, no? (...) però penso que és important definir molt bé els criteris, posar-los a sobre la taula, establir les bases per prendre les decisions en l'àmbit que tu creus que és més bo per vendre el teu producte; sobretot per fer entendre que el que tu estàs presentant té una raó de ser.” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

Un tercer component és el nivell de coneixement de l'anunciant. És bastant obvi que les relacions de llarga durada potencien el coneixement i l'entesa; per tant, amb un client amb el que l'agència està acostumada a tractar, aquesta ja sap com li agraden les presentacions (si més llargues o més curtes, si demanda explicacions més detallades o menys, el tipus de llenguatge que és més recomanable emprar...), en quin ambient prefereix que es portin a terme o quins són els tipus d'idees sobre els que sol reaccionar positivament. Ferrara destaca la capacitat camaleònica de l'agència d'adaptar-se a l'anunciant i ho explica així:

“el client amb qui ja fa molts d'anys que hi treballes ja saps quin és l'ambient on és més agradable presentar-ho, com ho has de fer... hi ha clients que és un teva-meva. Ens assentem els dos i ho comentem. D'altres ho has d'explicar d'una determinada manera... al final, cadascú té el seu mètode aquí, no? (...)... i a partir d'aquí és conèixer al personatge. Hi ha a qui li has de parlar molt planer, hi ha a qui li has de parlar una mica més elevat, hi ha qui... *Bueno t'has d'adaptar.*” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

Finalment, apareix l'art de vendre. Els entrevistats coincideixen en apuntar que, en definitiva, cada agència i cada equip desplega en una presentació les seves armes de seducció que estan vinculades a l'art del discurs, la posada en escena i la capacitat de persuasió. La presentació és el moment on la idea s'hi

juga el tot pel tot, és la prova de foc definitiva; per tant, les agències proven, indiscutiblement, de *vendre* la seva idea. Pla, per exemple, comenta que des de La Perruquera s'intenta que el mateix concepte comunicatiu ja formi part de l'acte de presentació. També apunta que solen jugar amb el suspens, amb la creació d'un gran previ, amb la originalitat, i que opten per mostrar les peces amb formats i acabats visualment molt atractius:

“(...) la presentació també crec que és molt important fer-la original; que el concepte estigui dintre de la presentació, jugar-hi, que el client tingui sensacions. (...) hi ha tot un discurs per després... pum, presentar-ho en vídeo, però que sigui tot... cartells grossos, que sigui...” (Pla, comunicació personal, 20 octubre 2015).

Solana diu que intenta que el client tendeixi a valorar les idees des d'un punt de vista més emocional i, el que fa a les presentacions, és potenciar aquesta part de la balança. Per això recorre a recursos tals com vídeos, imatges, bobines de referències... que ressaltin aquesta vessant:

“I un exemple, per exemple, també important en l'àmbit de les presentacions que jo ho he experimentat personalment i és... ahhhh nosaltres realment tenim dos hemisferis i dos cervells, dues maneres de jutjar les coses i... i una és la part racional, analítica i l'altra és la part emocional. Si tu estableixes una presentació basada... parlant de números, amb gràfiques... si tu l'expliques racionalment provoques que la teva audiència, que el teu client utilitzi aquesta part del cervell per avaluar el que estàs presentant. Et pot ser favorable o desfavorable però és una manera de veure-ho i normalment, si observes des de la racionalitat pots mensyprear tots els elements més emocionals perquè no són quantificables i perquè no... en canvi al revés, si tu comences una presentació i poses un vídeo per presentar el to d'alguna cosa, i poses imatges de gent i despertes en el client la part més emocional, estarà com més predisposat per valorar, per tenir criteri, per donar-li importància a la part més emocional del que presentaràs, no? Llavors hi ha una millor manera de derivar una reunió. (...) I jo crec que les agències això ho fem especialment bé quan comencem ensenyant vídeos i posem a la gent amb la sensibilitat a flor de pell, és molt més fàcil...” (Solana, comunicació personal, 13 octubre 2015).

8.1.4.3 La modificació de les idees

Encara que el client, finalment, *compri* la proposta de l'agència, la majoria de vegades aquesta acaba essent sotmesa a canvis. Aquestes modificacions poden anar des de retocs formals que no afecten de manera decisiva al resultat final, fins a canvis més dràstics que poden acabar fent la idea original completament irreconeixible.

En principi els creatius no es mostren contraris a les transformacions sempre i quan contribueixin a millorar la idea. Si les noves propostes estan dins els límits d'allò que és raonable i la idea continua mantenint la seva essència, es considera que introduir-les és positiu, ja que, així, l'anunciant es sent escoltat i considera que la seva opinió és tinguda en compte:

“(…) tot depèn del punt de no retorn de *lo* raonable.(…) Que hi ha vegades que canvis o aplicar maneres de pensar que poden enviar a un altar a una idea o fer-la evolucionar cap un cantó o cap a un altre, poden ser raonables i, per tant, doncs s'intenta arribar a un *entente* on es vegi que realment el que pensa està reflectit i que la seva opinió es té en compte, sense arribar a destrossar la història de manera que no acaba essent res; perquè si acaba no essent res, mmmm no té sentit.” (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

“(…) nosotros admitimos los cambios siempre y cuando pensemos que mejoran o no empeoran el producto final. Porque los cambios son muy importantes; las sutilezas son muy importantes, nosotros tenemos esta convicción clarísima.” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

Si els canvis que l'anunciant proposa són realment revolucionaris i modifiquen la idea d'arrel, els creatius són partidaris de començar de zero. Segarra diu que voler salvar la idea sol ser un error i que és millor pensar en una altra direcció i presentar una nova proposta; una situació límit que l'anunciant sol entendre si se li explica adequadament que això redunda en el seu benefici. Com a punts negatius, comenta que hi ha molta feina i temps llançats:

“Ehhh por tanto nuestra postura casi siempre en estos casos es: no nos importa volver a empezar. No solemos ser gente que está completamente inculcrada con una idea, claro que le cogemos cariño y que creemos en ella porque sino no la presentaríamos, pero si los cambios que el cliente exige o cree que tienen que hacerse, sentimos que van a cargarse la idea de una manera decisiva, preferimos empezar de nuevo y este es un acuerdo que casi todo cliente acepta ¿no? Bueno al final si creéis, si realmente estáis tan convencidos de que no lo vamos a poder arreglar, pues venga, empezamos otra vez ¿no? A nosotros nos cuesta mucho avanzar con cambios en los que no creemos; cosa que hay veces que sí se puede hacer ¿eh? Hay veces que... a veces nos equivocamos ¿eh? Hay veces, también, hay muchas ocasiones en las que somos posibilistas o voluntaristas y creemos que un cambio no va... no va a cargarse algo y finalmente cuando ves el producto final dices: Bueno pues teníamos que haber... pero bueno, en general, si tenemos la percepción de que va a cambiar, empezamos de nuevo; no pasa nada. Te das más prisa pero solucionamos el problema y lo solucionamos desde el principio ¿no? Eso que dicen de las casas, en vez de hacer reformas es mejor echarla abajo y volver a empezar ¿no? Pues muy a menudo... y tengo que decir que en muchas ocasiones el producto que presentamos luego es mejor; así que, bueno, como tenemos la experiencia, no nos da mucha pereza empezar otra vez porque suele ocurrir que, seguramente con el aprendizaje de todo el proceso, al final lo acabas teniendo más claro ¿no?” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

8.1.5 La creativitat

S'ha vist com la creativitat és un dels components amb els que, segons els creatius, els anunciants es fixen en el moment de jutjar. En aquest apartat es tractarà el concepte de creativitat així com la percepció que tenen d'aquest element els creatius i anunciants, sempre des de la perspectiva dels primers.

Ferrara considera que creativitat és sinònim d'una expressió diferent, original, novedosa, sorprenent sense perdre de vista les necessitats i requeriments de l'anunciant; el que ell denomina coherència i solidesa. Aquest creatiu explica que l'anunciant entén la creativitat en el mateix sentit, és a dir, que ho associa a alguna cosa diferent, que trenca amb allò habitual o establert. El matís l'introdueix a nivell de gradació: com que els creatius estan més acostumats a

veure tendències i peces innovadores, és normal que un creatiu busqui un nivell més elevat dintre d'aquesta originalitat.

“Una altra cosa és el que des del nostre punt de vista sigui més creatiu, doncs home, a l'estar més dedicats a veure tendències, a veure el que es fa, el que per nosaltres és original pugui ser una mica més innovador que per un altre que no necessita aquest grau tan elevat d'innovació, però això és molt lògic i és el que diferencia a l'agència de l'empresa perquè a vegades si es pensés només en festivals faries coses que no han arribat encara.” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

Per Segarra la creativitat és un tema amb el que es fixen els creatius i que, en canvi, els anunciants no valoren de manera individual o aïllada. Segons ell, els clients busquen eficàcia i si la creativitat és una de les maneres d'aconseguir-la, és benvinguda, però no creu que sigui valorada per sí mateixa:

“Que sea más o menos creativo es que yo creo que es un lenguaje que ni siquiera entiende en el sentido que nosotros lo entendemos ¿eh? Creo que utilizamos el mismo nombre, utilizamos el término creatividad con una ligereza bastante notable (...) Por tanto sí, hablamos de creatividad pero en realidad no estamos hablando de creatividad, estamos hablando de eficacia, de... o sea, el cliente trata de entender si aquello que le presentamos va a ser eficaz.” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

Pla també es suma a aquesta tesi. Per aquest creatiu la creativitat s'associa a un element inesperat, diferent però que obtingui resultats, i exposa l'exemple concret d'un anunciant amb qui treballen. En aquest cas explica com a la primera presentació el client va aplaudir, mentre que a les posteriors ja els demana que cada any es superin els resultats de l'any anterior:

“Quan vam presentar l'anunci, o sigui, va aplaudir tothom, o sigui, va quedar... quan es va presentar la idea, tothom va aplaudir. Les altres vegades ja no han aplaudit perquè com que ja hi estan acostumats, ja ha pujat el nivell (riu) però aquell primer any va ser espectacular i això és una de les coses...(...) Al final és que et diguin, molt ben fet quan hi ha hagut resultats. Clar, quan tu jugues a primeres divisions, és el que diem nosaltres, quan estem fent la campanya de televisió que cada dia sabem les vendes de colònies, això és primera divisió. Aquí ja no hi ha... el primer dia que presentes hi va haver aquell primer aplaudiment però ara ja és: cada dia,

tantes reserves. La campanya al final d'any, al final hi ha hagut tantes reserves. I després t'aplaudeixen. Però t'aplaudeixen així (aplaudeix tímidament) i després et diuen: l'any que ve a vendre més, i ja està." (Pla, comunicació personal, 20 octubre 2015).

Martínez afirma que la creativitat és el component que fa que un missatge destaquí i que una marca aconsegeixi una posició avantatjosa respecte a la seva competència. De tota manera, apunta que no tots els implicats en el procés entenen la creativitat en el mateix sentit; que no sempre el més creatiu és el més eficaç, o el més potent, o el que més li convé a una marca:

"El problema està en què entén cadascú per creatiu. A part, una cosa creativa o una cosa bona. És a dir, el concepte bo, mmmm entens? (...) no sempre ens posem d'acord amb el criteri de què el més creatiu o el més potent, sigui la mateixa cosa." (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

8.1.6 La investigació

Els creatius estan a favor d'un ús mesurat de la investigació. Entenen que és un bon instrument per proporcionar informació que ajudi i faciliti el procés. El problema és que, segons el seu parer, aquest ús racional es produeix molt poques vegades i que, en canvi, la investigació es converteix tot sovint en el substitut de la decisió. Aquest aspecte el subratllen Ferrara, Segarra i Martínez:

"Els tests serveixen per donar seguretat al que no en té. Els bons tests són per intuir coses de la gent, no per validar. La validació només serveix per si algú ve i et diu: escolta'm això ha anat malament. I dius, el test va donar bé... és per l'únic; no és per intuir a veure, ostres, vaig a veure si em surten coses interessants. Que n'hi ha que ho fan eh també? És veritat. Però els tests per validar un espot és per evitar prendre la decisió. La pren el test...o, jo crec que aquesta és la norma, el validar i ja està. *Adiós*. Necesito *algo*, un paper que m'ajudi." (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

“La investigación que es un aliado, un complemento o un refuerzo muy interesante y muy práctico se convierte demasiado a menudo en el sustituto de la decisión. Demasiado a menudo el Director de Marketing con los responsables de la decisión de una marca, por miedo, por indefinición, por mmmm lo que sea, acaban dejando que sea la propia investigación la que ... al final la opinión de 50 amas de casa reunidas con unos cafés debajo de unas lámparas que decidan si la campaña funciona o no funciona ¿no? Es como mínimo sospechoso ¿no? y como máximo ridículo. Y esos a veces ocurre pues, pues eso... a veces las reuniones con mucha gente se convierten en reuniones de grupo ¿no? y entonces los directores de marketing a menudo tienden a dejar que la decisión sea colegiada o asamblearia ¿no? Y eso es un lío.” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

“La investigació és molt interessant depenent de com s'utilitzi, és com tot, depèn de l'ús que tinguis. És a dir, en la meua opinió és molt interessant tenir totes les fonts d'informació contrastades a l'hora d'entendre quin és el problema; quin és l'entorn de la marca; quin és l'insight de consumidor que volem apel·lar; com és el consumidor, fins i tot, o com consumeix; el punt de contacte a través del qual li arribarem... tot això, és importantíssim. Ara bé, quan la investigació s'utilitza per validar una idea o no, és senzillament, per mi és defugir la responsabilitat de uns senyors que el que estan fent és que un institut faci la seva feina. És a dir, i per tant, una cosa és una eina i una altra cosa és pretendre que allò és *zarza ardiendo*, *palabra de ley*, m'entens? I com que allò té un document que diu endavant o enrere, jo... jo no. Si va bé, he sigut jo i si va malament, ho deien aquells. I desgraciadament moltes coses van així.” (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

La investigació actua, des del seu criteri, com un escut protector davant la presa de decisions. De fet, la majoria d'ells destaca que s'usen les eines com a substituïts de les persones, ja que, en funció del resultat, es decideix tirar endavant una idea o no. Ferrara comenta que la investigació estandarditza i homogeneïtza les idees i que és difícil que aquelles més innovadores, arriscades i potents superin el filtre d'un test:

“Nosaltres diem: això anirà a test o no? Perquè si va a test has de pensar un tipus de coses. Llavors ja no fas una campanya pel consumidor, fas una campanya pel test. És que és així. Una altra cosa és que no ho sàpiguen veure. Tots saben el que en el test funciona millor; mentre que en el consumidor a *lo* millor funcionaria d'una altra manera, perquè el test no deixa de ser una situació absolutament artificial. O sigui, un test no ha de decidir mai una campanya, mai de la vida, mai de la vida, mai...” (Ferrara, comunicació personal, 8 octubre 2015).

Segarra es situa en la mateixa línia i incideix sobre el tema de la polarització. Les idees *light*, que no tenen cap *problema* perquè, normalment, tampoc tenen cap característica diferencial respecte al panorama comunicatiu existent, solen superar sense problemes els tests. Les idees innovadores, en canvi, troben més dificultats, ja que provoquen reaccions més extremes. Ferrara s'hi refereix quan comenta el cas de Danone i l'anunci del *joroña que joroña* que el test va rebutjar. En aquest cas, la insistència de l'agència va fer que la idea tirés endavant i l'èxit en els resultats els va donar la raó. Segarra explica un cas similar amb *BMW*. Aquí fou l'aposta del President de *BMW Espanya* la que va desencallar una idea exitosa que la investigació havia descartat:

“(...) en BMW por ejemplo, recuerdo el Bruce Lee... Bruce Lee es una campaña que en realidad no teníamos que haber hecho porque había una campaña italiana que BMW central digamos decidió que era la que iba a salir en toda Europa, la campaña del X3, del BMW X3. Y era un spot muy normalito de un coche muy mono por pistas de esquí, vendía un poco que era un todoterreno y no sé qué. No me acuerdo un tipo que bajaba por ahí... un spot de coches sin más intención. Entonces el cliente de BMW España que tenía una tradición de publicidad y de cultura publicitaria distinta y que sabía que la marca en España tenía una perspectiva distinta, pensó: Pues aquí este spot no va a funcionar. Incluso ehhhh de alguna manera para demostrarlo nos pidió una campaña, hicimos el Bruce Lee y lo testamos. Bueno, Bruce Lee salió fatal, fatal... y el otro salió fantástico, a la gente el spot italiano con el BMW allí en lo alto y no sé qué. Y fue el presidente de BMW que dijo: no puede ser, no me lo creo. Vamos a ir con el de Bruce Lee porque no me lo creo. Y mira, luego todo el mundo le dio la razón. Pero tuvo ese valor, sobre todo porque yo creo que fue sensato hasta el punto de decir: Bueno claro, si le pregunto a 40 personas entre uno que digamos polariza y otro que no tiene ningún problema, pues es normal que el que no tiene ningún problema salga privilegiado pero normalmente eso no quiere decir que sea el potente ¿no? Si el de Bruce Lee hubo 10 personas que no les gustó mucho pero hubo 20 personas a las que les encantó pues voy a ver si... y efectivamente fue así.” (Segarra, comunicació personal, 14 octubre 2015).

Malauradament, tal com comenta Martínez, no tots els anunciants tenen aquesta visió i quan la investigació tira enrere una idea, aquesta senzillament mor.

8.1.7 La percepció de l'anunciant

L'exposició dels resultats obtinguts finalitza parlant de la figura de l'anunciant des de la perspectiva dels creatius. En aquest cas, l'interès s'ha focalitzat en dos grans temes: com és un bon anunciant i si els creatius consideren que existeix un determinat perfil de client.

Un bon anunciant és aquell que reuneix aquestes característiques:

- És valent, s'arrisca
- Pren decisions
- Diposita confiança en els seus socis comunicatius i es deixa aconsellar
- És un enamorat del seu negoci /producte/ professió
- Té experiència en el camp publicitari
- Té criteri i opinió
- Té les coses clares
- Confia en la seva intuïció i es deixa guiar, també, per la part més emocional

Si totes les característiques es conjuguen en un individu, s'estaria davant l'interlocutor ideal. Tots els creatius entrevistats coincideixen en destacar un d'aquests elements: un bon anunciant és aquell que no té por de prendre decisions arriscades. Solana, per exemple, comenta que la publicitat necessita audàcia, Ferrara que l'anunciant ha de ser atrevit per evitar replicar el que fa la competència i Martínez que a la professió li cal "gent que vulgui encertar, no gent que vulgui no cagar-la" (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

Pel que fa a la tipologia d'anunciants, cadascun dels entrevistats ha optat per utilitzar un criteri diferent, així que el resultat obtingut és molt divers. Ferrara, per exemple, anomena la capacitat de prendre decisions i diferencia als anunciants en funció d'aquest argument. D'aquesta manera, es parla de qui decideix o té la capacitat per fer-ho i de qui no decideix. Solana parteix de l'experiència que un anunciant té en comunicació comercial i considera que els anunciants poden ser més racionals o més intuïtius. Segarra classifica els anunciants agafant com a base la confiança i exposa que es poden agrupar en una escala que aniria des de la confiança absoluta fins a la desconfiança total. Martínez diferencia entre el perfil d'anunciant empresari-*hacedor* i el gestor. Des del seu punt de vista, l'*hacedor* és aquell que adora la seva professió, que té criteri, informació, experiència i interès. El perfil gestor, en canvi, tal com explica Martínez, és aquell que s'implica poc en la feina:

“(...) hi ha dos tipus de persones en el món de l'empresa: el perfil gestor i el perfil aaaaaaa *hacedor*, diria. Saps? És a dir, independentment del departament on toqui, però tu quan treballes amb algú que està realment apassionat pel que fa, és molt més fàcil, és molt més fàcil; que no senzillament algú que només gestiona allò com pot gestionar... ara està amb alimentació, demà està amb assegurances... tot es converteix en una fredor professional, disfressada de professionalitat, que fa que no, no acabis sentint les coses.” (Martínez, comunicació personal, 30 octubre 2015).

Finalment, Pla ofereix una taxonomia d'anunciants més completa. En primer lloc discrimina entre qui té experiència i qui no en té. Als que no tenen experiència s'hi refereix, fent una analogia amb el món de les autoescoles, com anunciants principiants (Pla comenta que serien els que porten una L). Dintre dels que no tenen experiència, diferencia entre els que tenen ganes de menjar-se el món, que tenen molta energia i iniciativa i els que són un caos, que no tenen ni idea de res. Quant als que tenen experiència, discrimina entre els emprenedors que després d'algun intent fallit ho tornen a intentar; els empresaris que ho controlen tot; els que saben delegar i els que només pretenen justificar el sou.

Taula 25. Quadre resum. Tipologia d'anunciants des de la perspectiva dels creatius

Creatiu	Criteri	Tipologia	
Ferrara	Capacitat de prendre decisions	<ul style="list-style-type: none"> • Qui decideix • Qui no decideix 	
Solana	Experiència en publicitat	<ul style="list-style-type: none"> • Racional • Intuïtiu 	
Segarra	Confiança	<ul style="list-style-type: none"> • Confia absolutament • No confia gens 	
Martínez	Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Empresari hacedor • Empresari gestor 	
Pla	Experiència en publicitat	No té experiència	<ul style="list-style-type: none"> • Proactiu, amb iniciativa, enèrgic • Passiu, reactiu
		Té experiència	<ul style="list-style-type: none"> • Qui no es rendeix després d'un fracàs • El controlador • El que delega • El que vol justificar el seu sou

Font: elaboració pròpia.

Capítol 9. Resultats de la investigació: el punt de vista dels anunciants



9.1 El punt de vista dels anunciants

A continuació, després de l'anàlisi de les entrevistes als creatius, passem a exposar els resultats obtinguts entre el grup dels anunciants.

9.1.1 L'agència

Quan l'empresa no compta amb una alineació amb una agència o grup comunicatiu a nivell internacional, el criteri de selecció més habitual, al que han fet referència els anunciants consultats, és el de contacte directe. De fet, aquest sistema ha estat citat per tots ells, fins i tot en el cas de Nestlé. Aquesta companyia compta amb un grup d'agències que venen imposades des de la central, però, en casos de marques locals, treballa amb una empresa escollida des de la filial espanyola: Tiempo. Campmany (Nestlé) comenta que el criteri de selecció de Tiempo, per part de Nestlé, fou el de satisfacció amb la feina:

“Les agències així més de capçalera, les que treballen l'estratègia de comunicació de les grans marques, bastant alineades amb Nestlé són: Ogilvy, J. Walter Thompson, McCann i Publicis. El que passa és que amb Publicis, aquí a Espanya, per les seves raons pràcticament no hi col·laborem. I després en canvi, a Espanya, per marques locals i que per tant no tenen el requeriment d'estar alineades internacionalment, treballem amb Tiempo (...) [el criteri de selecció] *Bueno*, les agències alineades, perquè està imposat des de la central i, per tant, no podem *elegir* gaire, *vale?* L'agència que t'he parlat en els casos locals, és un criteri de satisfacció amb la feina.” (Campmany, comunicació personal, 26 octubre 2015).

De tota manera, Rovira (Banc Sabadell) i Sala (Atrapalo) també apunten a la idea del concurs. Rovira, per exemple, comenta que van escollir a l'agència *S,C,P,F... perquè havien vist feines seves i consideraven que eren els millors, però que això no va impedir que escoltessin altres propostes. Sala, per la seva banda, es planteja l'opció de convocar un concurs per evitar que l'agència s'acomodi a una determinada manera de fer:

“[Vam escollir *S,C,P,F... perquè] són els millors (...) sabíem què feien, havíem vist coses que havien fet ells i en un moment determinat ens volíem llançar a n'aquesta aventura i ens va semblar que... evidentment hi ha agències que són molt bones, eh? No sé si millors o no, però en aquell moment a nosaltres ens va semblar que, pel nostre criteri, eren els que millor responien al que volíem fer. (...) Vàrem tenir altres propostes, eh? Vàrem escoltar altres propostes perquè amb una cosa d'aquest tipus has d'escoltar altres propostes. Però, de tots els que vam veure, ens va semblar que eren els més... els que lligaven més amb la idea que teníem nosaltres.” (Rovira, comunicació personal, 27 octubre 2015)

“I de vegades també tinc temptacions de fer un concurs (...) ha arribat el moment de dir: escolta, doncs mira, fem un concurs tu; i competeixes amb *S,C,P,F... i competeixes amb tal i aviam què passa. I si la vostra idea és la que més ens agrada, seguirem treballant junts, no? Però que sentin aquesta tensió.” (Sala, comunicació personal, 26 octubre 2015).

Quant al motiu d'elecció, és a dir, el que fa que un anunciant truqui a la porta d'una agència interessant-se pels seus serveis, és:

- Els treballs que ha portat a terme l'agència (coherència amb l'estil que es busca, amb la filosofia de l'empresa)
- L'autoritat o prestigi del seu líder o guru més destacat
- Que estigui enfocada a servei
- Que no es comporti com un simple proveïdor
- Que entengui la realitat del negoci de l'anunciant
- Que conegui la realitat de la marca
- Que s'adapti a les seves necessitats (d'objectius i pressupostàries)
- Que parli el mateix llenguatge (empatia, comprensió, química personal)
- Que destaqui per la notorietat de les seves idees

Com es pot observar, hi ha elements que són més fàcilment i objectivament *detectables*, com ara els treballs que ha portat a terme l'agència i, en canvi, n'hi ha d'altres que són més difícils d'avaluar i de quantificar, especialment, si l'anunciant no té cap experiència prèvia amb l'agència amb la que vol

treballar. En aquest cas, la decisió es pren a partir de percepcions de caire més subjectiu, tals com creences o sensacions; de l'experiència de la persona que ha de prendre la decisió i de la impressió personal derivada del primer contacte. En relació a això, Pasqual (Planeta DeAgostini) comenta que els agrada el servei i que això ho troben en agències petites, i també remarca aquesta necessitat que l'agència entengui el negoci de l'anunciant:

“Nos gusta tener un servicio *boutique* (...) Entonces hacer comunicación muy creativa o hacer comunicación de producto, combinar ambas... yo creo que Pavlov entendía muy bien el negocio y combinaba ambas cosas. (...) Entonces, bueno, yo creo que Pavlov entiende bien esto y busca siempre una vuelta más de notoriedad en todas nuestras campañas. Y a parte de esto pues el servicio, el cuidado por luego las campañas, el cerrarlas hasta el último detalle, nos acompañan en todo el proceso, desde evidentemente, la generación de la idea hasta a estar presentes en las locuciones y pues cuando estás cerrando el spot, ese último detalle, ese... Me gusta la manera en la que trabajan y estamos contentos.” (Pasqual, comunicació personal, 26 octubre 2015).

Rahola (LLagurt) explica que, en el seu cas, tractant-se d'un anunciant petit, pesava molt que l'agència conegués la marca i que parlés el mateix llenguatge que elles (els de les dues sòcies fundadores). En aquest sentit, es refereix més a una manera de fer, de treballar, d'expressar-se, a ser propers... parla de si hi ha entesa o no n'hi ha a nivell personal:

“(…) era una agència d'aquí, de Girona, que era molt important perquè és més fàcil que ens entenguin que potser gent de Barcelona, per la marca en aquest aspecte, de fet, aquí està molt més treballada, la gent ens coneix més, i perquè són gent fàcil i gent senzilla no són massa, com diríem, esnob, d'aquest món, saps? Són gent més que ens entenen i que parlem el mateix idioma, saps? I vam escollir... llavors quan vam fer aquest concurs entre La Perruquera i aquesta altra, que no sé com es diuen, que era de Mataró; els de Mataró les idees que van proposar eren súper vistes i estaven més que *sobades* i no... no parlàvem el mateix idioma. Això és *lo* que et dic. Que no era un tu a tu tan fàcil, saps?” (Rahola, comunicació personal, 15 octubre 2015).

“ [Els de l'agència són] Unes persones que ens coneixen, que, que ens coneixen com a persones a la Glòria i a mi, que... de la feina, que coneixen la marca i coneixen la nostra realitat, coneixen com som i com estem i que, i

que l'entenen i que és un recurs que quan el necessitem, hi són. Hi són súper adaptats a nosaltres, saps què te vull dir? Sense exigències, sense mínims, s'ajusten moltíssim a la nostra necessitat. (...) Però no és entendre't en preu, eh? És que em *pillis* la idea i que sàpigues el que necessito i que... a vegades la claven i a vegades no, però presenten *algo*, i si no quadra, presenten una altra cosa, i no paren, saps? I això... veus que els agrada *lo* que fan. I que no són calés al final, saps?" (Rahola, comunicació personal, 15 octubre 2015).

De fet, remarca aquesta idea diverses vegades al llarg de l'entrevista, quan es refereix a les dificultats que han trobat, en el cas de les grans agències, que aquestes s'adaptin a la seva realitat de petita empresa:

"(...) no és qüestió de calés, és que no estem allà mat... no, no... és que són agències per multinacionals, no són agències per pimes. Llavors és molt trist. Perquè no es posicionen a la realitat de *lo* que té al davant." (Rahola, comunicació personal, 15 octubre 2015).

Per la banda contrària, destaca que amb agències petites es produeix un nivell de connexió més profund:

"Referent a això, aquells de BCM Retail que t'he dit de Barna? Ahir vaig rebre un correu d'una associació que es diu Comercia que són comerciants, empreses, no sé què de Barcelona; que fa una trobada de les noves tecnologies a les pimes, no? I vaig entrar a la seva web, i com a col·laboradors hi havia això de BCM Retail. No té res a veure una cosa amb l'altra, però vaig dir: ai, va, deixa-m'ho mirar. I em va *molar*. Em va *molar* la web i tal. I *bueno*, vaig parlar amb aquest noia i també la vaig trobar... bé. Però, *bueno*, a vegades quan seleccionem... d'un camí et porta a no sé on i tinc bones sensacions. Saps què te vull dir? Però no sé què han fet ni he vist res, eh? Potser m'hi trobo cara a cara i no m'agrada res, saps? No, no d'allò. Però, mira, així de primer, dic ja està. I aquest *mail* me'l guardo. Com d'altres no. Perquè a vegades també t'envien correus explicant *lo* que venen, súper *pedantes* i súper pesats i, i... és *más de lo mismo*." (Rahola, comunicació personal, 15 octubre 2015).

Finalment, els anunciants assenyalen que recorren a l'agència de manera puntual; normalment, quan han de resoldre un problema o quan volen emprendre alguna acció de comunicació vinculada a un producte, a un servei o a la marca de manera genèrica (*branding*). De tota manera, hi ha casos que

per les pròpies característiques de l'empresa anunciant (especialment el seu tamany i el número de productes amb els que compta), la relació és més o menys constant. Pasqual explica, per exemple, que a Planeta DeAgostini llancen uns 10-15 projectes anuals mentre que Rovira destaca que a Banc Sabadell estan portant a terme accions de comunicació de manera continuada:

“Llavors aquesta casa, les campanyes són, són... són *non-stop*, és a dir, permanentment estem fent campanyes noves.” (Rovira, comunicació personal, 27 octubre 2015).

9.1.2 L'encàrrec comunicatiu

La persona encarregada de liderar l'encàrrec comunicatiu dins l'empresa anunciant sol ser el Director de Màrqueting. De tota manera, la presència d'aquesta figura està directament relacionada amb l'estructura empresarial i amb la cultura corporativa. En empreses molt grans, el nombre de figures i càrrecs es pot multiplicar, mentre que en empreses petites, pot, ni tan sols, existir. Aquests dos extrems els personifiquen, en el cas de la nostra investigació, Planeta DeAgostini i Llagurt. A Planeta DeAgostini hi ha quatre perfils que estan directament involucrats en la posada en funcionament d'una acció de comunicació: un Director de Comunicació, un Editor, un Cap de producte i el Director de Màrqueting.

“(...) el encargo lo lidera la *Media Manager*, però el *briefing* lo prepara el jefe de producto conjuntamente con el editor. Cuando viene la agencia se presenta el *briefing* por parte del jefe de producto, conjuntamente con el Editor, *Media Manager* y yo estoy también presente en esa reunión” (Pasqual, comunicació personal, 26 octubre 2015).

En el cas de Llagurt, les responsables són les dues sòcies fundadores.

També és interessant remarcar el tema que s'ha assenyalat de la importància de la cultura corporativa en aquest fet. A Banc Sabadell, per exemple, al capdavant de la comunicació comercial s'hi troba el departament de màrqueting i la direcció de banca comercial, però, per la seva pròpia manera de funcionar, el Conseller Delegat s'implica en els projectes i en les decisions i, en casos considerats de gran valor estratègic per l'empresa, fins i tot el President.

En relació a quina és la petició que fan a l'agència, trobem opinions diverses. Per una banda, hi ha els que afirmen que demanen peces concretes (un spot, una gràfica...), mentre que hi ha un altre grup d'anunciants que remarca que vol idees i, preferiblement, que apuntin a llarg termini. Planeta DeAgostini seria un exemple del primer bloc, mentre que Nestlé ho seria del segon:

“(...) pedimos un *spot* normalmente. El estándar pedimos un *spot* de televisión de 20 y de 10 segundos, y ese es el encargo principal. Puede haber, luego en función de la estrategia de medios, oye, y que tenga una aplicación en línea gráfica. Pero el encargo, en el 95% de las ocasiones, es *spot* de televisión.” (Pasqual, comunicació personal, 26 octubre 2015).

“(...) quan definim una estratègia de comunicació per una marca, això ho plasmem en un document escrit; definim què és el que volem que aquella marca comunicui en aquell moment, que és un moment de tres anys, eh? I llavors demanem a l'agència que li doni una forma creativa a aquell missatge en forma de *big idea*. Per tant, no estem demanant execució. Estem demanant una idea creativa potent que pugui ser construïda i declinada després en moltes eines de comunicació al llarg del temps. Això és bastant habitual.” (Campmany, comunicació personal, 26 octubre 2015).

Pel que fa a la via a través de la qual es realitza l'encàrrec a l'agència, amb l'excepció del cas del petit anunciant, tota la resta assegura que es fa per mitjà d'un brífung escrit. A més, el brífung no es tracta d'un document elaborat per l'anunciant, almenys no de manera unilateral. Tots els entrevistats comenten que el brífung sorgeix d'una reunió de treball amb l'agència i, fins i tot en alguns casos, s'apunta que és la mateixa l'agència l'encarregada d'elaborar aquest document. Pasqual, per exemple, afirma que el brífung és un

document escrit per motius de cultura empresarial i que s'acompanya, a més, d'una presentació oral:

“[el *briefing*] Siempre. Es por escrito, pero se presenta, para reforzarlo, porque hay que ilustrarlo, a lo mejor, con material gráfico que tenemos, o físico, o producto, de figuras, de camiones o de tanques o lo que tengamos en ese momento, se ilustra evidentemente. O se ponen ejemplos de otras cosas que hemos hecho pero siempre lleva enlaces a ese tipo de *spots* o de material editorial o de material del que sea, pero siempre, siempre, el *briefing* es escrito. Tiene una estructura, hay una plantilla diseñada y siempre, siempre, siempre, escrito. (...) considero que para poder trabajar correctamente, es necesario tener una correcta información. Entonces, bueno esa es la manera en que no... luego yo dije, tu dijiste, me ha entendido, no me ha entendido. En un *briefing* están las cosas y luego en torno al *briefing*, salen dudas, salen preguntas, y además ya digo que el *briefing* se apoya con una presentación verbal ¿no? (...) culturalmente, siempre un *briefing* por escrito.” (Pasqual, comunicació personal. 26 octubre 2015).

Sala cita que l'agència participa en la construcció del brífing i que, en molts casos, és ella mateixa la que s'encarrega de redactar-lo. També apunta que això és bo, ja que considera que des de la perspectiva externa de l'agència i des de l'adopció d'un rol més d'assessor, pot veure, fins i tot més clarament que el propi client, quines són les necessitats que té l'empresa en un moment determinat:

“ I clar que agafàvem notes entre tots, *vale*. I al final, doncs, sí que acabava una cosa definida i sí que, al final, hi havia un document que reflectia tota la necessitat. Sobretot perquè, després, quan fas el tancament dius: escolta ens va demanar això, això, això i això. O quan presenten la idea, no? Ens heu demanat i que ha de complir, pam, pam, pam. Aquesta és la idea. O sigui, sempre... Una altra cosa és que... Sempre hi ha un brífing escrit, però una altra cosa, és que el brífing el fem nosaltres o el fan ells, que a vegades el fan ells (...) Després de sentir-nos.” (Sala, comunicació personal, 26 octubre 2015).

“(...) a vegades, el client no t'ho està dient les necessitats perquè a vegades el client ni es dona compte. És per això que, a vegades, el brífing el fan ells millor que nosaltres, perquè ells ens senten parlar i tal, però ells també tenen el coneixement des de fora.” (Sala, comunicació personal, 26 octubre 2015).

Rovira i Campmany també afirmen que sempre treballen amb documents escrits i comparteixen la característica que són el resultat d'un procés de construcció conjunta amb l'agència:

“Sí, sí, sempre hi ha un document escrit (...) fem el brífing amb ells mateixos. Fem una reunió amb ells a la qual els hi expliquem quins són els objectius que ens plantejem en aquells moments, sigui per exemple doncs temporada de... o el moment de...els plans de pensions, no? ara que estem a finals d'any” (Rovira, comunicació personal, 27 octubre 2015).

“Quan els hi hem de fer un encàrrec comunicatiu, des de fa cinc anys, des del 2010, nosaltres vam posar en marxa un procés de construcció de les estratègies de comunicació, on el procés sencer es fa en equip. Per tant, *inclús* el propi *brief*, l'elaborem entre l'anunciant i l'agència. O les agències, perquè també *invitem* a l'agència de mitjans.” (Campmany, comunicació personal, 26 octubre 2015).

9.1.3 La presentació

La presentació del treball que ha realitzat l'agència sol portar-se a terme a l'empresa anunciant.

Pel que fa referència a les persones que assisteixen a aquest acte, trobem respostes bastant diverses. De fet, de la mateixa manera que quan es parlava del perfil que liderava l'encàrrec comunicatiu, s'apuntava que la presència de més o menys càrrecs anava en consonància amb el tamany i l'estructura de l'empresa, aquí ens trobem davant un cas bastant similar. La presència d'un major o menor nombre de persones a la presentació depèn, bàsicament, del tamany de l'empresa i de la seva cultura comunicativa. Així, en empreses petites, la presència sol veure's reduïda a la de l'amo o amos, mentre que en empreses grans, aquest acte pot tenir lloc davant un nombre elevat de persones. En el cas d'Atrapalo, Sala diu que a les presentacions hi assisteix el Director de Màrqueting i un *Producer*, i que és el Director de Màrqueting el que s'encarrega de prendre la decisió i de traslladar-la als socis i al Comitè de Direcció. A Planeta DeAgostini hi assisteixen els mateixos que han participat

en l'elaboració del brífing i, les decisions sobre la idoneïtat, o no, de les idees presentades es prenen per consens. A Nestlé, Campmany afirma que hi assisteixen un mínim de 4-5 persones: el Director de Màrqueting, el *Brand Manager*, l'assistent del *Brand Manager* i el Responsable de Creativitat i Continguts. A Banc Sabadell sol tractar-se de reunions àmplies:

“Ui! Aquesta és una reunió àmplia. El màxim responsable és el Conseller Delegat, a vegades ve el President, no sempre, però a vegades ssss, sempre hi és el Conseller Delegat; hi ha el Director General de banca comercial, hi ha el Director de Màrqueting, i sóc jo i.. aaaa, llavors gent nostra. Em fas dubtar... el responsable d'imatge, hi ha gent de l'equip de màrqueting òbviament; és a dir, és una reunió on potser som una dotzena si no m'equivoco. Som bastants, més, més els de l'agència.” (Rovira, comunicació personal, 27 octubre 2015).

9.1.4 La valoració i aprovació

L'acte de presentació culmina amb un veredicta a través del qual l'anunciant beneeix i aprova les propostes de l'agència o, pel contrari, decideix tirar-les enrere. En aquest apartat, procedim a identificar els aspectes que, des del punt de vista dels anunciants, són claus en la valoració i aprovació de les idees comunicatives.

9.1.4.1 Els elements que determinen la valoració i aprovació de les idees comunicatives

Els factors que els clients destaquen com aquells amb els que es fixen, de manera més determinant, són:

- Que sigui coherent: que la proposta s'ajusti als valors, filosofia i línia comunicativa de la marca
- Que construeixi marca

- Que el missatge sigui entenedor
- Que la proposta sigui diferent, original, innovadora
- Que pugui generar vendes
- Que s'adapti als requeriments i necessitats del producte
- Que respongui als objectius plantejats
- Que emocioni
- Que tingui potència
- Que els provoqui una primera impressió positiva

9.1.4.1.1 Coherència

Un anunciant no aprova una idea que no estigui en consonància amb l'essència de la seva marca. La proposta, per tant, ha d'estar alineada amb la visió de l'empresa i amb la seva forma de fer a nivell comunicatiu. Rovira així ho destaca:

“(...) primer que mantingui la línia de comunicació, de coherència, amb el que hem establert des del començament, els colors... la falta de color precisament, el blanc i negre, buscar, doncs, un missatge que vagi més enllà de la pura campanya publicitària sinó que aportí algun factor més vinculat amb el tema dels valors. Aquest és un primer element. (Rovira, comunicació personal, 27 octubre 2015).

Rahola també és contundent en aquest sentit i explica que és un primer element que cal considerar:

“(...) què es valora? Pues que tingui relació amb els valors, o amb la marca, això ja per suposat.” (Rahola, comunicació personal, 15 octubre 2015).

Sala es suma a aquesta perspectiva i assegura que es fixa en això:

“Em fixo sobretot amb aquests equeriments estratègics que cada any poden variar, però sempre que hi hagi una pàtina del nostre adn, de la nostra manera de funcionar.” (Sala, comunicació personal, 26 octubre 2015).

A més, els entrevistats comenten que aquesta adequació està íntimament vinculada al grau de coneixement de l'anunciant i de la seva realitat. Sala, per exemple, comenta que és important que l'agència els conegui i que sigui capaç de captar els matisos de la marca:

“(…) que ens entenguin, que sàpiguen, que sàpiguen tal com som, que ens hagin vist els budells.” (Sala, comunicació personal, 26 octubre 2015).

“Després, quan ens hem trobat que havíem de seleccionar agències doncs a països en els quals es necessita fer una adaptació i on Doubleyou no té presència, aaaaa doncs, sobretot busquem *boutiques* petites mmm que entenguin el nostre llenguatge, que hagin vist les campanyes que hem fet.” (Sala, comunicació personal, 26 octubre 2015).

“ (...) gent que té unes certes garanties de que ens entén com a marca, perquè no hi ha res que costi més que veure que les creativitats són bones, però que no ens acaba d'entendre aquests matisos; que és difícil d'explicar moltes vegades, i aleshores, doncs, molts casos aquí en Espanya sobretot, és gent que ha passat per Doubleyou i ha tingut interactuació amb la marca i ha participat en campanya o ha vist i tal... I ho veus, ho notes quan ens proposa una cosa. Dius: sí, això està dins del nostre univers, no?” (Sala, comunicació personal, 26 octubre 2015).

9.1.4.1.2 Construcció de marca

Una idea ha d'ajudar a potenciar la marca, a crear-li uns fonaments sòlids que li permetin sobreviure a llarg termini. Sala s'hi refereix explícitament quan apunta:

“Em fixo, primer, en què construeixi marca i en què acabi de parlar del nostre adn” (Sala, comunicació personal, 26 octubre 2015).

Campmany ho explica de manera més indirecta quan comenta el següent:

“ (...) definim què és el que volem que aquella marca comuniqui en aquell moment, que és un moment de tres anys, eh? I llavors demanem a l'agència que li doni una forma creativa a aquell missatge en forma de *big idea*. Per tant, no estem demanant execució. Estem demanant una idea creativa potent que pugui ser construïda i declinada després en moltes eines de comunicació al llarg del temps.” (Campmany, comunicació personal, 26 octubre 2015)

Les propostes, per tant, han de tenir la capacitat de catapultar a la marca cap al futur.

9.1.4.1.3 Comprensibilitat

Els anunciants destaquen que és important que el missatge s'entengui, que arribi al públic objectiu i que aquest el descodifiqui correctament. Rahola i Salomó (Llagurt) destaquen que la creativitat no pot perjudicar el missatge:

“Però sobretot això, que sigui fàcil, [fa petar els dits], amb un segon, que sigui *entendible* pels clients, que la gent ho entengui. Perquè, a vegades, en el cas de La Perruquera, juguen molt amb el *chiste*, amb l'acudit, i la *penya* no ho *pilla* (riem). Saps què te vull dir?” (Rahola, comunicació personal, 15 octubre 2015).

“L'únic que, sí que és veritat és que, a vegades, buscant aquesta creativitat, a vegades, el missatge, a vegades, no acaba essent clar. Vale? I a vegades, potser és una campanya molt i molt i molt creativa, i és una passada, i l'analitges i dius: osti que bona aquesta campanya, fa riure... Però després el missatge no acaba arribant. I la gent, a vegades, necessita les coses més mastegades i sí que ens hi estem trobant.” (Salomó, comunicació personal, 15 octubre 2015).

Pasqual també remarca aquest element:

“(…) yo le veo ese equilibrio entre lo que es la parte notoria y que al final se entienda qué es lo que estoy vendiendo, ¿no? Si dices: sí, es muy notorio pero no se entiende lo que vendemos, pues el objetivo final no lo vamos a conseguir.” (Pasqual, comunicació personal, 26 octubre 2015).

9.1.4.1.4 Originalitat, diferenciació, innovació

Cap dels anunciants als que hem entrevistat s'ha referit, explícitament, a la creativitat com un dels elements que tenen en compte a l'hora de valorar i aprovar les idees comunicatives. De tota manera, tots ells han mencionat característiques molt properes a aquest concepte tals com l'originalitat, la diferenciació o la innovació. Salomó, per exemple, destaca que Llagurt es caracteritza per fugir de tot allò convencional i que, per tant, també busquen aquests components a la seva comunicació:

“En si és diferent i original del que hem anat veient. En si ens crida l'atenció, si té valor. Si, si veiem que... que és una passada, que ens impacte. Busquem impacte, no busquem tres quarts del mateix del que fam tothom. Per tant, el primer que veiem sempre és si allò té força. I força en el sentit de... O sigui, sempre que nosaltres fem una cosa intentem anar més enllà de *lo* que és convencional. (...) Intentem anar molt més enllà de *lo* que seria normal perquè no tens moltes oportunitats de, de que el client te valori coses noves, perquè és molt difícil innovar. Per tant, quan generem una cosa nova, ha de ser molt contundent i li hem d'entrar i li hem d'arribar.” (Salomó, comunicació personal, 15 octubre 2015).

Pasqual parla de notorietat i entén que les agències es marquen aquesta fita per tal que la seva feina acabi destacant enmig d'un panorama comunicatiu caracteritzat per la saturació publicitària:

“(...) ellos van tratando de buscar, creo, una campaña que sea notoria, porque saben de, de, de lo que pasa en una parrilla donde hay 20-30 spots seguidos. Entonces creo que se lo ponen como un *to do*, como un básico, tratar de buscar un punto de notoriedad a cada uno de los spots que tienen en las manos.” (Pasqual, comunicació personal, 26 octubre 2015).

Campmany, per la seva banda, parla directament d'una idea potent i impactant i puntualitza que, preferiblement, resulti diferencial per la marca. És a dir, que malgrat que no sigui un element únic i exclusiu de la marca, aquesta el pugui capitalitzar:

“(…) que sigui una idea que sigui innovadora, diferent, original i que tingui potència des del punt de vista d'impacte.” (Campmany, comunicació personal, 26 octubre 2015)

“(…) que sigui *lo* més diferencial possible i que, a més a més, la marca la pugui, d'alguna manera, la pugui, mmmm la pugui capitalitzar, *vale?*” (Campmany, comunicació personal, 26 octubre 2015).

Finalment, Rovira explica que Banc Sabadell valora moltíssim la diferenciació:

“(…) nosaltres valorem moltíssim, (…) el fet diferenciador. És a dir, nosaltres hem volgut marcar, al llarg de totes aquestes campanyes, buscar sempre elements que d'alguna forma aportin valors que altres, que altres campanyes no tenen. És a dir, d'una banda estem parlant de vendre el producte, això per descomptat que és així; segona, que s'adeqüi al que ha sigut sempre el missatge global, la filosofia del banc i després un tercer element que sigui, que tingui un factor sorpresa o que tingui un element diferenciador respecte al que pugui fer la competència. És a dir, que en el moment en què tu vegis allò, t'hi puguis quedar enganxada o enganxat en funció del que t'està transmetent, més enllà de què en un moment determinat puguis pensar que és un anunci publicitari.” (Rovira, comunicació personal, 27 octubre 2015).

9.1.4.1.5 Generar vendes

Pels anunciants és important veure o intuir que aquella proposta està enfocada als objectius comercials plantejats i que tindrà la capacitat de generar vendes. Pasqual ho cita com l'element principal a l'hora de prendre la decisió:

“al final valoramos... es un conjunto de cosas ¿no? pero si lo tuviéramos que resumir es si me creo que eso va a vender mi número uno de la colección o no lo va a vender. Es decir, yo siempre digo que un *spot* tiene un interés comercial, y el *spot* es bueno si vende. Te puede gustar más, menos, estéticamente pero el *spot*, para mí, es bueno si vende. El famoso *spot* de Colon a mí no me gustaba nada estéticamente pero eso vendió lo que no estaba escrito. Entonces, para mí, ese es un magnífico *spot*. Aaaa entonces, bueno intentas ver al final de toda la idea que te presentan, si eso va a vender.” (Pasqual, comunicació personal, 26 octubre 2015)

Rovira també destaca aquesta característica i exposa que una idea efectiva és aquella que repercuteix positivament en el negoci:

“És a dir, d’una banda estem parlant de vendre el producte, això per descomptat que és així (...) [una idea efectiva és] Negoci. Negoci i bon servei. Però no ens enganyem, això és una empresa. Aquí no... això no és una ONG. Oh es clar, és que a vegades sembla que les coses... això és una empresa, llavors diguem-ne, una idea té com a... estem parlant d’idees de creativitat, eh? de creativitat, de publicitat. Home, nosaltres ens dóna, evidentment, negoci, però és que a darrera del negoci hi ha la imatge, hi ha una visualització de quins són els nostres valors, hi ha la projecció pública de què és el que vol ser aquest banc, de la seva dimensió, tot això està incorporat però al final té un objectiu que és que els clients, que és que els accionistes, que és que les persones que estan... els treballadors d’aquesta casa, també tinguin orgull d’estar vinculats a aquesta casa i que els hi surtin els números, és que sinó ja m’explicaràs, eh?” (Rovira, comunicació personal, 27 octubre 2015).

9.1.4.1.6 Adaptabilitat

Es cita, també, com un element important, que la idea que es presenti sigui adequada pel producte; que entengui i respecti les seves particularitats i que resolgui les seves necessitats. Pasqual així ho afirma:

“Depende de cada producto. Cada producto tienen sus *insights*, que tratamos de reflejar en el *briefing*, y a unos les conviene más una cosa y a otros otra. Yo creo que... y además eso Pavlov lo entiende.” (Pasqual, comunicació personal, 26 octubre 2015).

Sala comenta que és important que l’agència entengui que els requeriments varien en funció de l’encàrrec:

“ (...) les necessitats que nosaltres també tenim. O sigui, cada any canviar una mica. O sigui hi ha campanyes que necessitem més notorietat, que poden ser més boges perquè *lo* que necessitem és: escolta, reforcem la marca. Altres anys que necessitem que siguin unes campanyes més tàctiques: escolta, necessitem tràfic per vendre aquests productes, necessitem fer una gran promoció, doncs, perquè hotels i vols mmmm ... per competir amb aquest dos, tal no? ” (Sala, comunicació personal, 26 octubre 2015).

De la mateixa manera, és important que la proposta respecti els paràmetres pressupostaris de l'anunciant: es busca una bona idea al preu més barat possible. Sala, al llarg de l'entrevista, posa nombrosos exemples en els que han emprès accions de comunicació amb pressupostos molt baixos o amb menys diners dels que s'esperaven degut a situacions imprevistes i remarca la disponibilitat de l'agència a l'hora d'oferir idees adaptades a aquest requisit:

“És cert que també s'adapten molt a les nostres exigències de pressupost, eh? Que han fet coses que, suposo, que no ho farien, segur. És a dir, els diem: escolta, tenim 200.000 euros per fer-ho tot. Tot? És molt poc. Per tot Espanya? Sí, i a més hem de sortir a televisió. Per fer-ho tot.” (Sala, comunicació personal, 26 octubre 2015)

“*El trato de Atrapalo*. Què ens vam trobar? Doncs que no teníem diners. Perquè un altre dels eixos és si tenim diners o no tenim diners, i com som una campanya... ai, som una empresa, que som molt àgils aaaaa per *lo bo* i per *lo dolent*, a vegades comences l'any pensant que tens pressupost per gastar-te amb una campanya de *branding*, i dos mesos abans de que la campanya tal... ens trobem que tens 3 vegades menys, perquè s'ha de destinar a un altre país o tal i i... *bueno* doncs... No tinc pressupost. I què podem fer? Doncs, sense pressupost, i amb unes necessitats molt grans de notorietat doncs vam quedar amb el Daniel i escolta: què podem fer? I va sortir la campanya del *trato: vete de vacaciones y paga lo que quieras*. Que era una gran promoció” (Sala, comunicació personal, 26 octubre 2015).

I. Rahola i G. Salomó remarquen que el pressupost sempre sol ser un poderós condicionant al que l'agència s'ha d'adaptar:

“G: nosaltres sempre els hi diem: no tenim diners. Perquè és la veritat. Mai tenim diners, *vale?* Per tant, necessitem fer això amb *lo mínim possible*. I després, a partir d'aquí, treballen i presenten la proposta. Som exigents *a saco...*

I: Ho volem tot, ja veus. No tenim calés i som exigents.

G: I volem la millor idea del món, baratíssima, saps? Sempre estem igual” (Rahola i Salomó, comunicació personal, 15 octubre 2015).

9.1.4.1.7 Donar resposta als objectius

Un component vinculat a aquest que s'acaba de comentar d'adequació a les necessitats i als requeriments del producte és el de donar resposta als objectius plantejats. Des d'aquesta perspectiva, els anunciants comenten que les idees no poden ser lliures, sinó que han d'estar clarament al servei de què pretén aconseguir el client amb aquella acció de comunicació que vol portar a terme. Sala ho expressa així:

“ (...) allò que dius: sí, compleix allò que necessita el client, i a *lo* millor no és *lo* que necessita com agència, *lo* que necessita l'agència per guanyar premis a Cannes, *vale*? Perquè és una idea que té un pressupost limitat, perquè és una idea que ha de ser tàctica i ha de funcionar, perquè ha de transmetre i papapap i s'acopla 100% al que necessita el client.” (Sala, comunicació personal, 26 octubre 2015).

Rahola explica que la idea ha de donar resposta a l'encàrrec comunicatiu:

“Que donin resposta a tot all... que donin resposta, que hagin entès molt bé totes les nostres coses” (Rahola, comunicació personal, 15 octubre 2015)

I Campmany ho afirma de manera contundent:

“Al final les idees han de respondre al'objectiu de comunicació que es buscava i...bàsicament això.” (Campmany, comunicació personal, 26 octubre 2015).

9.1.4.1.8 Emocionar

Les bones idees són aquelles que tenen la capacitat de connectar emocionalment amb el target. Campmany diu que és una de les característiques principals que ha de contenir una *big idea*:

“que sigui, primer un concepte que emocionalment sigui potent i que enganxi al consumidor i que es construeixi sobre un *insight* que realment

sigui interessant i rellevant pel consumidor.” (Campmany, comunicació personal, 26 octubre 2015).

Pasqual es situa en una posició similar i subratlla que emocionar al consumidor és clau:

“(…) estamos todos muy encorsetados con el producto, el precio... todo es muy, muy comercial. Mucho, mucho, mucho. No sé, creo que falta un poco de realmente emocionar es un proceso, para mí, que persigue contar algo de una manera que llegue a, creo ¿eh?, conectar con tu usuario, con tu consumidor.” (Pasqual, comunicació personal, 26 octubre 2015)

“Y aquello que tu quieres, al final queremos todos vender un producto o un servicio. Pero no cojo y tengo el producto y digo: señores les presento el coche Mustang X-200 que tiene una potencia y tal. Tengo que crear una historia alrededor de esto ¿no? Y hacerlo con una intención de emocionar, de crearle un punto de emoción a aquella persona que tiene un interés por comprar eso. Entonces, yo creo que hay que crear un mundo de cierta ilusión alrededor de lo que es simplemente aquello que vendes.” (Pasqual, comunicació personal, 26 octubre 2015).

9.1.4.1.9 Potent

Els anunciants entenen per idea potent aquella que té la capacitat de perdurar més enllà d'una determinada campanya. Una idea potent és, des del seu punt de vista, el contrari d'una ocurrència, que entenen com una idea que pot ser molt notòria, però de vida completament efímera. Una idea amb potència, doncs, té vocació de durabilitat, és declinable i adaptable a diferents mitjans i suports. És el que Campmany defineix com una *big idea*:

“Estem demanant una idea creativa potent que pugui ser construïda i declinada després en moltes eines de comunicació al llarg del temps.” (Campmany, comunicació personal, 26 octubre 2015)

“Home, quan ens presenten una idea creativa potent, aquestes que jo anomeno una *big idea*, ens fixem en el que considerem que ha de contenir aquesta *big idea*. Per tant, que sigui, primer un concepte que emocionalment sigui potent i que enganxi al consumidor i que es construeixi sobre un *insight* que realment sigui interessant i rellevant pel consumidor. Segon, que sigui una idea que sigui innovadora, diferent, original i que tingui potència des del punt de vista d'impacte. Tercer, que sigui *lo* més diferencial possible i que, a

més a més, la marca la pugui, d'alguna manera, la pugui, mmmm la pugui capitalitzar, *vale*? I després, que tingui moltes possibilitats de ser declinada i desenvolupada en tot tipus de *contact points*." (Campmany, comunicació personal, 26 octubre 2015).

Sala menciona que una idea potent és aquella que respon a una sèrie de preguntes i interrogants plantejats des de l'empresa, en definitiva, la que supera la prova del nou:

" (...) *vale* si l'ataco per 700.000 flancs, segueix funcionant? És robusta? Em funciona amb totes les necessitats que jo tinc? I, a més a més, es notòria? Parla del nostre ADN? Ens posiciona? eeee Transmet els nostres valors? Vale?... És propera, és divertida, és honesta, és tal?... Quan la sotmets, aquesta idea, a tota aquesta història, tu dius: això és bona, creativitat de la bona, perquè veus que hi ha molta ciència darrera d'això; no és una idea feliç, no es una ocurrència. És una idea, i com a idea és bona perquè funciona. I funciona amb tots els suports, funciona per... internament. Funciona perquè la gent diu: que bo, i provoca, provoca tots els atributs que nosaltres li demanem a una campanya, no? " (Sala, comunicació personal, 26 octubre 2015).

9.1.4.1.10 El primer impacte

Finalment, un element important a l'hora d'avaluar les propostes comunicatives és que la idea generi una primera impressió positiva. El component personal, subjectiu, visceral és, doncs, també determinant.

Rahola ho explica de manera molt gràfica:

" (...) personalment, almenys jo, quan algú m'ensenya una cosa m'ha d'entrar pels ulls i dir: sí , això sí. Està *guai*. Sinó, sinó no." (Rahola, comunicació personal, 15 octubre 2015).

Pasqual parla de descàrrega elèctrica:

"Creo que hay un porcentaje alto mmmm si tienes una cierta experiencia ¿eh? En que lo primero que te... la primera descarga eléctrica que te da la idea es importante para mí (...) Yo personalmente, ese punto, si me hace... si me conmueve un poco, si me hace un poco de estómago, yo le doy valor, le doy valor." (Pasqual, comunicació personal, 26 octubre 2015).

Campmany incideix en el fet que l'impacte inicial, de fet, t'apropa al que sentirà el consumidor ja que, aquest, en el moment d'entrar en contacte amb la comunicació, no es para a avaluar-la o a analitzar-la. No la racionalitza, sinó que la sent. Per tant, considera que és important no bandejar aquest element:

“Sempre és importat, però hi ha més coses. Però sí que és important. És important, perquè hem d'actuar també com a persones i les persones, quan nosaltres actuem com a persones, la primera impressió que tenim de comunicació és important, més que res perquè la jutgem poc. El consumidor no jutja la comunicació amb la forma que la jutja l'anunciant que la demana. Per tant, també ens hem de posar a la pell del consumidor. Dit això, com que nosaltres som professionals, hem de jutjar-la d'una forma més professional, més racional, etcètera, etcètera. Però la primera impressió també l'has de tenir en compte.” (Campmany, comunicació personal, 26 octubre 2015).

Rovira, per la seva banda, destaca que el primer impacte sol ser un bon element a l'hora de determinar l'eficàcia que podrà tenir la proposta. Per la seva experiència afirma que si la idea transmet sensacions positives quan es presenta, aquesta sol funcionar. I al revés, quan ja no es veu clar des del principi, els resultats solen ser més qüestionables:

“Si el primer impacte, però això és una qüestió molt personal, eh? Si al primer impacte dius: ui, això no... I moltes les hem fet igual, eh? Moltes, potser massa, les hem fet igual perquè dius: home, escolta'm, això està molt desenvolupat i tal però no hem trobat el camí, no hem trobat el camí. Per exemple, la que estem fent ara, temps nous, aquesta segur que funcionarà. Estem segurs. *Bueno*, perquè hem vist com va, hem vist les percepcions... ja ho notes, no cal ni fer *testos* amb gent, vull dir, perquè ja veus que allò funciona, no? Hi ha hagut un bon rotllo amb la gent que hi ha participat, veus que l'estat d'ànim és positiu, *bueno* tothom, tothom va *engranar* bé des del començament. Altres vegades que surt allò i dius: ui, això no funcionarà. O et costa més de veure-ho i, efectivament, costa més de funcionar.” (Rovira, comunicació personal, 27 octubre 2015)

9.1.4.2 Els elements que afavoreixen l'aprovació de les idees comunicatives

Les idees creatives, les propostes que les agències presenten als anunciants, no es jutgen de manera aïllada en un despatx, sinó que van acompanyades d'una presentació. En aquesta posada en escena, els membres de l'agència poden recórrer a una sèrie d'elements que en facilitin l'aprovació. Els anunciants destaquen que els que consideren més rellevants, en aquest sentit, són:

- La justificació de la idea (arguments)
- La vehemència en la presentació
- La il·lusió i les ganes (implicació)
- L'autoritat de la persona que presenta i el prestigi de l'agència
- La capacitat de la persona que presenta
- La confiança
- El material de recolzament

Un dels factors més destacats per part dels anunciants és el dels arguments que recolzen i justifiquen la proposta. Salomó, Pasqual i Sala emfasitzen aquest element d'explicació del procés, de l'arribada, del per què de la idea. Salomó, per exemple, ho expressa de la manera següent:

“ (...) com ho justifiquen... o sigui, al fi i al cap, una bona idea o una mala, no és bona o mala sinó que també és com la justifiques, saps *lo* que et vull dir? Si per ells aquella és la millor idea i te la saben justificar amb tota la seva, la seva diguéssim, els seus arguments, pot estar bé aquella idea, saps? Perquè tenen uns arguments a darrera.” (Salomó, comunicació personal, 15 octubre 2015).

Rovira ho explica a través de l'exemple de l'última campanya³¹⁰ que ha portat a terme Banc Sabadell. Comenta que a la presentació van sorgir dubtes al

³¹⁰ Campanya *Nous temps*, llançada a l'octubre de 2015. Els protagonistes són el tennista Rafael Nadal, l'exfutbolista Miquel Àngel Nadal, l'actor José Coronado, l'actriu i directora Leticia Dolera, l'astronauta

voltant de la idoneïtat de l'eslògan proposat per l'agència: ser on siguis. D'entrada, no els va agradar. Però que la justificació del per què s'havia optat per aquesta formulació i tot el que comportava, va acabar convencent-los i el van aprovar:

“Aquesta dels nous temps és la que tu has vists aquest matí [abans de començar a gravar l'entrevista, durant la conversa informal, ha sortit el tema de la publicitat de Banc Sabadell], aquesta ja està a televisió també. Això és una mica l'*storyboard* de la campanya, llavors, *bueno*, els dibuixos que es fan i tal... i on vàrem tenir un debat brutal va ser amb el ser on siguis [és l'eslògan de la campanya]. A veure, això és molt *raro* perquè ser on siguis en principi, aaaaa, *estar donde estás*, vull dir és... mmmm, no és una contradicció en els termes, ni és incorrecta gramaticalment. A mi m'ho han preguntat i no... a mi em sonava molt *raro* però, diguem-ne, vol donar aquesta sensació de proximitat. De proximitat, de servei i tecnologia. Proximitat perquè estem al teu costat sempre; servei perquè, necessitis el que necessitis, t'ho podem proporcionar i tecnologia perquè, estiguis o estiguis, nosaltres arribarem a tu a través de la nova tecnologia. *Bueno*, això explicat així... si només et diuen ser on siguis, tu diràs: buf, ser on siguis; escolta, eh, eh. Quan vam sentir això molts es van posar les mans al cap, Però després explicat i amb aquests tres elements que t'estic dient, és molt més fàcil de comprendre i, realment, el valor del que ells volen dir explicat també amb això d'aquí [assenyala el cos de text de l'anunci gràfic] perquè evidentment, totes aquestes històries tenen vinculació amb el ser on estiguis, ser on siguis, i amb els nous temps, com les coses canvien, com, doncs, parla una persona relativament gran com és el Coronado, doncs, amb la Leticia Dolera, que és molt més jove...” (Rovira, comunicació personal, 27 octubre 2015).

Diffícilment una agència és capaç de convèncer a un anunciant de les bondats d'una idea si l'equip que la presenta no hi creu. Els dubtes en la proposta, les interferències, es perceben i es traslladen a l'anunciant a través de la passió i les ganes amb les que el grup exposa. Rovira així ho afirma:

“(...) si hi ha dubtes o diguem-ne defensen la seva...perquè la idea al final és seva, no? d'ells i del seu equip, i la defensen, diguem, amb un punt de vehemència perquè és el seu fill, en definitiva, ells l'han pensat i fet; home, això sempre és més fàcil de què acabi quallant que no pas que t'ho expliqui

Michael López-Alegria i l'antropòleg i director dels jaciments d'Atapuerca, Juan Luis Arsuaga. La campanya es basa en converses entre els protagonistes sobre els reptes i les oportunitats. Les converses es podien seguir a www.bancsabadell.com/noustemps Font: <http://prensa.bancsabadell.com/ca/Noticies/2015/10/rafa-nadal-jose-coronado-michael-lopez-alegria-entre-daltres-avancen-nous-temps-amb-banc-sabadell>, recuperat 26 novembre 2015.

una persona que sigui un tercer, no? Aaaaaa, mmmmm de totes maneres, hi ha hagut molts casos en què sí, les batalles han sigut molt intenses, molt intenses en el sentit del debat intel·lectual, no?" (Rovira, comunicació personal, 27 octubre 2015).

Salomó destaca que comprar una idea no és fàcil, i arribar a convèncer a algú que ho faci, menys. Per això assegura que si els que presenten la idea no n'estan convençuts, segur que a ella tampoc la persuadiran:

"[si] veus que hi creuen totalment, per mi me convencen molt. Perquè si veig que no hi creuen ells, vull dir, però costa que em convencin, si veig que no hi creuen, segur que no em convencen. Saps? Perquè és molt difícil. " (Salomó, comunicació personal, 15 octubre 2015).

La il·lusió i les ganes amb les que l'agència encara l'encàrrec de l'anunciant es perfila com un element que es té en compte a l'hora de valorar. El client aprecia que l'equip vegi el projecte que aquest li encomana com un repte apassionant, ja que s'interpreta com una valoració i un respecte cap a ell, cap al seu negoci i la seva marca. Aquest component també està relacionat amb la quantitat i *qualitat* de les persones que s'involucren en el projecte. Pasqual, des d'aquest punt de vista, afirma que és molt important que el fundador de l'agència s'hi comprometi:

" (...) esa es de las cosas buenas que tenemos. En este caso el socio fundador que es el propio José M^a Ferrara viene a todos los *briefings*, a mí esto me encanta; luego trae el Director Creativo que es Alfredo, y trae también al Director de la Cuenta que es Salvatore La Mura. Siempre la misma estructura. Para recibir y luego para presentar y yo creo que esto es un valor enorme. Creo que esto no lo encontraría... he trabajado ¿eh? con Walter Thompson, con Euro RSCG... no lo encuentras en otras agencias." (Pasqual, comunicació personal, 26 octubre 2015).

Salomó afegeix que la implicació de tot el grup és important, ja que significa que és una idea de consens:

“Si veus que ho han fet amb il·lusió, si veus que, que, una mica que te diuen: és que amb el nostre grup hem pensat això, és *lo bo* també. Fer-ho en grup vol dir que moltes persones pensen el mateix, això també a mi m’ajuda, no?” (Salomó, comunicació personal, 15 octubre 2015).

L'autoritat de la persona que presenta és, també, un factor determinant. Sala afirma que el prestigi del Daniel Solana intervé de manera decisiva en la seva aprovació de les idees. Rovira s'expressa en termes similars quan parla de la figura del Toni Segarra. En definitiva, la grandesa i el carisma del portaveu principal es converteix en font de creació de confiança i facilita la persuasió i, per tant, la compra de la proposta per part de l'anunciant:

“Sí que ens pesa el prestigi del Daniel en concret, de tots els premis que han guanyat al llarg de tots aquests anys. L'autoritat.” (Sala, comunicació personal, 26 octubre 2015).

“Segur. Segur. Segur perquè home... diguem-ne... si ell... et ve el Toni eh normalment? Et ve el toni et ve altra gent, ve en Josep M^a, venen tots... l'equip més dur de *S,C,P,F... Aaaa home, ells... si hi ha dubtes o diguem-ne defensen la seva...perquè la idea al final és seva, no?” (Rovira, comunicació personal, 27 octubre 2015).

Vinculat a això que s'acaba d'apuntar, trobem el prestigi de l'agència. El seu nom, la seva reputació, els premis que ha guanyat, el seu *expertise*... són elements que doten d'arguments i credibilitat al proveïdor d'idees i li confereixen, així, un major poder de persuasió.

Al marge de la personalitat i el carisma de la persona que presenta es troba la seva capacitat per connectar amb la gent i per fer entendre la proposta, en definitiva, el seu grau d'intel·ligència verbal i interpersonal. Pasqual subratlla aquest factor:

“O sea, yo creo que eso empieza por la persona. Al final trabajamos con personas y si tu les dices a cualquier agencia: envíame la creatividad por correo. No te lo va a enviar nadie. Porque son los primeros que saben que una persona que conecte, que explique bien, que venda bien la idea, y que vaya lleno de argumentos, es un 80% de conseguir que esa idea cuaje.(...) El principal, para mí, la persona. Que tenga esa capacidad de que visualices y seas capaz de imaginar aquello que muchas veces solo traen en un pequeño formato papel con ocho líneas.” (Pasqual, comunicació personal, 26 octubre 2015).

Finalment, els anunciants destaquen la confiança i el material de recolzament que s'utilitzi a l'hora de presentar les idees. En el primer cas, el coneixement mutu, l'existència d'una relació perllongada, repercuteix en la confiança que l'anunciant diposita en l'agència i, per tant, en l'adequació i rellevància de les idees que proposa. És a dir, es produeix una relació directament proporcional: a més confiança, més facilitats per a l'aprovació.

Pel que fa al material, Pasqual i Campmany mencionen que aportar referències, per exemple, pot ajudar al convenciment i, per tant, pot contribuir a fer decantar la valoració del costat de l'agència.

9.1.4.3 La modificació de les idees

Difícilment les idees s'acaben acceptant sense modificacions. La majoria de les vegades els anunciants introdueixen canvis a les propostes. De tota manera ho qualifiquen de retocs, és a dir, sol tractar-se de petites alteracions que no afecten de manera determinant a la idea:

“Y en ese sentido, nosotros sí que proponemos, en ocasiones ¿eh?, en otras no, mejoras, cambios... pero damos bastante espacio a la creatividad. Nosotros no somos de: y ahora aquí esto, y ahora aquí lo otro... no, no. ¿Está el guión principal de lo que queremos contar ahí? Si está oye tu, adaptemos la historia a lo tuyo porque sino el riesgo es hacer un *frankenstein*. Y yo creo que hacer *frankensteins*, que hay muchos sitios donde se hace, es muy peligroso (...) nuestras modificaciones son más de detalle, una superposición aquí o... sí.” (Pasqual, comunicació personal, 26 octubre 2015).

“Sí, sí, sobretot perquè ja portem molts anys fent campanyes i escolta: això no funciona per aquí ... millor per aquí... Sobretot quan es tracta no tant de la idea, sinó d'aterrar la idea, de l'execució de la idea, no? Que ens presenten doncs una, una micro de la campanya i que diem: no, no està ben resolta. I és que també som un *partner* una mica incòmode perquè en sabem molt d'Internet.” (Sala, comunicació personal, 26 octubre 2015).

Quan la proposta no convenç, els anunciants són partidaris de començar de zero:

“Cuando la estructura o la arquitectura, el esqueleto principal de una creatividad, no se conserva; lo que hay que hacer es pedir otra. No te está gustando esa. Entonces, nosotros hacemos eso. Si un esqueleto de 4 ideas no nos ha gustado pues: oye señores, trabajad otra. A lo mejor aquí les decimos: aquí hay un territorio que nos gusta pero no habéis tocado la tecla todavía. Volved. Sino, nuestras modificaciones son más de detalle, una sobreimpresión aquí o... sí.” (Pasqual, comunicació personal, 26 octubre 2015).

9.1.5 La creativitat

La creativitat no és un factor que es citi espontàniament, per part dels anunciants, com un component determinant a l'hora de procedir a la valoració i aprovació de les idees comunicatives. No obstant, cal recordar que s'hi refereixen indirectament quan apunten a la originalitat, la diferenciació i la innovació. Dit d'una altra forma: no citen el terme però fan referència al concepte.

Quan l'entrevistadora formula la pregunta directament tots coincideixen, de manera unànime, en otorgar un paper protagonista a aquest element.

Quant a què és per a ells la creativitat, aquesta es sol definir en els termes expressats anteriorment. Rahola, per exemple, apunta a alguna cosa que provoca un xoc en el receptor, que crida l'atenció:

“Que... per mi la creativitat és que en el... en el que ho veu, o en el que passa per allò o en el que ho mira, que ho sent, que ho toca, que ho prova, li faci... ostres, mira veus? Es quedi amb allò. Saps què te vull dir? Que s’hi fixi. *Bueno* que s’hi fixi. Que no sigui: Ah! *Vale*. És que no sé com dir-ho amb paraules...(…) que faci un ai aquí dintre. No sé com dir-t’ho, saps? Que no sigui indiferent. Per mi la creativitat és això. Que et xoqui, que et desperti, que diguis: ostres, *pues* mira, saps? Això m’ha arribat.” (Rahola, comunicació personal, 15 octubre 2015)

Rovira s’expressa en termes similars i qualifica a la creativitat de sorpresa i d’innovació:

“Per nosaltres la creativitat és la sorpresa i la innovació. Aaaaa sorpresa perquè creiem que si la creativitat no està associada a un factor que desperti l’interès de la persona que ho està veient, doncs difícilment, tsss, arribarà a funcionar, no? sobretot si l’associes a la publicitat. I innovació perquè ens sembla que un dels nostres valors fonamentals és justament, això, la innovació, el canvi permanent perquè el servei que puguem donar als nostres clients sigui millor, i que, en aquest sentit, si som capaços d’incorporar aquest factor innovador, també a la imatge que projectem, tot això ens ajuda. És a dir, si ens aquests moments el banc té una certa imatge d’innovació, de ser capdavanter en temes de tecnologia o de canvis o aquest tipus de coses que es fan és, en bona part, a través de la imatge que hem anat transmetent durant tots aquests anys, no?” (Rovira, comunicació personal, 27 octubre 2015)

Sala parla “d’espurna” i de la importància d’una bona execució: no n’hi ha prou que la idea sigui bona, sinó que també ho ha de ser la seva expressió.

“(…) la creativitat... és molt important. La creativitat és l’espurna que fa que tot encaixi, i és molt difícil, eh? (...) jo crec que la creativitat de la idea és important, però encara és molt més important l’execució d’aquesta creativitat, que és quan aquí l’agència es llueix o *se la pega*, perquè la idea pot ser molt bona i sobre paper pots dir: sí, és un bon començament, però l’execució dius... ppluff. No,... i a vegades l’execució no ha estat bona per manca de temps, per manca de pressupost, per manca de...” (Sala, comunicació personal, 26 octubre 2015).

El fundador d'Atrapalo també destaca que la creativitat, en comunicació, ha d'estar al servei de la problemàtica de l'anunciant i apunta a una consideració diferent entre allò que és creatiu per un client i per una agència. Salomó s'alinea bastant amb aquesta postura i defineix la creativitat com una eina que permet resoldre un problema d'una forma original:

“Sí, per mi la creativitat és... mmmmmm ser capaç de trobar resposta a un problema, d'una manera original i diferent de la que fa una altra persona. Ser creatiu és, és, és saber molt bé què necessites i vestir-ho d'una manera que sigui molt guapa. És això.” (Salomó, comunicació personal, 15 octubre 2015).

9.1.6 La investigació

Els anunciants entrevistats comenten, de manera majoritària, que no recorren a la investigació a l'hora de testar les idees. Sí que realitzen estudis de mercat i controlen els resultats de la inversió en mitjans, però no sotmeten a investigació les propostes creatives.

Pasqual, per exemple, comenta que no n'és especialment partidari per la dificultat que això comporta. Des del seu punt de vista, les idees no es presenten tancades al 100%, així que cal prendre decisions sobre esbossos i sobre *storyboards* que no deixen de ser una aproximació, més o menys fidedigne, al que acabarà essent el resultat final. És per això que, segons la seva opinió, no és fàcil que una persona sense experiència en el terreny comunicatiu pugui entendre i visualitzar la proposta de l'agència:

“No es fácil contarle a un usuario un *story* ¿no? Eso es una idea y está en un papel. Entonces cada uno visualiza lo que visualiza en ese momento y yo creo que hay que ser un poco profesional de este mundo para saber que un *story*... que del *story* a la ejecución pueden cambiar muchas cosas. Puedes estar viendo un proyecto final magnífico y el *story* no es capaz de transmitirlo del todo ¿no? Nos ha pasado porque nosotros hemos llegado a visualizar cosas de ese estilo, pero en algunas cosas tenemos que pasar aprobaciones de licenciatario, véase Disney, Lucas, Coca-Cola, y les costaba entender la idea. Aquí, bueno, pues veíamos ya todo ese resultado final. Entonces, imagina un usuario. No es fácil. No es fácil, no es fácil, es complicado. Y

hacerlo después, eeeee, tiene un coste realmente alto ¿no? que nosotros no vamos a poder permitirnos. Entonces, o sería partidario de hacerlo en *story* siempre y cuando haya una referencia que podamos adjuntar. Sino, no lo haría. Sino no lo haría porque creo que nos va a despistar más de nuestro rumbo que a acompañar.” (Pasqual, comunicació personal, 26 octubre 2015).

Campmany és un dels casos que sí afirma que testen les campanyes. Nestlé és un dels grans inversors en investigació. De tota manera és partidari de fer-ne un ús raonable. Des del seu punt de vista, la recerca és un indicador molt útil per detectar tendències, però s’hauria d’enfocar a això, a fer de guia i no permetre que es converteixi en una veritat universal. El Director de Creativitat i Continguts de Nestlé creu en un equilibri raonable entre la informació i la intuïció:

“A Nestlé utilitzem la investigació per testar les campanyes i la investigació en general per moltes coses. Som un dels principals inversors en investigació d’aquest país, eh? Dels que més. Òbviament després hi ha molts tipus d’investigació diferents. Parlant d’investigació en comunicació, jo sempre dic que la investigació és important, és útil i, per tant, s’ha d’usar i també dic que s’ha de saber usar bé. I saber usar bé és que crec que ens hem de fixar més en les grans tendències de la investigació i no tant en els detalls i que hem d’entendre que la investigació no és un examen per posar una nota sinó que és, més que res, un indicador de si estem en la direcció correcta o no, a l’hora de crear conceptes o d’executar coses i després aplicar *learnings* per acabar de corregir. Dit això, també crec que ens hem de deixar guiar, també, per la nostra pròpia experiència i el nostre propi criteri i per tant, en el punt d’equilibri correcte entre el criteri i l’experiència i el que diu la investigació, normalment ens trobarem la realitat bona. Per què? Perquè les coses no són ni blanques ni negres i per tant, ni la intuïció ni el criteri personal d’una persona, per *crack* que sigui i per molta experiència que tingui, ho val tot; ni tampoc el resultat i les dades que surtin de la investigació també ho val tot. S’ha de veure, contextualitzar cada cosa, i a partir d’aquí, veure fins a quin punt li fem cas a la investigació. Que en un cas pot ser fins al 20%, en un altre cas pot ser fins al 70%, en un altre cas pot ser el 40%. Depèn. Nosaltres tenim experiències de tot.” (Campmany, comunicació personal, 26 octubre 2015).

En el supòsit que la investigació descarti la proposta, Campmany considera que cal analitzar els resultats i veure’n les causes abans de decidir descartar-la definitivament:

“Sí [una idea pot tirar endavant encara que la investigació surti negativa], depenent de quines són les raons per les que aquella investigació tomba la idea. S’ha de veure si les raons són súper rellevants o no. Si allò té sentit quan t’ho mires amb ulls d’una persona que no està essent examinada, sinó amb ulls de consumidor que està a casa seva mirant una peça de comunicació. Si els factors que l’institut considera que són fonamentals per aquella investigació, ho són per nosaltres. Si essent els criteris que l’institut considera fonamentals, si són els que hauríem de considerar fonamentals per l’objectiu de comunicació que s’ha marcat i, finalment, si els problemes que emmarca la investigació són fàcils de resoldre o són difícils de resoldre. Això ho hem de veure. I després si, resolent-los, el fet d’arreglar la investigació, en realitat.. arreglar la peça, el que estem fent és arreglar-la o desarreglar-la, també ho hem de mirar.” (Campmany, comunicació personal, 26 octubre 2015).

9.1.7 La percepció de l’agència

Els anunciants també valoren als seus *partners* comunicatius. Des del punt de vista dels clients, una bona agència és aquella que reuneix les característiques següents:

- Entén la realitat de l’empresa (empatia i coneixement)
- Té interès pel negoci de l’anunciant
- S’adapta a les necessitats i requeriments de pressupost
- Resol problemes comunicatius
- Està orientada a servei
- És creativa
- Genera confiança
- Defensa els seus punts de vista

Una bona agència, d’entrada, és aquella que és capaç d’entendre a l’anunciant, que el coneix, que sap quina és la situació de l’empresa, del mercat i quines són les seves necessitats. En definitiva, la que és capaç de posar-se a la seva pell. Aquesta capacitat d’empatia és assenyalada per tots els anunciants sense excepció. Rahola destaca aquesta característica com un element fonamental:

“Que entengui la realitat de l’empresa, no la marca, l’empresa. Que entengui l’empresa, la situació... com treballa l’empresa. Si treballa... si són gent jove que no té recursos i els calés són els que hi ha i es pot fer *lo* que pots fer. *Pues* que entenguin, que sàpiguen on estem... o que si és una empresa, que és una multinacional que no sé què, pues que llavors que... és que és diferent, o sigui, que entenguin l’empresa en la que estan, que no és *lo* mateix una *multi* que una pime, això, saps? És que és així. Que entenguin els recursos de l’empresa amb la que treballen i que, i que empatitzin al màxim amb les persones que els hi demanen les coses perquè jo crec que és més fàcil que hi hagi bons resultats. No es pot tractar igual si en Pep, en Jep va a la Moritz que si ve a Llagurt, saps què te vull dir? I un *tio* de Barcelona no pot venir amb els aires de Barcelona. No sé com dir-t’ho saps? Perquè no ens entendrem. Saps què te vull dir? Doncs això hi fa més que *lo* que me puguis presentar, que la marca, que l’agència que siguis, no sé quina agència siguis, saps?” (Rahola, comunicació personal, 15 octubre 2015).

En relació a l’empatia, Pasqual afirma que és bàsic que l’agència sigui capaç de posar-se en el lloc de l’anunciant:

“Creo que es importante que sean empáticos, es decir, que entiendan bien al cliente, que se pongan en sus zapatos” (Pasqual, comunicació personal, 26 octubre 2015).

La resta d’entrevistats es manifesten en termes pràcticament idèntics:

“Jo crec que ha de tenir un coneixement del client brutal, o sigui, t’ha de conèixer molt, ha d’empatitzar molt, i ha de creure en el projecte, ha de creure en la teva empresa. No crec en una agència que no es cregui aaaaaa no sé, *lo* que està venent, o sigui, no em crec aquesta empresa o tal.” (Sala, comunicació personal, 26 octubre 2015)

“Una bona agència és una agència que entén al client, que l’acompanya, que el coneix” (Campmany, comunicació personal, 26 octubre 2015).

“Mira, fonamentalment una bona agència és... primera, s’ha de posar a la pell de l’anunciant, s’ha de posar a la pell de l’anunciant, entendre quina és... això és *lo* fonamental, entendre què és *lo* que es vol comunicar i quins són els elements que mmm.. diguem-ne, marquen aquesta línia de comunicació, això és fonamental.” (Rovira, comunicació personal, 27 octubre 2015).

Una altra de les característiques que es destaquen és la capacitat i, sobretot, l'interès de l'agència per aprofundir en el negoci de l'anunciant, per ser molt més que un simple proveïdor i convertir-se en un veritable soci. Sala, en aquest sentit, explica que, d'alguna manera, l'agència s'ha d'enamorar del projecte de l'anunciant.

Si una bona agència és aquella que entén la realitat de l'anunciant, és bastant obvi que això també implica que és la que té capacitat per entendre l'encàrrec comunicatiu, adaptant-se als requeriments que aquest conté a nivell d'objectius i pressupost. Des d'aquesta perspectiva, ha de canalitzar la seva creativitat cap a la consecució dels objectius marcats per tal de resoldre el problema comunicatiu plantejat per l'anunciant.

Els anunciants també subratllen el concepte de servei. Pasqual, Sala i Campmany així ho destaquen. Pasqual s'hi refereix directament amb aquest terme i Campmany expressa la idea d'acompanyament, d'estar a prop del client. Per Sala, l'agència ha d'estar al costat de l'anunciant i ser proactiva a l'hora de fer propostes. Sala ho exposa a través del cas de la campanya *Se busca a esta chica*³¹¹ que van portar a terme a Atrapalo:

"A... després hi ha campanyes que sorgeixen sense brífling ni sense res agafant-les, atrapant-les al vol. Per exemple, la campanya que té molt a veure amb el Lucas, la campanya de *Buscamos a esa chica*. Em ve un informàtic i em diu: escolta ahir vam sortir al telenotícies vespre. Jo: què dius ara? Sí, sí perquè amb la notícia aquesta de ... de que ha caigut, ha caigut Google eessss van sortir reporters al carrer i van començar a entrevistar gent dient *¿qué pasaría si Internet dejara de existir?* I va haver una noia que va sortir amb el nom de Atrapalo. Ostres, passa'm el tall i en dos minuts em va passar el tall. I vaig veure que la noia aquella deia... *Sí, mira, ¿qué pasaría si Internet dejara de existir?* I uns: *Y facebook y los amigos, ... Otro twitter* i tal i aquesta noia va dir: *yo Atrapalo y los Viajes, no sé qué haría sin ellos*. Pum, ja va ser això. I jo... ostres que bo, que bo, aquest tall! I li vaig passar al Manuel, ai, al Daniel. No, no li vaig passar al Daniel el tall, li vaig passar un *mail* dient: que fort el que estem creant, que d'una manera espontània, algú al carrer digui que si Internet cau se'n recordi de nosaltres. Això és molt maco. I li vaig enviar amb tota la intenció a l'agència de publicitat, dient: *tios, què fem amb*

³¹¹ L'acció es va portar a terme l'abril del 2009.

això? I... el dia... següent em ve el Daniel i em diu: *tenemos que comer juntos*. I en aquest menjar va dir: *mira, tengo esta campaña que es, Se busca a esta chica*." (Sala, comunicació personal, 26 octubre 2015).

Tots els entrevistats coincideixen en remarcar la creativitat com un component determinant a l'hora d'avaluar la percepció que tenen de l'agència. Salomó explica que és important que l'agència busqui un punt de diferenciació en totes les seves feines. Campmany destaca que l'agència ha "d'apostar per fer coses diferents" (Campmany, comunicació personal, 26 octubre 2015). Rovira apunta que ha de tenir la valentia de fer propostes arriscades:

"(...) ha de ser creativa, ha de tenir capacitat, doncs, per aportar idees noves, per moure's en terrenys en els quals, fins i tot, no hagin estat... en el nostre cas, concretament, no massa explorats. Que sense llançar-nos al buit, et donin una expectativa diferent a la que tenies anteriorment (...)" (Rovira, comunicació personal, 27 octubre 2015).

Finalment, l'agència ha de ser confiable i, per tant, ha de generar aquesta confiança i l'ha de mantenir. Per això Rovira explica que no són partidaris de renovar les agències de manera freqüent, ja que això repercutiria en aquest factor. La confiança es genera a través del temps i de les experiències compartides:

"(...) nosaltres creiem que, finalment, una agència ha de tenir sobretot, ha de ser...aaaaa... hi has de tenir molta confiança, molta confiança. És veritat que aquí segurament trobaràs persones que tenen criteris diferents, que són partidaris d'anar renovant les agències d'una forma molt més ràpida que no pas nosaltres, rotar molt més, perquè creuen que diguem-ne, que la creativitat té un punt... o la xispa, té un punt d'esgotament, no? I que per tant, hi ha un moment en què...mmmmm bé, això es pot esgotar, o pots entrar en una certa rutina. Això, això és possible, eh? I no dic que sigui un mal criteri pensar-ho d'aquesta manera. A nosaltres sempre ens ha semblat que *bueno*, que a aquest punt no hi havíem arribat; que amb els anys que portem treballant amb ells, no hi hem arribat a aquest punt. I que per tant, doncs, les renovacions i la frescor que ens aporten al dia a dia de les campanyes, encara estem en aquesta... en aquest llindar que ens permet seguir fent coses amb

ells. És a dir, primer aquesta confiança que et deia, que entenguin molt bé quin és l'objectiu que s'ha marcat l'anunciant i després la innovació, que et sorprengui, que hi hagi idees noves, que hi hagi creativitat, imaginació.” (Rovira, comunicació personal, 27 octubre 2015).

Per últim, una bona agència és aquella que té criteri i que defensa els seus punts de vista. Té vocació de servei i no de servilisme i, per tant, no té por de dir-li al client que s'equivoca si això és el que creu. Campmany i Rovira destaquen la importància d'aquest factor:

“[una bona agència] es baralla amb l'anunciant, en el bon sentit de la paraula, que és que defensa els seus punts de vista amb arguments i amb passió perquè creu en les coses i li intenta fer veure que s'equivoca si creu que pren la decisió... que va a prendre la decisió equivocada.” (Campmany, comunicació personal, 26 octubre 2015).

“(…) hi ha hagut molts casos en què sí, les batalles han sigut molt intenses, molt intenses en el sentit del debat intel·lectual, no? I al final la decisió que es pren no sempre és la que es proposa des de l'agència, eh? Moltes vegades no és aquesta. O algunes vegades no és aquesta.” (Rovira, comunicació personal, 27 octubre 2015).

9.1.8 Tipologia d'anunciants

Una de les preguntes de l'entrevista es referia, de manera directa, a com consideraven els anunciants que eren ells com a clients. Des del criteri de la seva relació amb l'agència, els anunciants s'han definit de la manera següent.

Rahola i Salomó es fixen en la seva inexperiència a nivell comunicatiu i es descriuen com a desordenades i caòtiques.

Pasqual afirma que Planeta DeAgostini és un anunciant conservador i ho justifica pels èxits que han aconseguit en el passat.

Atrapalo és, segons Sala, un anunciant proper, dialogant i atrevit:

“Amb aquest punt de *canalla* si vols, que dius: ostres, que *xulo*. Bueno doncs, som aquest tipus d'anunciant i que si a l'agència li agrada el *rock and roll* a nosaltres més, saps? Ens atrevim i... sí, i... Ens agrada atrevir-nos, ens agrada equivocar-nos, ens agrada experimentar, no?” (Sala, comunicació personal, 26 octubre 2015).

De manera resumida, Campmany qualifica a Nestlé de bon anunciant per una sèrie de característiques:

“És un bon anunciant en el sentit de que crec que fa brífings ben fets, crec que exigeix però amb respecte, crec que deixa a les agències bastant de temps per fer les coses i crec que quan no aprova coses, dóna arguments que intenten estar el més argumentats possible. I això crec que no sempre ho trobes.” (Campmany, comunicació personal, 26 octubre 2015).

Finalment, Banc Sabadell és definit per Rovira com exigent, intens, coherent i innovador:

“Mira és tres coses. Una, és exigent. Aaaaa, jo crec que és, és intens en l'elaboració i en el seguiment de l'elaboració del, del producte, del producte final i, en tercera qüestió, que potser sigui la que costa més de visualitzar a vegades és... aaaaaaa... si et deia que és exigent amb la creativitat, amb les idees, amb el que es vol, realment, comunicar. La segona és més buscar aquest punt de vinculació... és coherent, jo crec que és un client coherent. És a dir que exigeix, d'una banda, molt; que d'altra banda vol sorprendre, vol... demana aquesta innovació amb la que s'aposti i que al mateix és coherent amb tot el que hem anat fent durant tots aquests anys.” (Rovira, comunicació personal, 27 octubre 2015).

Taula 26. Quadre resum. Tipologia d'anunciants des de la perspectiva dels propis anunciants

Anunciant	Tipologia
Llagurt	<ul style="list-style-type: none">• Desordenat• Caòtic
Planeta DeAgostini	<ul style="list-style-type: none">• Conservador
Atrapalo	<ul style="list-style-type: none">• Atrevit, arriscat• Dialogant• Proper
Nestlé	<ul style="list-style-type: none">• Bon anunciant• Amb cultura comunicativa• Exigent• Respectuós
Banc Sabadell	<ul style="list-style-type: none">• Exigent• Intens• Coherent• Innovador

Font: elaboració pròpia.

Capítol 10.
Resultats de la investigació:
el punt d'intersecció



10.1 El punt d'intersecció entre els creatius i els anunciants

Després de l'anàlisi de les entrevistes i de l'exposició dels resultats obtinguts, en el cas dels anunciants i en el cas dels creatius, creiem interessant veure quins són els punts de coincidència entre els dos conjunts, és a dir, aquells elements que ambdós grups destaquen com a factors que influeixen en la valoració i aprovació de les idees comunicatives per part de l'anunciant.

Així, els components que citen, tant anunciants com creatius, són:

- La primera impressió
- La creativitat
- L'eficàcia
- L'adequació (a requeriments de marca i comunicatius)
- La coherència
- La potencialitat de la idea

Cal remarcar que la creativitat és apuntada com a tal pels creatius, mentre que els anunciants s'hi refereixen com a proposta diferent, original, innovadora i que sigui potent. En el cas de l'eficàcia es produeix un fet similar. Els creatius parlen directament d'aquesta característica, mentre que els anunciants la bifurquen en dues grans línies: que la idea presentada respongui als objectius plantejats i que sigui capaç de generar vendes. També trobem que tots dos grups es refereixen a la potencialitat de la idea en el sentit que aquesta sigui sòlida i durable, que permeti a la marca construir-se en el llarg termini. Per últim, cal recordar que els creatius apunten com un element important l'adequació de la idea als requeriments de l'anunciant i es refereixen tant als condicionants de la marca com a les necessitats concretes d'aquell encàrrec comunicatiu. Els anunciants, per la seva banda, citen l'adaptació als requeriments i necessitats de producte i l'ajustament de la proposta als valors, filosofia i línia comunicativa de la marca com a dues

característiques importants. Donat que els creatius es refereixen, indistintament, a l'element més genèric d'adequació a la *brand essence* i al *look & feel* de la marca, i a la característica més específica d'idoneïtat de la idea al problema plantejat per l'anunciant, considerem l'adequació i la coherència com dos factors determinants.

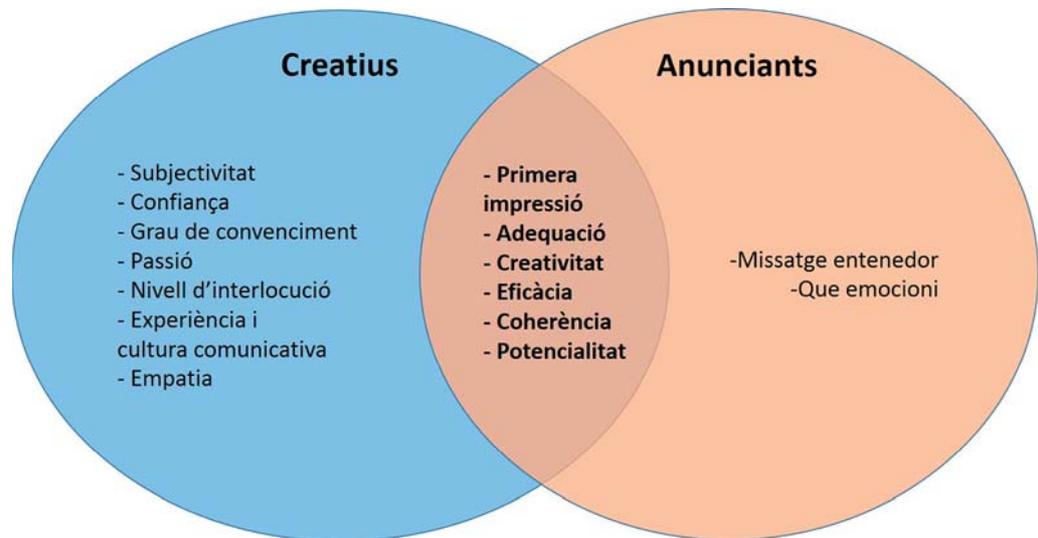


Figura 20. Elements de coincidència en la identificació dels factors que determinen la valoració i aprovació de les idees comunicatives.

Font: elaboració pròpia.

Pel que fa als elements que afavoreixen l'aprovació de les propostes comunicatives, anunciant i creatius coincideixen en assenyalar els següents:

- La justificació de la idea (argumentació)
- L'art de vendre (persona que presenta)

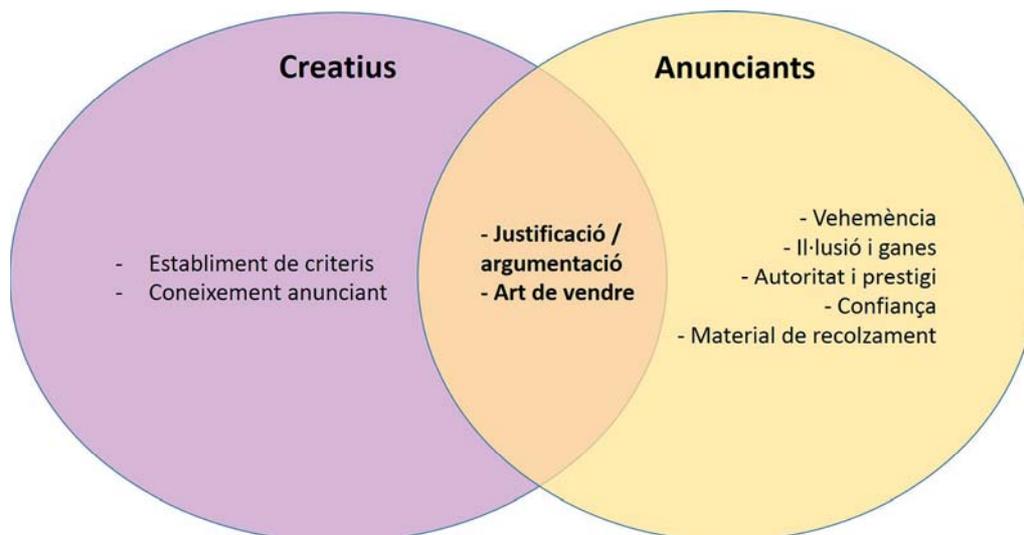


Figura 21. Elements de coincidència en la identificació dels factors que tendeixen a afavorir l'aprovació de les idees comunicatives.
Font: elaboració pròpia.

Resulta interessant remarcar que hi ha un conjunt de característiques que ambdós grups concorden en apuntar, tot i que les situen en àmbits diferents. Aquests factors són:

- La confiança
- La vehemència (grau de passió i convenciment)
- L'empatia

D'aquesta manera, els creatius afirmen que la confiança, el grau de convenciment que demostra l'equip creatiu en l'exposició i la passió manifestada en la defensa de la idea formen part dels factors que determinen la valoració i aprovació. Els anunciants, per la seva part, ho mencionen com a components que tendeixen a afavorir un veredictes positiu. En aquest cas, per l'anunciant actua més com un *facilitador*, un plus, que no pas com un element determinant. L'empatia és, també, un factor que els creatius consideren bàsic en l'aprovació de les idees que presenta l'agència. Els anunciants, en canvi, ho mencionen com un element determinant a l'hora d'escollir l'agència amb la que treballaran.

Capítol 11. Conclusions



11.1 Conclusions

«The most effective way to manage change is to create it»
Peter Drucker

L'anunciant és un subjecte primordial dintre la indústria de la publicitat. És la seva activitat la que ha donat origen a la conformació d'aquest camp professional. Precisament, la seva recerca i incorporació d'eines que l'ajudessin i li permetessin dotar al seu negoci d'una posició més forta davant la competència és el que va possibilitar que recorregués a la publicitat. Per tant, aquesta, entesa com a comunicació comercial, neix i es configura com una eina promocional de caràcter comunicatiu al servei de les empreses i institucions. De fet, la indústria es desenvoluparà de manera paral·lela a l'evolució i expansió de les empreses anunciantes, per la qual cosa, no és arriscat afirmar que sense la presència d'aquesta figura el sector de la publicitat no existiria.

Tal i com s'ha evidenciat al llarg de la tesi, malgrat que l'anunciant juga un paper nuclear dins l'àmbit de la comunicació publicitària, la investigació relativa a aquest camp no li ha dedicat una atenció prioritària. És més, aquesta figura ha estat tradicionalment ignorada o minimitzada. Dues de les línies d'anàlisi més desenvolupades són: la que s'apropa a l'anunciant des de la perspectiva de les relacions que s'estableixen entre anunciantes i agències i la que analitza aquesta figura des del punt de vista del paper que desenvolupa dins l'activitat publicitària. En aquest sentit, els rols que trobem més documentats són en relació a com s'organitza, estructuralment, l'activitat publicitària de l'empresa anunciant; en relació a la influència que aquest exerceix sobre la creativitat; en relació a les diferents percepcions que tenen anunciantes i agències sobre el concepte de creativitat i en relació al vincle que s'estableix entre la creativitat i el risc assumit tant per part dels anunciantes com per part de les agències.

A més de les característiques que normalment s'atribueixen a la condició d'anunciant, això és, el seu caràcter circumstancial, imposat, temporal i exclusiu del sector publicitari; n'hi podem afegir dues més: que es tracta d'una consideració que varia en funció dels públics i que ens podem trobar amb un efecte ressò que en perllonga els resultats.

En el primer cas, un anunciant és considerat per la indústria com a tal en la mesura que aquest porta a terme inversió publicitària, independentment d'on i a través de qui la realitzi. Per una agència, en canvi, l'anunciant ho és en la mesura que aquesta gestiona el seu compte. I per un consumidor, ho és mentre els seus missatges s'emeten a través dels diferents mitjans de comunicació i punts de contacte.

En la segona situació, i especialment en el cas dels grans anunciant a nivell internacional, hi ha una tendència a qualificar-los en aquest sentit independentment de què estiguin, o no, portant a terme accions de comunicació comercial en un determinat moment. Els grans volums d'inversió que controlen i la seva omnipresència provoquen una mena d'efecte residual que perllonga els efectes de la seva comunicació i que, per tant, fa que els qualifiquem sempre com a anunciant, trencant així amb la característica temporal que la majoria d'autors vinculen a aquest perfil. I es trenca no perquè constantment estiguin fent comunicació, sinó perquè com a receptors, tenim la percepció que constantment n'estan fent.

El treball que s'ha portat a terme posa de manifest que la figura de l'anunciant ha estat analitzada des d'una posició immobiliària que ha estat incapaç d'apreciar-ne els matisos i d'evidenciar-ne la seva realitat múltiple. Les aportacions més aprofundides en aquest sentit s'acosten a l'anunciant des del punt de vista del dret de la publicitat, de la comunicació persuasiva i de les estructures de la publicitat, per la qual cosa, de manera genèrica, es considera

que l'anunciant és un subjecte legal, un inversor i un emissor. Però no es va més enllà.

Aquesta tesi ensenya que la realitat de l'anunciant és polièdrica i calidoscòpica. Un anunciant desenvolupa diferents rols en funció de la relació que estableix amb la resta de subjectes de l'activitat publicitària i de la posició o estatus que ocupa.

Els diversos papers que un anunciant pot portar a terme en el marc de l'activitat publicitària es poden englobar sota les categories genèriques, que hem establert en aquest treball, de la vessant jurídica, la vessant econòmica, la vessant social i la vessant professional. Aquestes categories ens permeten oferir una perspectiva d'anàlisi més àmplia del subjecte anunciant.

Un anunciant és un subjecte legal, un inversor i un emissor. Però també és un empresari, un benefactor social, un colonitzador, un element d'uniformització cultural, un *target*, un guardià de la comunicació, un potenciador o inhibidor de la creativitat i un creador de relacions.

Aquestes són les línies mestres que apunta la tesi en relació a la figura de l'anunciant. Si contrastem les hipòtesis que es vinculaven de manera directa a aquest tema trobem que:

H1: L'anàlisi de l'anunciant ha estat tradicionalment bandejada de la investigació en comunicació publicitària.

A partir de l'anàlisi que hem portat a terme al marc teòric, podem afirmar que, efectivament, la figura de l'anunciant està insuficientment tractada. Aquesta hipòtesi queda corroborada.

H2: La figura de l'anunciant és més complexa del que tradicionalment s'ha considerat.

L'anunciant juga un paper que va més enllà del de simple inversor, emissor o subjecte jurídic. Així doncs, aquesta hipòtesi també queda confirmada.

H3: L'anunciant, com a subjecte de l'activitat publicitària, pot analitzar-se des de diferents perspectives per la qual cosa,

H3 (a): L'anunciant desenvolupa diferents rols dins la indústria de la publicitat.

Tal com hem demostrat a la tesi, l'anunciant pot analitzar-se des de diferents perspectives que amplien el ventall de rols que aquest desenvolupa dins el marc de l'activitat publicitària. Hipòtesi i subhipòtesi queden confirmades.

L'elecció del *partner* comunicatiu

La investigació portada a terme ens exposa que el boca-orella i el concurs són els dos mètodes principals als que recorre un anunciant quan ha d'escollir agència. En el cas d'agències petites, el factor boca-orella és un element determinant a l'hora de captar nous clients.

A partir dels resultats obtinguts, entenem que el concurs és un sistema còmode pels anunciants, ja que els permet obtenir diferents punts de vista, de persones professionals i amb talent, sobre el seu problema i, moltes vegades, de manera gratuïta. Per això, la major part de creatius es manifesta contrari a aquest mètode sempre i quan no vagi acompanyat d'una compensació econòmica. El concurs remunerat es perfila, doncs, com una manera de dignificar el treball i donar-li valor, per la qual cosa acaba repercutint de manera positiva en tot el sector publicitari.

Encara que un client arribi a una agència per contacte directe (a partir de referències que ell mateix ha aconseguit o que ha obtingut per via de tercers), difícilment procedeix a realitzar-li un encàrrec directament. Sol produir-se una mena de *concurso encobert* en el que l'anunciant aplica la màxima de veure per creure. A partir d'una petita comesa, examina la manera de treballar de l'agència i decideix si aquesta és mereixedora del seu compte.

El perfil de clients amb els que compta una agència sol tenir un efecte crida cap a clients amb característiques similars.

S'intueixen una sèrie de factors que influeixen en el fet que una agència acabi tenint un determinat perfil d'anunciants: el seu posicionament, el tipus de feines que ha portat a terme, el seu tamany, el seu prestigi, el tipus de clients amb els que compta i el preu dels serveis.

La química personal és un element essencial a l'hora de continuar treballant amb una agència. Les relacions no es produeixen amb l'empresa com a ens abstracte sinó que tenen lloc entre persones. Per això sol ser habitual que quan un professional canvia d'agència, molts dels seus clients el segueixin.

El carisme, la reputació i l'autoritat otorgada al líder de l'agència o al seu guru creatiu actuen com un potent focus d'atracció de cara als anunciants.

Els anunciants volen que l'agència es converteixi en un soci comunicatiu i que no es limiti a actuar com a simple proveïdor. Això vol dir, per exemple, que ha d'interessar-se pel negoci de l'anunciant i que ha de ser proactiva.

L'encàrrec comunicatiu

L'anunciant encarrega la tasca comunicativa a l'agència a través del brífling. De tota manera, malgrat que la teoria diu que aquest és un document elaborat per l'anunciant, la pràctica evidencia que això no és així, almenys de manera unilateral. En la majoria de casos, l'agència participa en la construcció del brífling en el marc d'una reunió amb els responsables de màrqueting, de comunicació, vendes o els amos de l'empresa.

El fet d'elaborar el brífing de manera conjunta acaba comportant beneficis per les dues parts. S'optimitza el temps i s'assegura el correcte enfocament de la tasca comunicativa.

Elabori qui elabori el brífing, ja sigui l'anunciant, l'agència o si es porta a terme de manera compartida, aquest sempre s'acaba traduint en un document escrit. La plasmació escrita assegura la correcta concreció de l'encàrrec i pretén evitar errors d'interpretació.

L'existència o no del brífing no és un factor vinculat al tamany de l'anunciant, almenys no de manera directa, sinó que està relacionat amb la cultura comunicativa. És cert que, a la pràctica, es sol produir una correlació entre cultura i tamany: els grans anunciants solen tenir més cultura comunicativa que els petits, senzillament, per una qüestió de recursos i d'experiència.

El treball portat a terme ens permet insinuar que les empreses que per cultura corporativa tenen instaurat el procés d'elaboració del brífing com un requisit de cadascun dels encàrrecs comunicatius que volen portar a terme, tendeixen a fer brífings políticament correctes. El document, en aquest cas, es converteix en un element que cal redactar per pur formalisme –esdevé un afer de tràmit-, però no aprofundeix en els objectius, la intenció o el pressupost. Per això, els creatius parlen d'un brífing ocult que l'anunciant no explica i que, en molts casos, cal descobrir per evitar presentar una proposta totalment desenfocada.

Es perceben com a principals raons per a la no existència del brífing en un encàrrec comunicatiu concret: la confiança, la pressa i la manca de cultura comunicativa de l'anunciant. Així, en casos de relacions perllongades entre agència i client, de situacions imprevistes en les que cal executar una acció de comunicació molt ràpidament o per desconeixement del client, és habitual

que l'anunciant no elabori, ni passi, cap brífling a l'agència. L'encàrrec, en aquests casos, sol ser oral.

L'iniciador i responsable d'un encàrrec comunicatiu dins l'empresa anunciant sol ser un Director de Màrqueting. De tota manera, la presència o absència d'aquesta figura dins l'organigrama depèn de l'estructura de l'empresa. En empreses grans és habitual comptar amb aquest perfil o càrrecs similars tals com un Director de Comunicació, un *Brand Manager*, o un Director del Departament comercial. En empreses petites aquesta responsabilitat l'assumeix el departament de vendes o el propi amo.

La tesi posa de manifest que es detecta una tendència per part dels anunciants a buscar idees enlloc de demanar peces concretes. La pervivència de l'encàrrec de determinats materials es sol centrar en aquells anunciants que estan molt enfocats a producte i vendes. També sol ser habitual en el cas de les accions tàctiques.

Els anunciants s'inclinen a actuar per mimesi. Moltes vegades demanen que volen el que un altre anunciant ha fet, sense tenir en compte que les característiques d'una i altra empresa no tenen perquè ser les mateixes, així com les necessitats que pugui requerir el seu producte i la seva situació particular.

La bona comunicació és la que s'adapta als requeriments de cada projecte i intenta allunyar-se del que porten a terme els seus competidors per tal de generar una personalitat diferencial a la marca i projectar-la a llarg termini. Tal com ensenya el treball realitzat, la bona comunicació ajuda a la construcció de marques sòlides i és disruptiva amb el context.

La presentació

La presentació és un element crucial dintre del procés creatiu, ja que és on, en pocs minuts, es decideix el destí de la proposta de l'agència amb tot el que això implica d'hores de feina i de recursos humans i materials emprats que també s'estan sotmetent a avaluació i veredicte.

La recerca portada a terme ens permet afirmar que la presència d'un nombre elevat de persones a la presentació és vist, per part de l'anunciant, com un element positiu, ja que el reafirma com una empresa *democràtica* i li permet arribar a una decisió consensuada, evitant conflictes a nivell intern.

De la mateixa manera, els resultats obtinguts ens fan veure que els creatius, de manera general, consideren que les reunions de presentació amb un elevat número de persones repercuteixen de manera negativa en la qualitat del treball. En aquests casos, es detecta una tendència, per part de l'anunciant, a destacar els elements negatius de la proposta i el que acaba passant, és que les diferents opinions van modificant la idea fins a convertir-la en una ombra irreconeixible del que era.

L'assistència d'un nombre elevat de persones a la presentació és un element positiu quan: això és un reflex de la importància que per l'anunciant té l'encàrrec comunicatiu; qui mana ho té clar i fa valdre la seva opinió i autoritat; es redueix el nombre d'intermediaris i es té un canal directe amb aquells que prenen decisions. En aquest cas, tothom qui ha d'opinar té accés de primera mà a la informació de l'agència i s'eviten filtres que puguin acabar distorsionant la idea.

Elements que determinen la valoració i aprovació de les idees comunicatives

Una conclusió decisiva de la tesi que aquí es presenta és que la proposta de l'agència mai es valora de manera aïllada. En el moment de la presentació, a més de la idea, hi ha un conjunt d'elements intangibles que pesen, de manera determinant, en la decisió final de l'anunciant. Així, factors tals com el nivell de confiança que es té amb l'agència i amb l'equip creatiu, el temps que es porta treballant junts, la vehemència a l'hora de presentar o el carisme de la persona que presenta, acaben resultant tant o més decisius que les característiques objectives de la idea.

Per això, malgrat que l'anunciant intenta racionalitzar la seva decisió, en molts casos, aquesta es pren en funció d'elements intangibles i predominantment subjectius.

La creativitat és una característica que es dóna per suposada. Ni els creatius ni els anunciants citen aquest element de manera espontània com un factor determinant a l'hora d'avaluar les propostes comunicatives. En canvi, tots sense excepció, ho destaquen com un component bàsic quan se'ls formula la pregunta de manera directa. Entenem, per tant, que és una qualitat del producte que es pressuposa. De fet, s'interpreta a partir dels comentaris dels anunciants, que és per això que recorren a un soci comunicatiu i li confien la comunicació de les seves marques. Precisament, per la seva capacitat d'obtenir idees notòries, originals, diferents i potents. Sinó, aquesta tasca la podrien assumir els mateixos anunciants.

La recerca portada a terme ens destaca que la primera impressió que provoca la idea pesa molt en la decisió final. La reacció visceral, que la idea remogui a l'anunciant, que li encaixi, que vagi en la línia de les seves expectatives, que estigui en consonància amb els seus gustos. A posteriori, la decisió s'intentarà argumentar i justificar però, més del 50% de la venda, es produeix en aquest moment.

L'agència sol presentar les idees a nivell d'esbós. Aquesta característica tendeix a dificultar que el client entengui bé la idea o s'imagini el producte final, especialment en els casos en què l'anunciant té poca experiència a nivell comunicatiu. L'agència ho sol fer per una qüestió de cost (si el client no aprova la idea, que es perdi el mínim possible d'hores de feina i de recursos) però es percep que les idees més treballades redunden en un major nivell de comprensió perquè representen de manera més fidedigne el resultat final. Per tant, entenem que un major nivell d'acabat de les idees sembla que tendiria a repercutir en un nivell d'aprovats més elevat.

La proximitat és un factor important a l'hora d'emetre un veredictu positiu. Quan l'agència presenta la proposta directament a qui decideix, les probabilitats d'èxit augmenten en relació a les vegades que la idea acaba arribant al decisor final per mitjà d'intermediaris que actuen com a filtres.

De manera resumida, doncs, aquest treball conclou que l'aprovació de les idees és: qüestió de química, de confiança, d'atreviment, de passió, de proximitat, de creativitat, de cultura comunicativa i de criteri.

Així doncs, una vegada finalitzat l'estudi, les hipòtesis que pivotaven al voltant de la valoració de les idees queden de la manera següent:

H6: L'anunciant valora les idees comunicatives basant-se en elements tangibles, objectius, mesurables.

L'anunciant intenta racionalitzar la seva decisió emparant-se amb arguments racionals però la valoració de les idees obeeix a criteris eminentment intangibles i de caire més emocional. La hipòtesi, per tant, queda refutada.

H7: L'acostament, valoració i aprovació de les idees comunicatives per part dels anunciants depèn de factors externs tals com la dinàmica i competitivitat del mercat o la relació client-agència.

H7 (a): Aquests factors externs permeten establir diferències entre els anunciants.

El context, la categoria, la tradició comunicativa... són factors que pesen a l'hora de recolzar determinades propostes. Trencar amb aquestes inèrcies sol ser complicat per la qual cosa, la comunicació de determinats sectors tendeix a estandarditzar-se. De tota manera, aquests elements no són prou concluent com perquè ens permetin establir diferències entre els anunciants. Es confirma hipòtesi i es refuta subhipòtesi.

H8: L'acostament, valoració i aprovació de les idees comunicatives per part dels anunciants depèn de factors individuals tals com el tamany de l'empresa, els anys d'experiència en el sector o els anys que porta qui ha de prendre la decisió a l'empresa anunciant.

H8 (a): Aquests factors individuals permeten establir diferències entre els anunciants.

La investigació ens ha permès descobrir que el que a priori s'apuntava en aquesta hipòtesi es pot resumir dintre la concepció genèrica de cultura comunicativa de l'anunciant i que aquest element és crucial a l'hora de valorar i aprovar les idees comunicatives. En aquest cas, es constaten hipòtesi i subhipòtesi.

Elements que dificulten o afavoreixen l'aprovació de les idees comunicatives

A l'hora de la veritat, a l'anunciant li costa destriar la idea del context en la que aquesta es presenta. Per tant, tendeix a considerar-ho tot en conjunt.

L'anunciant vol veure que la proposta de l'agència no és una ocurrència desgavellada fruit d'una casualitat. L'argumentació i la justificació del per què es presenta aquella idea és determinant per la seva aprovació.

Qui presenta i com ho fa, és a dir, el seu carisme, autoritat i prestigi, així com el seu grau d'empatia i d'intel·ligència verbal, també es perfilen com components claus de l'aprovació del client.

Pel costat contrari, el conservadorisme, la por i la manca d'experiència i cultura comunicativa de l'anunciant actuen com a potents inhibidors de la decisió.

La modificació de les idees

Diffícilment una idea s'aprova tal com la presenta l'agència. L'anunciant és partidari d'introduir-hi modificacions.

Les modificacions solen ser a nivell de detall. Quan es perceben deficiències greus a la proposta, és a dir, aquesta està mal enfocada, es prefereix començar de zero.

La creativitat

La investigació portada a terme ens permet afirmar que el concepte creativitat s'entén, a grans trets, en el mateix sentit entre creatius i anunciants, ja que ambdós perfils l'equiparen a termes tals com original, diferent, novedós o innovador. De tota manera, també hi ha matisos que els separen.

El primer és a nivell de gradació. El que un professional de la comunicació considera creatiu sol tenir un nivell més elevat d'originalitat, d'innovació, que el que un anunciant podria qualificar de creatiu. Això es deriva de la seva feina i de què està avesat a veure i avaluar productes comunicatius. Per això, la frontera del que considera creatiu es troba més amunt. Un publicitari, per tant, té el llistó més alt que l'anunciant a l'hora de qualificar una idea com a creativa.

De manera genèrica, la creativitat per un creatiu pot ser un fi en sí mateixa. Una altra cosa és que en el marc de la seva professió, ho entengui també com un mitjà per aconseguir uns objectius.

Per a un anunciant la creativitat és una eina al servei dels objectius del negoci. La creativitat, doncs, és sempre un mitjà i mai un fi: la idea no és que la proposta sigui creativa, és que ho sigui perquè això contribueixi a generar uns resultats positius a nivell de venda, a nivell d'imatge de marca...

Les hipòtesis quatre, cinc i nou es referien al terme creativitat i arribats a aquest punt estem en condicions de contrastar-les:

H4: La creativitat és un factor clau per tal que un anunciant aposti per una idea comunicativa i l'acabi aprovant.

La creativitat és un factor clau tot i que no és l'únic ni tampoc el més important. Entenem que la hipòtesi es corrobora tenint en compte els matisos que acabem d'apuntar.

H5 (a): Els anunciants identifiquen la creativitat amb originalitat.

H5 (b): Aquesta originalitat és vista com una oportunitat d'aconseguir una posició forta davant la competència.

H5 (c): Aquesta posició forta permet aconseguir resultats en el mercat. Per tant:

H5 (d): S'aposta per la creativitat bàsicament com un camí per aconseguir resultats a nivell de venda.

Els anunciants entenen la creativitat com un mitjà per arribar a l'eficàcia. Qui finalment acaba jutjant la idea de manera implacable és el propi negoci a partir dels resultats que aquesta és capaç d'aconseguir. La creativitat ha de tenir un retorn i, encara que directament no es marquin objectius de venda, tot comença i acaba en aquest punt. Per un anunciant, per tant, una idea és bona quan té un impacte positiu sobre el negoci. Queda corroborada hipòtesi i subhipòtesis.

H9. Es perceben diferències entre els anunciants i els creatius al voltant del concepte creativitat.

Les diferències es perceben no tant a nivell del concepte com dels objectius. La creativitat és vista per ambdós grups com un element vinculat a la innovació, la originalitat i la diferència. El que sí és cert és que es busquen coses diferents si entenem la creativitat de manera descontextualitzada (un creatiu té una determinada concepció de la creativitat però entén que en el marc de la seva feina, aquesta creativitat es canalitza cap a la consecució d'uns objectius). Sense la gradació dels objectius entenem que la hipòtesi es confirma.

La investigació

La tesi evidencia que la investigació és una eina que, tant creatius com anunciants, consideren molt interessant i útil, tot i que s'hi solen aproximar des de perspectives diferents.

Per l'anunciant és útil en la mesura que li augmenta les garanties d'encert en la seva decisió. Malgrat que admeten la dificultat de testar idees pel seu elevat nivell d'abstracció, tendeixen a confiar la decisió en els resultats d'aquesta eina. Entenem que quan l'anunciant decideix sotmetre una

proposta a test es veu en la tessitura d'acceptar-ne els resultats: si la intuïció marca un camí diferent al de la investigació, per què s'ha decidit portar-la terme si al final no se li fa cas? Trencar aquest cercle només és possible si a davant hi ha un anunciant valent que, malgrat tot, decideix córrer el risc.

La investigació s'ha d'entendre com una eina que marca tendències a nivell genèric. En qualsevol cas és una guia però no hauria de ser mai el substitut de la decisió.

Per què pugui ser una eina útil, ha d'estar molt ben plantejada i s'ha de saber interpretar correctament.

La investigació tendeix a confirmar i privilegiar les idees més convencionals. Davant propostes més innovadores, que generen opinions més contrastades, els éssers humans tendeixen a ser més conservadors. Un test, per tant, pràcticament mai beneficiarà una idea trencadora precisament, degut al seu grau d'originalitat. Si s'analitzen els resultats a nivell quantitatiu les idees més creatives tenen la partida perduda abans de començar.

El bon partner

Tal com es conclou del treball portat a terme, la bona feina és el resultat d'un bon anunciant. Una bona idea és el fruit d'un anunciant valent.

Un bon anunciant és un apassionat de la seva feina, del seu negoci. És aquell que pren decisions i que no tem arriscar-se. Un bon anunciant és aquell que té criteri, té experiència i cultura comunicativa i no tem deixar-se guiar també per la seva intuïció. Confia en la seva agència, és respectuós i entén que un bon treball requereix temps i que s'ha de recompensar adequadament.

Una bona agència és aquella que entén la realitat de l'anunciant, que es posa a la seva pell i s'adapta a les seves necessitats. Una bona agència és molt més

que un simple proveïdor: acompanya i assessora a l'anunciant i no té por de dir-li quan s'equivoca. Una bona agència no és servil, és servicial.

La química personal, el bon clima, l'entesa i la confiança són determinants en el bon funcionament de les relacions entre anunciant i agència.

Una nova taxonomia: proposta de tipologia d'anunciants

Després de tot el treball realitzat, proposem una classificació dels anunciants basada en l'actitud que adopten davant les idees creatives. Partint d'aquest criteri, identifiquem els perfils següents: Arriscats, socis creatius, emprenedors, conservadors, *laissez-faire*, reticents, inexperimentats, *no way*³¹²:

- Arriscats. Com el seu nom indica és el perfil de client que s'arrisca, que opta de manera sistemàtica per les idees menys convencionals. No té por d'apostar i accepta que la jugada li pot sortir malament i que, per tant, pot equivocar-se. En aquest sentit, es podria dir que poden tenir un punt de kamikaze.
- Els socis creatius. Busquen les idees més innovadores per les seves accions de comunicació, però sempre sustentades en una base estratègica i coherent amb la seva cultura corporativa, el posicionament i la imatge de marca. Entenen la comunicació com un element important pel seu negoci i aposten per la construcció a llarg termini. Motiven a l'equip creatiu a què plantegi opcions innovadores i ho avalen amb les seves eleccions. Les seves decisions es recolzen en arguments racionals tot i que també es deixen guiar per la seva intuïció.
- Emprenedors. Consideren a l'agència com un soci, un assessor, una peça més dins el seu negoci. No dubten en acceptar propostes que van més enllà del terreny comunicatiu, tot i que normalment no ho

necessiten perquè solen ser líders, visionaris i habitualment marquen tendència. Són proactius i tenen clar el que volen. Busquen la disrupció perquè entenen que allò que els diferencia de la categoria és precisament, el que els fa forts davant la competència. Són exigents i intensos en la seva negociació amb l'agència.

- **Conservadors.** Aquest perfil d'anunciant és capaç de reconèixer les bones propostes però no s'atreveix a portar-les a terme per por al fracàs, a què no funcionin. Per això sol optar per aprovar idees correctes però de caire més convencional..
- **Laissez-faire.** Hem adoptat aquesta expressió per referir-nos a un perfil d'anunciant a qui sembla que tot li estigui bé. Sol ser eminentment reactiu –no proactiu- i sol actuar per inèrcia. No pren la iniciativa i es deixa portar. Es caracteritza per una línia comunicativa no disruptiva en relació al context i la categoria. Funciona per mimesi, per la qual cosa la seva comunicació és una rèplica del que ja existeix.
- **Reticents.** Perfil d'anunciant desconfiant i dubtós. Mai té clar que la proposta que li estan presentant sigui bona perquè, molt probablement, no té criteri propi. Justifica la seva decisió a través de criteris externs (decisions consensuades amb grans comitès, alineades amb els resultats de la investigació...) que li funcionen com a garantia d'aval. El seu principal interès sol ser la justificació del seu càrrec i del seu sou.
- **Inexperimentats.** Amb poca o nul·la experiència comunicativa. Poden ser desordenats i caòtics com a conseqüència d'aquesta manca de cultura comunicativa. En aquest cas poden adoptar una postura de col·laboració amb l'agència deixant-se aconsellar i confiant en la seva professionalitat i saber fer o, pel contrari, poden adoptar una postura desconfiada i hostil.
- **No way.** Amb aquest perfil volem catalogar a l'anunciant que no recorre a l'agència per obtenir una bona proposta de comunicació sinó

³¹² Elaboració pròpia.

una corroboració de les seves idees i del seu punt de vista. Malauradament no importa que la idea que se li presenti sigui molt creativa o molt adequada, aquest anunciant busca algú que li endevini la seva idea i la plasmi. Prima per sobre de tot, el seu gust personal. D'aquí l'elecció de la denominació *no way*.

La proposta de classificació que acabem de presentar prenent com a punt de partida l'actitud que adopten els anunciants davant les idees comunicatives, ens permet corroborar l'última hipòtesi: *H10. Es pot establir una taxonomia d'anunciants agafant com a base el criteri de l'actitud que aquests adopten davant les idees comunicatives.*

Capítol 12. Línies futures de recerca



12.1 Línies de futur

Segurament no hi ha doctorand que no desitgi posar el punt final a la tesi. El que és curiós és que, una vegada aconseguida aquesta fita, hom és conscient que la recerca que ha portat a terme, contràriament al que es pensava en el moment de començar, no és el final. La tesi és només el principi. La recerca obre portes, amplia mires i apunta cap a noves línies d'investigació. En el cas concret del treball que s'ha portat a terme, creiem interessant assenyalar les següents:

Des del punt de vista del marc teòric, apuntem un rol que vindria a contemplar la figura de l'anunciant des d'una vessant més corporativa. En aquest sentit, considerem que es pot aprofundir en la línia de l'anunciant com a gestor de la informació i del coneixement que, per circumscriure's, tal com hem comentat, a un àmbit més organitzacional, hem deixat fora de la nostra taxonomia.

Des del punt de vista de la investigació que s'ha portat a terme, hi ha un extens territori per explorar. En primer lloc, creiem que seria interessant ampliar el nombre de subjectes d'anàlisi de la mostra i sotmetre els resultats a una anàlisi quantitativa.

Cal recordar que la recerca s'ha realitzat des de la perspectiva de dos dels subjectes que formen part de la indústria publicitària: els anunciants i els creatius. La reproducció de la investigació a d'altres perfils tals com Directors de Comptes, *Planners* o Presidents, tant de les agències de comunicació com dels anunciants, ens podria proporcionar un punt de vista complementari del fenomen analitzat.

L'estudi exploratori s'ha abordat des de la tècnica de l'entrevista en profunditat. Quan es procedí a l'anàlisi dels resultats obtinguts se'ns va

plantejar un interrogant: si poguéssim assistir a l'acte de presentació de les idees, obtindríem els mateixos resultats? És a dir, hi hauria concordança entre el que els creatius i els anunciants diuen i el que realment fan? La repetició de la investigació a través d'una nova tècnica metodològica, l'observació participant, podria descobrir-nos dinàmiques ocultes i motivacions i frens de caràcter més profund dins el procés d'avaluació i aprovació de les idees comunicatives per part de l'anunciant.

També cal tenir en compte que la mostra està conformada per uns determinats perfils d'agència i d'anunciants. Un horitzó que se'ns planteja molt interessant és el d'ampliar la representació de perfils d'ambdós grups i aprofundir, per exemple, en el cas de les Organitzacions No Governamentals (ONG'S) com a cas específic. Influeix el perfil de l'anunciant, doncs, en els elements que destaca a l'hora de valorar i aprovar les idees comunicatives?

En el terreny dels resultats, es pot portar a terme un anàlisi més aprofundit de les causes que porten a l'anunciant cap a una determinada valoració així com en les conseqüències que el veredicta comporta sobre la resta d'agents implicats.

Finalment, també volem apuntar que es pot encetar una línia d'investigació que estableixi o refuti la correlació existent entre l'actitud que l'anunciant adopta davant les idees comunicatives i una manera de fer genèrica en la gestió del negoci. S'evidencia, per exemple, una consonància entre aquesta actitud i la visió i missió de l'empresa? O de manera més genèrica, amb la seva cultura corporativa?

En definitiva, la investigació ens inspira per continuar amb la recerca. Tal com s'apuntava al començament d'aquest apartat, la tesi és només el principi.

Bibliografia i altres recursos consultats



- AAKER, David A., MYERS, John G. (1989). *Management de la publicidad. Perspectivas prácticas*. 2 vol. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- ADAGE (2014). *2015 marketing fact packs. Annual guide to marketers, media and agencies*. New York: Advertising Age.
- ADAGE (2014). *Global marketers 2014*. New York: Advertising Age.
- ADAM, J.M., BONHOMME, M. (1997). *La argumentación publicitaria. Retórica del elogio y de la persuasión*. Madrid: Cátedra.
- AHIJADO, M., AGUER, M. (1996). *Diccionario de economía y empresa*. Madrid: Pirámide.
- ALAMEDA, D., FERNÁNDEZ, E., BENAVIDES, J. (2013). El sector publicitario en su triple vertiente económica, estructural y cultural. *Palabra clave*, 16 (1) 182-214.
- ALONSO RIVAS, J., GRANDE ESTEBAN, I. (2004). *Comportamiento del consumidor: Decisiones y estrategia de marketing* (5ª ed.). Madrid: ESIC.
- ALPERSTAIN, NEIL M. (2003). *Advertising in everyday life*. Cresskill: Hampton Press.
- ALSTIEL, T., GROW, J. (2010). *Advertising creative. Strategy, copy + design*. (2ª ed.). California: Sage Publications.
- ALTARRIBA, M. (2005). *Què dir, a qui i per què. Retòrica i redacció publicitària*. Barcelona: Trípodos.
- AMABILE, Teresa M., PILLEMER, J. (2012). Perspectives on the social psychology of creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46 (1) 3-15. doi: 10.1002/jocb.001
- ANDRÉU, J., GARCÍA-NIETO, A., PÉREZ CORBACHO, A.M. (2007). *Evaluación de la teoría fundamentada como técnica de análisis cualitativo*. Madrid: CIS.
- ANDREWS, David L., RITZER, G. (2007). The global in the sporting global. *Global Networks*, 7 (2) 135-153.
- ANSOFF, H. Igor (1969). Toward a Strategic Theory of Firm. Dins I. Ansoff (ed). *Business Strategy* (p.11-40). U.K: Ed. Penguin Harmondsworth,
- ANSOFF, H. Igor (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: EUNSA.
- APPADURAI, A. (1996). *Modernity at large: cultural dimensions of globalization*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- APRILE, Orlando C. (2000). *La publicidad estratégica*. Buenos Aires: Paidós.
- ARENS, William F., WEIGOLD, Michael F., ARENS, C. (2008). *Publicidad* (11ª ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ANUNCIANTES (1993). *Manual de legislación de publicidad*. Bilbao: Deusto.

ATKIN, D. (2005). *El culto a las marcas*. Barcelona: Robinbook.

BAALBAKI, IMAD B., MALHOTRA, NARESH K. (1993). Marketing management basis for international marketing segmentation: an alternate look at the standardization/customization debate. *International Marketing Review*, 10 (1) 19-44.

BÁEZ Y PÉREZ DE TUDELA, J. (2007). *Investigación cualitativa*. Madrid: ESIC.

BALCELLS, J. (1994). *La investigación social. Introducción a los métodos y las técnicas*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.

BANEGAS NÚÑEZ, J. (2011). La función empresarial y el porvenir de España. Dins Juan E. Iranzo (dir.), *Revista del Instituto de Estudios Económicos. El papel del empresario en la economía de mercado* (p.1-22). Madrid: IEC.

BARBER, B. (1996, estiu). Jihad vs. McWorld. *Harvard Journal of Law & Technology*, 9 (2) 565-576.

BASSOLS, M. (2004). Pragmàtica de la publicitat i la propaganda. Dins A.M. Torrent (ed.), *Els anuncis de la premsa. El món de la publicitat i la propaganda* (p.91-119). Vic: Eumo Editorial.

BATES, D. (1991, gener). Social marketing: strategies for changing public behavior by Philip Kotler and Eduardo L. Roberto, Social Marketing: promoting the causes of public and nonprofit agencies by Seymour H. Fine. *Journal of Marketing. Book reviews*, 108-110.

BAZERMAN, M.H. (1994). *Judgement in managerial decision making*. New-York: John Wiley & Sons.

BELL, D. (1976). *El advenimiento de la sociedad post-industrial: un intento de prognosis social*. Madrid: Alianza.

BENAVIDES DELGADO, J. (ed.) (1993). *Crisis de la publicidad*. Madrid: Edipo.

BENAVIDES DELGADO, J., VILLAGRA, N., ALAMEDA, D., FERNÁNDEZ, E. (2010). Los anunciantes españoles y el nuevo contexto de comunicación: una aproximación cualitativa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, 159-175. doi: 10.4185/RLCS-65-2010-890-159-175

BERLATSKY, N. (2013, març). Imperial Ad Men. *ProQuest Central*, 44 (10) 49-51.

BERNBACH, W. (1981). Los hechos no bastan. Dins *Publitema. Revista del Instituto Nacional de Publicidad*, 60, 18-29.

BIAGI, Marta C. (2010). *Investigación científica. Guía práctica para desarrollar proyectos y tesis*. Lisboa: Jurvã.

BILLOROU, Óscar P. (2001). *Introducción a la publicidad*. Buenos Aires: El Ateneo.

- BIRKERTS, S. (1999). *Elegía a Gutenberg. El futuro de la lectura en la era electrónica*. Madrid: Alianza.
- BLACKETT, T. (2009). ¿Qué es una marca? Dins G. Brujó, R. Clifton (coord.), *En clave de marcas* (p.37-48). Madrid: LID:
- BLAXTER, L., HUGHES, Ch., TIGHT, M. (2000). *Cómo se hace una investigación*. Barcelona: Gedisa.
- BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (1970). *Estatuto de la publicidad*. Madrid: Colección textos legales.
- BOLTON, R.N., DREW, J.H. (1993, maig/juny). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of Marketing*, 55, 1-9.
- BOURGERY, M., GUIMARAES, G. (1993, maig/juny). Global ads: Say it with pictures. *Journal of European business*, 4, (5) 22-26.
- BRIONES, G. (1986). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. México D.F.: Trillas.
- BROCHAND, B., LENDREVIE, J. (1993). *Le publicitor* (4^a Ed.). París: Dalloz.
- BROWN, S.W., SWARTZ, T.A. (1989, abril). A gap analysis of professional service quality. *Journal of Marketing*, 53, 92-98.
- BRUJÓ, G., CLIFTON, R. (Coord.) (2009). *En clave de marcas*. Madrid: LID.
- BRYMAN, A. (1999) The Disneyization of society. *The Sociological Review*, 47 (1) 25-47.
- BUSQUET, J. (2006). *La cultura*. Barcelona: Editorial UOC.
- BUSTAMANTE, E., ZALLO, R. (eds) (1988). *Las industrias culturales en España. Grupos multimedia y transnacionales*. Madrid: Akal.
- CADOTTE, Ernest E., WOODRUFF, Robert B., JENKINS, Robert L. (1987, agost). Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 24, 305-314.
- CAMARERO, C., SAN JOSÉ, R. (2011). Social and attitudinal determinants of viral marketing dynamics. *Computers in Human Behavior*, 27 (6) 2292-2300. doi:10.1016/j.chb.2011.07.008
- CARASILA, C., MILTON, A. (2008, agost). El concepto de marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, 14 (2) 391-412.
- CARO, A. (1994). *La publicidad que vivimos*. Madrid: Eresma & Celeste Ediciones.
- CARO, A. (2010). Publicidad y globalización. *Historia y Comunicación Social*, 15, 111-123.

- CARRIGAN, T. (27 setembre 1989). *New Apples tempt business*. PC User.
- CARROLL, ARCHIE B. (1999, setembre). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38 (3) 268-295.
- CARTWRIGHT, Dorwin P. (1992). Anàlisi del material qualitatiu. Dins L. Festinger, D. Katz (comp.), *Los métodos de investigación en las ciencias sociales* (p.390-432). Barcelona: Paidós.
- CASSON, M. (2003). *The entrepreneur. An economic theory* (2ª ed.). Northampton, Massachussets: Edward Elgar Publishing.
- CASTELLBLANQUE, Mariano R. (2001). *Estructura de la actividad publicitaria. La industria de la publicidad de la A a la Z. España: un caso extrapolable*. Barcelona: Paidós.
- CASTELLS, M. (1999). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol.1: la sociedad Red*. Madrid: Alianza.
- CASTELLS, M. (2012). *Redes de indignación y esperanza: Los movimientos sociales en la era de Internet*. Madrid: Alianza.
- CLARK, Harold F. (1987). Consumer and corporate values: Yet another view on global marketing. *International Journal of Advertising*, 6, 29-42.
- CLEARY, T. (1999). *El arte de la guerra ilustrado. Sun Tzu*. México D.F.: Edf y Morales.
- COLBERT, F., TURGEON, N. (1990). The decision process in Corporate Sponsorship for the arts. 6th. *Conference on cultural economics*, Sweden, 10-13 juny 1990.
- COMES, P. (1971). *Guía para la redacción y presentación de trabajos científicos, informes técnicos y tesis*. Barcelona: Oikos-Tau.
- CONGDON, T., MCWILLIAMS, D. (1982). *Diccionario de economía*. Barcelona: Grijalbo.
- CORBETTA, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.
- CORREDOIRA, L. (1991). *Mecenas en pantalla: el patrocinio de programas de televisión*. Barcelona: Editorial del Drac.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. (1998). *Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós.
- CHECA GONZÁLEZ, Cl. (2010). *Conceptos de empresario o Profesional y de Actividad Económica a Efectos del IVA*. Pamplona. Aranzadi.
- CHILDS, P., WILLIAMS, P. (1997). *An introduction to Post-Colonial theory*. London: Prentice Hall.

- CHOI, Min-Wook (2015, març). A Study on the Branded Content as Marketing Communication Media in the Viewpoint of Relational Perspective. *Indian Journal of Science and Technology*, 8 (supl.5), 116-123. doi: 10.17485/ijst/2015/v8iS5/61606
- CHURCHILL, Gilbert A., SURPRENANT, C. (1982, Novembre). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19, 491-504.
- CHURRUCA, Ana N., LLAMAZARES, O. (1995). *Marketing internacional*. Madrid: Pirámide.
- DAHLÉN, M., ROSENGREN, S., TÖRN, F. (2008, setembre). Advertising Creativity Matters. *Journal of Advertising Research*, 48 (3) 392-403.
- DANIELS, D. (1974). The second meaning of the Word "creative" should be first in the hearts of advertising people. *Journal of Advertising*, 3 (1) 31-32.
- DAVIES, Mark A.P., PALIHAWADANA, D. (2006). Developing a model of tolerance in client-agency relationships in advertising. *International Journal of Advertising*, 25 (3) 381-408.
- DAVIS, J. (2002). *La marca. Máximo valor de su empresa*. México: Pearson.
- DAWKINS, R. (1993). *El gen egoísta. Las bases biológicas de nuestra conducta*. Barcelona: Salvat.
- DE LA CUESTA RUTE, J.M. (1974). *Régimen Jurídico de la publicidad*. Madrid: Tecnos.
- DE LA CUESTA RUTE, J.M. (2002). *Curso de derecho de la publicidad*. Navarra: Ediciones de la Universidad de Navarra (EUNSA).
- DE LA CUESTA RUTE, J.M. (2011, tardor). Sobre la Responsabilidad Social Empresarial. *Procesos de Mercado: Revista Europea de Economía Política*, 3 (2) 151-203.
- DE LOS ÁNGELES, J. (1996). *Creatividad publicitaria. Concepto, estrategias y valoración*. Navarra: EUNSA.
- DE MOOIJ, Marieke K., KEEGAN, W. (1991). *Advertising Worldwide*. U.K.: Prentice Hall International.
- DEANE, P., KUPER, J. (eds.) (1992). *Vocabulario básico de economía*. Barcelona: Crítica.
- DEL PINO, C. (2007). Nueva era en la comunicación comercial audiovisual: el marketing viral. *Pensar la Publicidad*, 1 (2) 63-76.
- DEL RÍO, J. (2007). *Gestión creativa de la agencia de Publicidad*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- DELACÔTE, G. (1997). *Enseñar y aprender con nuevos métodos: la revolución cultural en la era electrónica*. Barcelona: Gedisa.
- DESANTES-GUANTER, J.M., LÓPEZ YEPES, J. (1996). *Teoría y técnica de la investigación científica*. Madrid: Síntesis.

- DESCOLA, P. (2005). *Más allá de la naturaleza y cultura*. Buenos Aires: Gallimard.
- DEVINNEY, T., DOWLING, G., COLLINS, M. (2005). Client and agency mental models in evaluating advertising. *International Journal of Advertising*, 24 (1) 35-50.
- DÍAZ DE RADA, A. (2010). *Cultura, antropología y otras tonterías*. Madrid: Trotta.
- DÍAZ PONT, J. (2006). *Responsabilitat corporativa i sostenibilitat: actors socials, comunicació i governança*. Tesi Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.
- DOBELE, A., LINDGREEN, A., BEVERLAND, M., VANHAMME, J., VAN WIJK, R. (2007). Why pass on viral messages? Because they connect emotionally. *Business Horizons*, 50 (4), 291-304. doi:10.1016/j.bushor.2007.01.004
- DONALDSON, T., PRESTON, L. (1995, gener). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20 (1) 65-91.
- DOOLEY, R. (2015). *Brainfluence. 100 formas de convencer y persuadir a través del neuromarketing*. Barcelona: Urano.
- DOUGLAS, T. (1986). *Guía completa de la publicidad*. Madrid: Hermann Blue Ediciones.
- DOWLING, G.R. (2004). *The art and science of marketing*. Oxford: Oxford University Press.
- DOYLE, P., CORSTJENS, M., MICHELL, P. (1980, tardor). Signals of vulnerability in agency-client relations. *Journal of Marketing*, 44, 18-23.
- DRUCKER, P. (1957). *The landmarks of tomorrow*. New York: Harper & Row.
- DUNBAR, R.I.M. (1998). The Social Brain Hypothesis. *Evolutionary Anthropology*, 6 (5) 178-190.
- DUNCAN, T. (2002). *Principles of advertising & IMC*. (2ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- DUPONT, L. (2004). *1001 trucos publicitarios*. Barcelona: Robinbook.
- DUTKA, S. (1995). *Defining advertising goals for measured advertising results*. (2nd. Ed.). Lincolnwood: NTC Business Books.
- ECO, U. (1983). *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudios y escritura* (3ª ed.). Barcelona: Gedisa.
- EGUIZÁBAL MAZA, R. (2007). *Teoría de la publicidad*. Madrid: Cátedra.
- EGUIZÁBAL MAZA, R. (1998). *Historia de la publicidad*. Madrid: Eresma & Celeste ediciones.

EGUIZÁBAL MAZA, R. (1997). Publicidad en una sociedad sobrecargada. Dins P. Núñez (ed.), *Los nuevos escenarios de la publicidad entre lo local y lo global* (p.95-108). Madrid: Edipo.

EL-MURAD, J., WEST, D. (2004, juny). The definition and measurement of creativity. What do we know? *Journal of Advertising Research*, 44 (2) 188-201.

EL PUBLICISTA (1999). *Extra 2000. Milenios. Los mejores del Siglo XX. El siglo XXI que viene*. Madrid: Editora de Publicaciones Especializadas.

ELKINGTON, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st Century Business*. Gabriola Island: New Society Publishers.

ENCICLOPÈDIA CATALANA (2001). *Diccionari d'economia i gestió*. Barcelona: UPC.

ENRIQUE JIMÉNEZ, Ana M^a. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda*. Tesis Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.

ESTÉVEZ, C., TAIBO, C. (eds.) (2008). *Voces contra la globalización*. Barcelona: Crítica.

FARRAN TEIXIDÓ, E. (2010). *Des de la trinxera. Manual de supervivencia en Creativitat Publicitària*. Barcelona: UOC.

FERNÁNDEZ, A., LLORENS, M., ORTEGA, R., ROIG, J. (1987). *Occident. Història de les civilitzacions i de l'art* (2^a ed.). Barcelona: Vicens Vives.

FERNÁNDEZ DE ARAOZ GÓMEZ ACEBO, A. (2000). *Las normas de conducta en el derecho del mercado de valores*. Madrid: Instituto de estudios económicos.

FERNÁNDEZ GÓMEZ, Jorge David (ed.) (2005). *Aproximación a la estructura de la publicidad: desarrollo y funciones de la actividad publicitaria*. Sevilla: Comunicación Social.

FERNANDO MAGARZO, M.R. (2008). La consolidación de la autorregulación publicitaria en España: Fomento normativo y reconocimiento jurisprudencial. *Estudios sobre consumo*, 84, 71-83.

FERRELL, O.C., HIRT, G., RAMOS, L., ADRIAENSÉNS, M., FLORES, M.A. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México D.F.: McGraw-Hill.

FERRER RODRÍGUEZ, E. (1987). *La publicidad. Textos y conceptos*. (3^a ed.). México: Trillas.

FERRER RODRÍGUEZ, E. (2002). *Publicidad y comunicación*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

FERRER ROSELLÓ, Cl. (1994). *La publicidad al desnudo*. Madrid: Edimarco.

FERRER ROSELLÓ, Cl. (1998). *La publicidad de la a...a la z*. Madrid: Edimarco.

- FERRO, M. (dir.) (2005). *El libro negro del capitalismo. Siglos XVI al XXI: del exterminio al arrepentimiento*. Madrid: La esfera de los libros.
- FESTINGER, L., KATZ, D. (comp.) (1992). *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. Barcelona: Paidós.
- FLETCHER, W. (2010). *Advertising. A very short introduction*. New York: Oxford University Press.
- FRAMPTON, J. (2009). ¿Qué hace grande a una marca? Dins G. Brujó, R. Clifton (coord.), *En clave de marcas* (p.79-87). Madrid:LID:
- FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic management: A Stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- FRIEDMAN, Thomas L. (2005). *The world is flat: a brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Strauss & Giroux.
- GALDON, G. (ed.) (2002). *Mundo S.A. Voces contra la globalización*. Barcelona: Ediciones de la tempestad.
- GARCÍA, C. (2007). *El libro de Bob*. Madrid: Bob, corp.
- GARCÍA CRUZ, R. (2002). *Marketing internacional* (4ª ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- GARCÍA GARCÍA, F., LLORENTE, C., GARCÍA GUARDIA, M.LL. (2010). La construcción globalizada del logo-símbolo y la globalización de la marca a través del mismo. *Historia y Comunicación Social*, 15, 125-148.
- GARCÍA LÓPEZ, J. (2014). *Publicidad. Teoría y práctica*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- GARCÍA-UCEDA, M. (2008). *Las claves de la publicidad* (6ª ed.). Madrid: ESIC editorial.
- GÍMENEZ, S. (2010). *El desarrollo de los medios sociales en Internet como nuevo espacio de relación entre usuarios y marcas*. Trabajo final de Master, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.
- GLADWELL, M. (2001). *La frontera de l'èxit. El punt d'inflexió de modes i epidèmies*. Barcelona: Empúries.
- GOBÉ, M. (2005). *Branding emocional*. Barcelona: Divine Egg.
- GODIN, S. (2010). *Linchpin: Are you indispensable?* London: Hachette Digital.
- GOLANN, Stuart E. (1963, novembre). Psychological study of creativity. *Psychological Bulletin*, 60 (6) 548-565.
- GÓMEZ JIMÉNEZ, M.A. (2002). *¿Qué hay en una marca? Un viaje al interior de 60 máquinas de significar, seducir y...vender*. Madrid: Dossat.

- GÓMEZ LAGARES, J.J. (1999). Todos y todas al servicio de la eficacia. Dins *El publicista Extra 2000. Milenios. Los mejores del siglo XX. El siglo XXI que viene* (p.74-75). Madrid: Editora de publicaciones especializada.
- GÓMEZ SEGADE, J.A., LEMA DEVESA, C. (1981). La autodisciplina publicitaria en el Derecho comparado y en el Derecho español. *Actas de Derecho Industrial y Derecho de Autor (ADI)*, 7, 31-114
- GOMIS, L. (28 desembre 1998). Desengáñate, abuelo. *La Vanguardia*, p.19.
- GONZÁLEZ LOBO, M.A. (1994). *Curso de publicidad*. Madrid: Eresma & Celeste ediciones.
- GONZÁLEZ LOBO, M.A., PRIETO DEL PINO, M^a D. (2009). *Manual de publicidad*. Madrid. ESIC Editorial.
- GONZÁLEZ MARTÍN, J.A. (1996). *Teoría general de la publicidad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- GRIFFIN, T. (1993). *International Marketing Communications*. London: Butterworth-Heinemann.
- GRUNIG, JAMES E., REPPER, FRED C. (1992). Strategic Management, publics & issues. Dins James E. Grunig (ed.), *Excellence in public relations and communication management* (p.117-157). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- GUNTHER MEISSNER, H., GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1988). *Estrategia de marketing internacional*. Madrid: Díaz de Santos.
- GURREA SAAVEDRA, Á. (1998). *Introducción a la publicidad*. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- GUZMÁN CUEVAS, J. (2011). El empresario y la empresa en el proceso de crecimiento y desarrollo económico. Dins Juan E. Irazo (dir.), *Revista del Instituto de Estudios Económicos. El papel del empresario en la economía de mercado* (p.103-132). Madrid: IEC.
- HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, C. (1999). *Manual de creatividad publicitaria*. Madrid: Síntesis.
- HERNÁNDEZ SANDOICA, E. (1992). *El colonialismo (1815-1873). Estructuras y cambios en los imperios coloniales*. Madrid: Síntesis.
- HERREROS ARCONADA, M. (2000). *La publicitat. Fonaments de la comunicació publicitària*. (2^a ed.). Barcelona: Pòrtic Media.
- HERREROS ARCONADA, M. (2006). El anunciante. Dins J.D. Fernández Gómez (ed.), *Aproximación a la estructura de la publicidad* (1^a ed., p.84-101). Sevilla: Comunicación social.
- HEUDE, Rémi-Pierre (1993). *Dictionnaire analogique de la publicité et des médias*. París: Éditions Eyrolles.

HILL, Railton M. (2006). Advertiser satisfaction with advertising agency creative product. *European Journal of Marketing*, 40 (11/12) 1254-1270.

HILL, Railton M., JOHNSON, Lester W. (2003). When creativity is a must: professional 'applied creative services'. *Creativity and Innovation Management*, 12 (4) 221-229.

HILL, Railton M., JOHNSON, Lester W. (2004). Understanding creative service: a qualitative study of the advertising problem delineation, communication and response (APDCR) process. *International Journal of Advertising*, 23 (3) 285-307.

HINZ, O., SKIERA, B., BARROT, CH., BECKER, J.U. (2011, novembre). Seeding Strategies for Viral Marketing: An Empirical Comparison. *Journal of Marketing*, 75 (6) 55-71.

HO, J.H.C., DEMPSEY, M. (2010, setembre/octubre). Viral Marketing: Motivations to forward online content. *Journal of Business Research*, 63 (9-10), 1000-1006. doi: 10.1016/j.jbusres.2008.08.010

HOGGART, R. (1978). *The Mass Media a new Colonialism?* London: Standard Telephones and Cables.

HOOGENBOOM, M., BANNINK, D., TROMMEL, W. (2010, octubre). From local to global, and back. *Business History*, 52 (6) 932-954.

HUETE, L. (2009). Los clientes han de sentir y vivir la marca. Dins G. Brujó, R. Clifton (coord.), *En clave de marcas* (p.127-137). Madrid: LID:

HUGHES, M. (2005). *Buzzmarketing. Get people to talk about your stuff*. New York: Penguin Group.

INSTITUTO NACIONAL DE PUBLICIDAD (1966). *La publicidad y sus fundamentos científicos*. Madrid: Ministerio de información y turismo.

IREP, INSTITUT DE RECHERCHES ET D'ETUDES PUBLICITAIRES (1988). *Mesurer l'efficacité de la publicité*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

JAHNG, Kyung E. (2011, setembre). Globalisation or globalisation? Travelling discourses of child poverty policy in South Korea. *Globalisation, Societies and Education*, 9 (3-4) 457-471. doi: 10.180/14767724.2011.605328

JALILVAND, M.R., ESFAHANI, S.S., SAMIEI, N. (2011). Electronic Word-of-mouth: challenges and opportunities. *Procedia Computer Science*, 11, 42-46. doi: 10.1016/j.procs.2010.12.008

JAY, M. (1974). *La imaginación dialéctica. Una historia de la Escuela de Frankfurt*. Madrid: Taurus Ediciones.

KALASUNAS, M. (1985). Agency research: myth and legend. *Journal of Advertising Research*, 25, 6-10.

KAPLAN, Andreas M., HAENLEIN, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53 (1) 59-68.

- KEEGAN, Warren J. (1997). *Marketing global* (5ª ed.). Madrid: Prentice-Hall.
- KEEGAN, W., MORIARTY, S., DUNCAN, T. (1992) *Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- KIRBY, J., MARSDEN, P. (2006). *Connected Marketing. The viral, buzz and word of mouth revolution*. Oxford: Elsevier.
- KLEIN, N. (2007). *No Logo. El poder de las marcas*. Barcelona: Paidós.
- KNIGHT, C.M. (1999). Viral marketing-defy traditional methods for hyper growth. *Boardwatch Magazine*, 13 (11) 50-53.
- KOSLOW, S., SASSER, Sheila L, RIORDAN, Edward A. (2003, març). What is creative to whom and why? Perceptions in advertising agencies. *Journal of Advertising Research*, 43, 96-110.
- KOSLOW, S., SASSER, Sheila L, RIORDAN, Edward A. (2006, tardor). Do marketers get the advertising they need or the advertising they deserve? Agency views of how clients influence creativity. *Journal of Advertising*, 35 (3) 81-101.
- KOTABE, M., HELSEN, K. (2001). *Marketing global marketing*. México: Kimusa Wiley.
- KOTLER, P. (1976). *Marketing Management. Analysis, Planning and Control* (3ª ed.). Londres: Prentice-Hall.
- KOTLER, P. (1985). *Dirección de mercadotecnia*. (4ª ed.). México: Diana.
- KOTLER, P., KELLER, K.L. (2009). *Dirección de marketing*. (12ª ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, P., LEVY, Sidney J. (1969, gener). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33, 10-15.
- KOTLER, P., ZALTMAN, G. (1971, juliol). Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35, 3-12.
- KRUM, James R., GREENHILL, Richard H. (1972). The extent of industry self-regulation through trade association codes of ethics. *The Anti-Trust Bulletin*, 17, 379-392.
- LEDUC, R. (1973). *La publicité, une forcé au service de l'entreprise*. (4^{ème} ed.). París: Dunod.
- LEMA DEVESA, C. (1985). *Legislación publicitaria*. Madrid: Tecnos.
- LENDERMAN, M., SÁNCHEZ, R. (2008). *Marketing experiencial. La revolución de las marcas*. Madrid: ESIC.
- LEVITT, T. (1960, juliol/agost). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38 (4) 45-56.

LEVITT, T. (1983, maig/juny). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61 (3) 92-102.

LEVITT, T. (1986). *Comercialización creativa. The marketing imagination*. México: CECSA.

LEVITT, T., QUELCH, J. A., JOCZ, K. E. (2008). The globalization of markets. *Business History Review*, 82(4) 834-838.

LI, H., DOU, W., WANG, G., ZHOU, N. (2008, hivern). The effect of agency creativity on campaign outcomes. *Journal of Advertising*, 37 (4) 109-120.

LINDSTROM, M. (2005). *Brand sense*. New York: Free Press.

LIRIA, E. (1994). *Las relaciones anunciante agencia*. Barcelona: Ediciones Folio.

LITVIN, S.W., GOLDSMITH, R.E., PAN, B. (2008, juny). Electronic Word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29 (3) 458-468. doi:10.1016/j.tourman.2007.05.011

LÓPEZ LITA, R. (2001). *Las agencias de publicidad: evolución y posicionamiento futuro*. Castelló: Servei de Comunicació i Publicacions de la Universitat Jaume I.

LÓPEZ LITA, R., FERNÁNDEZ BELTRÁN, F., DURAN MAÑÉS, A. (eds). (2004). *La publicidad local. III Congreso de comunicación local (ComLoc 2003)*. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.

LOVELOCK, C.H. (1983, estiu). Classifying services to gain strategic insights. *Journal of Marketing*, 47, 9-20.

LUCENA SALMORAL, M. (1999). *Rivalidad colonial y equilibrio Europeo. Siglos XVII-XVIII*. Madrid: Síntesis.

LUCK, David J. (1969, juliol). Marketing notes and communications. Broadening the concept of marketing –too far. *Journal of Marketing*, 33, 53-55.

MACHLUP, F. (1972). *The production and distribution of knowledge in the USA*. Princeton: Princeton University Press.

MAJARO, S. (1994). *Marketing y creatividad. Un enfoque instrumental*. Madrid: Díaz de Santos.

MANDELL, Maurice J. (1969). *Advertising*. N.J.: Prentice Hall.

MARTÍ, J., CABRERA, Y., ALDÁS, J. (2012). La publicidad actual: retos y oportunidades. *Pensar la publicidad*, 6 (2) 327-343.

MARTÍNEZ CARRERAS, José U. (1992). *Historia del colonialismo y la descolonización (siglos XV-XX)*. Madrid: Editorial Complutense.

MASSÓ, R. (1993). *El éxito de la cultura light*. Barcelona: Ronsel.

MASUDA, Y. (1968). *An introduction to the information society*. Tokio: Perikan-Sha.

MASUDA, Y. (1984). *La sociedad informatizada como sociedad post-industrial*. Madrid: Tecnos.

MATTELART, A. (1991). *La publicidad*. Barcelona: Paidós.

MATUSITZ, J. (2010). Disneyland Paris: a case analysis demonstrating how glocalization Works. *Journal of Strategic Marketing*, 18 (3) 223-237. doi: 10.1080/09652540903537014

MATUSITZ, J., PALERMO, L. (2014, agost). The Disneyfication of the World: A Globalisation Perspective. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 11 (2) 91-107.

MAYLE, P. (1999). *Viva la agencia*. Madrid: Eresma ediciones.

MAZO DEL CASTILLO, J.M. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos. Estructuras publicitarias y de relaciones públicas*. Barcelona: Ariel.

MCCARTHY, Jerome E. (1990). *Basic Marketing. A managerial approach*. (10ª ed.). Homewood: Irwin.

MCLUHAN, M. (1969). *La galaxia Gutenberg: génesis del "homo typographicus"*. Madrid: Aguilar.

MCLUHAN, M. (1990). *La aldea global: transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI*. Barcelona: Gedisa.

MERRIMAN, James F. (1958, octubre). Evaluating advertising appeals through sales results. *The Journal of Marketing*, 164-167.

Mesurer l'efficacité de la publicité (1998). París: IREP. Les Éditions d'organisation.

MEYERS, W. (1991). *Los creadores de imagen: poder y persuasión en Madison Avenue*. Barcelona: Ariel.

MICHELL, Paul C. (1984). Accord and discord in agency-client perceptions of creativity. *Journal of Advertising Research*, 24 (5) 9-23.

MICHEL, Paul C. (Desembre 1986/gener 1987). Auditing of agency-client relations. *Journal of Advertising Research*, 26 (6) 29-41.

MICHEL, Paul C., CATAQUET, H., HAGUE, S. (1992, març/abril). Establishing the causes of disaffection in agency-client relations. *Journal of Advertising Research*, 32 (2) 41-48.

MILGRAM, S. (1967, maig). The Small-World Problem. *Psychology Today*, 1 (1) 61-67.

MINISTERIO DE CULTURA (1992). *El patrocinio empresarial de la cultura en España*. Madrid: Ministerio de Cultura.

MOLINÉ, M. (1993, 13/19 desembre). La crisis de la publicidad no es una crisis económica/y 2. Los publicitarios que encontrarán trabajo. *Anuncios*, 588, 5.

MOLINÉ, M. (1996a). *La comunicación activa. Publicidad sólida* (3ªed.). Bilbao: Deusto.

MOLINÉ, M. (1996b). *Malicia para vender con marca*. Bilbao: Deusto.

MOLINÉ, M. (1999). *La fuerza de la publicidad*. Madrid: Cinco Días.

MONTERO, M. (2011). Desarrollismo, consumo y publicidad. Un enfoque histórico (España 1960-1975). *Pensar la publicidad*, 5 (1) 249-273.

MOONEY, A., EVANS, B. (eds.) (2007). *Globalization. The key concepts*. New York: Routledge.

MORRISON, Margaret A., HALEY, E., SHEEHAN, Kim B., TAYLOR, Ronald E. (2002). *Using qualitative research in advertising. Strategies, techniques and applications*. London: Sage.

MOSTERÍN, J. (2009). *La cultura humana*. Madrid: Espasa Calpe.

MUÑOZ PÉREZ, J.L. (1999). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Madrid: Centro de Publicaciones. Ministerio de Educación y Cultura.

MURPHY, P., MAYNARD, Michael L. (1996). Using judgment Analysis to Improve Consultant/Client Understanding. An Advertising Application. *Journal of Applied Communication Research*, 24, 21-32.

MURPHY, P., MAYNARD, Michael L. (1996, març/abril). Using judgment profiles to compare advertising agencies and clients' campaign values. *Journal of Advertising Research*, 19-27.

NAVA, M., BLAKE, A., MACRURY, I., RICHARDS, B. (eds.) (1997). *Buy this book. Studies in advertising and consumption*. London: Routledge.

NAVARRO GUTIÉRREZ, C. (2010). *Creatividad publicitaria eficaz* (3ª ed.). Madrid: ESIC.

NAVARRO, M.A., SICILIA, M., DELGADO, E. (2009, abril/juny). Efectos de la comunicación integrada de marketing a través de la consistencia estratégica: una propuesta teórica y metodológica. *Estudios Gerenciales*, 25 (3) 35-57.

NEELANKAVIL, James P., STRIDSBERG, Albert B. (1980). *Advertising self-regulation: A global perspective*. New-York: Communication Arts Books, Hastings House Publishers.

NEWLIN, K. (2009). *Passion brands*. New York: Prometheus Books.

NICOLÁS, M.A. (2013). La implicación del usuario en la producción publicitaria. Una reflexión sobre la publicidad espontánea generada por los usuarios/consumidores. *Icono 14*, 11 (1), 303-317.

- NIETO, A., IGLESIAS, F. (2000). *La empresa informativa*. (2ª ed.). Barcelona: Ariel.
- NIETO CHURRUCA, A., LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS, O. (1995). *Marketing internacional*. Madrid: Pirámide.
- NOWAK, Linda I., WASHBURN, Judith H. (1998). Antecedents to client satisfaction in business services. *Journal of Sciences Marketing*, 12 (6) 441-452.
- O'GUINN, Thomas C., ALLEN, Chris T., SEMENIK, Richard J. (1998). *Publicidad*. México: International Thomson Editores.
- OHMAE, K. (1987). The triad world view. *Journal of Business Strategy*, 7 (4) 8-19.
- OLIVER CONTI, X. (2009). *¿Publicidad? No, thank you*. Barcelona: Deusto.
- OLIVER, Richard L. (1980, novembre). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- OLIVER, Richard L. (1993, desembre). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 20, 418-430.
- OLLINS, W. (2004). *Brand. Las marcas según Wally Ollins*. Madrid: Turner.
- ONTALBA, Ricardo H. (2007). *Haga de su agencia de publicidad un buen socio para su empresa*. La Coruña: Netbiblo.
- ORDOZGOITI, R., PÉREZ JIMÉNEZ, I. (2003). *Imagen de marca*. Madrid: ESIC.
- OROZCO, J.A. (2014). *Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación. El caso de la Marató de TV3*. Tesis Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.
- ORTEGA MARTÍNEZ, E. (1991). *La dirección publicitaria*. (2ª ed.). Madrid: Ediciones ESIC.
- ORTEGA MARTÍNEZ, E. (1997). *La comunicación publicitaria*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- PACKARD, V. (1967). *The hidden persuaders*. (10ª ed.) London: Longmans.
- PAJUELO DE ARCOS, C. (1993). *Factores de éxito y fracaso en el lanzamiento y sostenimiento de una campaña publicitaria*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- PARÉS, M. (1994). *La nueva filantropía y la comunicación social: mecenazgo, fundación y patrocinio*. Barcelona: Promociones y publicaciones universitarias.
- PATTERSON, Paul G., JOHNSON, Lester W., SPRENG, Richard A. (1997). Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (1) 4-17.

- PATIÑO ALVES, B. (2007). *La autorregulación publicitaria. Especial referencia al sistema español*. Barcelona: Bosch.
- PÉREZ HERRERO, p. (1992). *América Latina y el colonialismo Europeo. Siglos XVI-XVII*. Madrid: Síntesis.
- PÉREZ RUÍZ, M.A. (1996). *Fundamentos de las estructuras de la publicidad*. Madrid: editorial Síntesis.
- PÉREZ RUÍZ, M.A. (2001). *La publicidad en España*. Madrid: Fragua.
- PÉREZ RUÍZ, M.A. (2003). *La transición de la publicidad española*. Madrid: Fragua.
- PHELPS, J.E., LEWIS, R., MOBILIO, L., PERRY, D., RAMAN, N. (2004, diciembre). Viral Marketing or Electronic Word-of-Mouth Advertising: Examining Consumer Responses and Motivations to Pass Along Email. *Journal of Advertising Research*, 44 (4) 333-348. doi: 10.1017/S0021849904040371
- PHILLIPS, Estelle M., PUGH, Dereck S. (2008). *La tesis doctoral. Cómo escribirla y defenderla. Un manual para estudiantes y sus directores*. Barcelona: Bresca editorial.
- PIERCE, David W. (1986). *MacMillan Dictionary of modern economics* (3ª ed.). London: The Macmillan Press.
- PISCITELLI, A. (1988). *Post/televisión: ecología de los medios en la era Internet*. Barcelona: Paidós.
- PISCITELLI, A. (2002). *Meta-cultura: el eclipse de los medios masivos en la era de la Internet*. Buenos Aires: La Crujía.
- PORTER, M. (1987). Changing patterns of international competition. *California Management Review*, 28 (2), 9-39.
- PORTER, M. (1996, noviembre/diciembre). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74 (6) 61-78.
- PRAT GABALLÍ, P. (1998). *505 verdades publicitarias*. Barcelona: Oikos-Tau.
- RAMONET, I. (2002). El siglo XXI. Dins G. Galdón (ed.), *Mundo S.A. voces contra la globalización* (p.15-17). Barcelona: Ediciones de la Tempestad.
- RAMOS, F., FERNÁNDEZ, A.B., VALDERRAMA, M. (2000). *Los límites de la publicidad*. Pontevedra: Diputación de Pontevedra.
- REID, Leonard N., WHITEHILL, K., DELORME, Denise E. (1998, estiu). Top-Level agency creatives look at advertising creativity then and now. *Journal of Advertising*, 27 (2) 1-16.
- REY, J. (2009). Sobre la *reason why*, los *topoi* y la argumentación. Una relectura (comparada) de los clásicos de la publicidad y la retórica. *Pensar la publicidad*, 3 (2) 89-108.

REYES MORENO, M.I. (1993). Era la hora de la crisis. Anunciantes, agencias, medios... de acá para allá. Dins J. Benavides Delgado (ed.), *Crisis de la publicidad* (p.89-93). Madrid: Edipo.

RHODES, M. (1961). An analysis of creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42 (7) 305-310.

RICARTE BESCÓS, J.M. (1991). *Una introducción al estudio y análisis de la naturaleza de la creatividad, considerada como producto específico de la comunicación publicitaria*. Tesis Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.

RICARTE BESCÓS, J.M. (1998). *Creatividad y comunicación persuasiva*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de publicacions.

RICARTE BESCÓS, J.M. (2000). *Procesos y técnicas creativas publicitarias*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de publicacions.

RIDEOUT, L. (2011). Representations of the 'Third World' in NGO advertising: Practicalities, colonial discourse and western understandings of development. *Journal of African Media Studies*, 3 (1), p. 25-41. doi:10.1386/jams.3.1.25_1

RIGO, A., GENESCÀ, G. (2000). *Tesis i treballs. Aspectes formals*. Barcelona: Eumo editorial.

RITZER, G. (2003) Rethinking Globalization: Glocalization/Globalization and Something/Nothing. *Sociological Theory*, 21 (3) 193-209.

RITZER, G., LISKA, A. (1997). "McDisneyization" and "Post-tourism": complementary perspectives on contemporary tourism. Dins C. Rojek i J. Urry (eds.), *Touring Cultures: Transformations of Travel and Theory* (p.96-110). London: Routledge.

RITZER, G., MALONE, E.L. (2000, primavera/tardor). Globalization Theory: Lessons from the Exportation of McDonaldization and the New Means of Consumption. *American Studies*, 41 (2/3) 97-118.

ROBERTS, K. (2005). *Lovemarks. El futuro más allá de las marcas*. Barcelona: Urano.

ROBERTSON, R. (1992). *Globalization: social theory and global cultures*. London: Sage.

ROBERTSON, R. (1995). Glocalization: time-space and homogeneity-heterogeneity. Dins M. Featherstone, S. Lash i R. Robertson (eds.), *Global modernities* (p.25-44). London: Sage Publications.

RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I., SUÁREZ VÁZQUEZ, A., GARCÍA DE LOS SALMONES, M.M. (2008). *Dirección publicitaria*. Barcelona: UOC.

RODRÍGUEZ FERRÁNDIZ, R. (2008). La publicidad como industria cultural. *Pensar la Publicidad*, 2 (1), 19-36.

RODRÍGUEZ VILANOVA, E. (2000). *Palabras que venden. Diagnóstico de la publicidad*. Barcelona: Editorial CIMS 97.

- ROMO, M. (1997). *Psicología de la creatividad*. Barcelona: Paidós.
- ROSEN, E. (2000). *The anatomy of Buzz: How to create Word of mouth*. New York: Paperback.
- ROSENGREN, S., DAHLÉN, M., MODIG, E. (2013). Think outside the ad: Can advertising creativity benefit more than the advertiser? *Journal of Advertising*, 42 (4) 320-330.
- ROSSITER, J., PERCY, L. (1997). *Advertising communications and promotion management*. New York: McGraw-Hill.
- RUSHKOFF, D. (1996). *Media Virus! Hidden agendas in popular culture*. USA: Ballantine Books Trade Paperback edition.
- SABATÉ LÓPEZ, J. (1999). *L'ús de la llengua catalana a la publicitat. Procés històric i situació actual a Catalunya*. Tesi Doctoral, Universitat Ramon Llull, Barcelona.
- SAID, R. (2003). *Orientalism*. London: Penguin Books.
- SALZ, Nancy L. (1988). *How to get the best advertising from your agency* (2ª ed.). Homewood: Dow Jones- Irwin.
- SAMIEE, S., ROTH, K. (1992, abril). The influence of global marketing standardization on performance. *Journal of marketing*, 56 (2) 1-17.
- SÁNCHEZ GUZMÁN, J.R. (1976). *Breve historia de la publicidad*. Madrid: Pirámide.
- SÁNCHEZ GUZMÁN, J.R. (1987, 16-31 desembre). La publicidad global: un reto para el marketing de los 90. *IPMARK*, 301, 195-200.
- SÁNCHEZ GUZMÁN, J.R. (1993). *Teoría de la publicidad* (4ª ed.). Madrid: Tecnos.
- SÁNCHEZ GUZMÁN, J.R. (1998). *Diccionario de marketing*. Madrid: Acento editorial.
- SÁNCHEZ REVILLA, M.A. (2005). *Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2004*. Madrid: InfoAdex.
- SÁNCHEZ REVILLA, M.A. (2006). *Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2005*. Madrid: InfoAdex.
- SÁNCHEZ REVILLA, M.A. (2007). *Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2006*. Madrid: InfoAdex.
- SÁNCHEZ REVILLA, M.A. (2008). *Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2007*. Madrid: InfoAdex.
- SÁNCHEZ REVILLA, M.A. (2009). *Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2008*. Madrid: InfoAdex.

- SÁNCHEZ REVILLA, M.A. (2010). *Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2009*. Madrid: InfoAdex.
- SÁNCHEZ REVILLA, M.A. (2011). *Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2010*. Madrid: InfoAdex.
- SÁNCHEZ REVILLA, M.A. (2012). *Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2011*. Madrid: InfoAdex.
- SÁNCHEZ REVILLA, M.A. (2013). *Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2012*. Madrid: InfoAdex.
- SÁNCHEZ REVILLA, M.A. (2014). *Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2013*. Madrid: InfoAdex.
- SÁNCHEZ REVILLA, M.A. (2015). *Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2014*. Madrid: InfoAdex.
- SANTAELLA LÓPEZ, M. (1989a). *El nuevo derecho de la publicidad*. Madrid: Civitas.
- SANTAELLA LÓPEZ, M. (1989b) *Ley General de Publicidad y legislación complementaria*. Madrid: Civitas.
- SANTESMASES MESTRE, M. (1996). *Términos de Marketing. Diccionario – Base de datos*. Madrid: Pirámide.
- SANTESMASES MESTRE, M. (2007). *Marketing. Conceptos y estrategias*. (5ª ed.). Madrid: Pirámide.
- SANTOS HERNÁNDEZ, A.F. (2011, juliol/desembre). El rol del empresario en la cohesión social. *Criterio Libre*, 9 (15) 127-153.
- SAPERAS, E. (1992). *Introducción a las teorías de la comunicación*. Barcelona: Pòrtic.
- SASSER, S., KOSLOW, S. (2008, hivern). Desperately seeking advertising creativity. *Journal of Advertising*, 37 (4) 5-19.
- SCHICKEL, R. (1997). *The Disney versión. The life, times, art and commerce of Walt Disney* (3ª ed). Chicago: Elephant Paperback.
- SCHMITT, Bernd H. (2000). *Experiential marketing*. Bilbao: Deusto.
- SCHULTZ, Don E., TANNENBAUM, Stanley L., LAUTERBORN, Robert F. (1992). *Comunicaciones de marketing integradas*. Buenos Aires: Granica Vergara.
- SCHUMPETER, Joseph A. (1967). *Teoría del desenvolvimiento económico* (4ª ed.) México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- SELDON, A., PENNANCE, F.G. (1980). *Diccionario de economía*. Barcelona. Oikos-Tau.

SIERRA BRAVO, R. (1988). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica* (2ª Ed.). Madrid: Paraninfo.

SIVERA, S. (2014). *Marketing viral: claves creativas de la viralidad publicitaria*. Tesis Doctoral, Universitat Ramon Llull, Barcelona.

SMITH, A. (1956). *La riqueza de las naciones*. Barcelona: Bosch.

SOLANA, D. (2012). *Postpublicidad. Reflexiones sobre una nueva cultura publicitaria en la era digital*. (2ªed.). Barcelona: DoubleYou.

SOLANAS GARCÍA, I., SABATÉ LÓPEZ, J. (2008). *Dirección de cuentas: gestión y planificación de cuentas en publicidad*. Barcelona: UOC.

SPANG, K. (1979). *Fundamentos de retórica*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).

STAMMERJOHANN, H. (2009). *Lexicon Grammaticorum: A Bio-bibliographical Companion to the History of Linguistics* (2ª ed.). Tübingen: Niemeyer.

STAPLETON, J. (1988) *Manual de marketing internacional*. Bilbao: Deusto.

STERNBERG, Robert J., LUBART, Todd I. (1997). *La creatividad en una cultura conformista. Un desafío a las masas*. Barcelona: Paidós.

SUBHASH C., Jain. (2002). *Marketing internacional*. (6ª Ed.). México: International Thomson Editores.

SUTHERLAND, J., CANWELL, D. (2004). *Key concepts in Marketing*. New York: Palgrave Macmillan.

TAMAMES, R., GALLEGRO, S. (1996). *Diccionario de economía y finanzas* (3ª ed). Madrid: Alianza Editorial.

TATO PLAZA, A. (1997). El nuevo sistema de autodisciplina publicitaria en España. *Actas de derecho Industrial y derecho de autor*, 18, 161-186.

TAYLOR, S.J., BOGDAN, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.

TELLIS, Gerard J., CHANDY, Rajesh K., THAIVANICH, P. (2000, febrer). Which ad works, when, where and how often? Modeling the effects of direct television advertising. *Journal of Marketing Research*, 37 (1) 32-46.

TELLIS, Gerard J., MACINNIS, D., THAIVANICH, P. (2005). Practice Prize Report: Modeling the microeffects of television advertising: Which ad workds, when, where, for how long and why?. *Marketing Science*, 24 (3) 351-366.

TERMCAT (1999). *Diccionari de comunicació empresarial: publicitat, Relacions Públiques i Màrqueting*. Barcelona: Enciclopèdia Catalana.

- TITE, R. (2013/2014). Branded Content. *Marketing, supl. Media Digest*. 118 (11) 57-58.
- TOFFLER, A. (1972). *El "shock" del futuro*. Barcelona: Plaza & Janés.
- TOFFLER, A. (1980). *La tercera ola*. Barcelona: Plaza & Janés.
- TORRENT, A.M. (ed.) (2004). *Els anuncis de la premsa. El món de la publicitat i la propaganda*. Vic: Eumo Editorial.
- TORRES PADIAL, R. *¿Qué es la publicidad?* Madrid.
- TRAVERS, J., MILGRAM, S. (1969, desembre). An Experimental Study of the Small World Problem. *Sociometry*, 32 (4) 425-443.
- TREVIÑO, R. (2000). *Publicidad. Comunicación integral en marketing*. México: McGraw-Hill.
- TSE, D.K, WILTON, P.C. (1988, maig). Models of consumer satisfaction formation: an extension. *Journal of Marketing Research*, 25, 204-212.
- USUNIER, J.C. (1993). *International Marketing. A cultural approach*. London: Prentice Hall.
- VAKRATSAS, D., AMBLER, T. (1999, gener). How advertising works: what do we really know? *Journal of Marketing*, 63 (1) 26-43.
- VAN DER LANS, R., VAN BRUGGEN, G., ELIASHBERG, J., WIERENGA, B. (2010, març/abril). A Viral Branching Model for Predicting the Spread of Electronic Word of Mouth. *Marketing Science*, 29 (2) 348-365.
- VAN DIJK, J. (1999). *The Network society: social aspects of new media*. London: Sage.
- VESCIA, R. (1987). *Le mécénat, art de la communication, communication de l'art*. París. Ed. Económica.
- VILLAFANE, J. (dir.). *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. (2003). Madrid: Pirámide.
- WANG, Chia-Chi, HO, Hsiao-Chi, WU, Jing-Jyi, CHENG, Ying-Yao (2013, agost). Development of the scientific imagination model: A concept-mapping perspective (2014). *Thinking Skills and Creativity*, 13, 106-119.
- WATSON DUNN, S. (1967). *Publicidad. Su papel en la mercadotecnia moderna*. México D.F.: Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana.
- WEIL, P. (1992). *La comunicación global. Comunicación insitucional y de gestión* (2ª ed.). Barcelona: Paidós.

WEISER, M. (1993). Some computer science issues in ubiquitous computing. *Communications of the ACM-Special issue on computer augmented environments: back to the real world*, 36 (7) 75-84.

WEST, D. (1999, gener/febrer). 360 Degrees of Creative Risk. *Journal of Advertising Research*, 39, 39-50.

WEST, D., BERTHON, P. (1997, maig). Antecedents of Risk-Taking Behaviour by Advertisers: Empirical Evidence and Management Implications. *Journal of Advertising Research*, 37, 27-40.

WEST, D., FORD, J. (2001). Advertising Agency Philosophies and Employee Risking Taking. *Journal of Advertising*, 30 (1) 77-91.

WEST, D., PALIDOWA, Stanley J. (1996). Advertising Client-Agency Relationships: The Decision-Making Structure of Clients. *European Journal of Marketing*, 30 (8) 22-39.

WHITE, A., SMITH, Bruce L. (2001, desembre). Assessing advertising creativity using the creative product semantic scale. *Journal of Advertising Research*, 41 (6) 27-34.

WHITE, David E. (2010, juny). Triple bottom line. Achieving balance between profit, people and planet. *Saskbusiness*, 31 (4), 37.

WIRTENBERG, J. (2012, juny). Triple-Bottom-Line. *Leadership Excellence*, 29 (6) 8.

WISE, J. Macgregor (2008). *Cultural globalization: A user's guide*. Malden: Blackwell Publishing.

ZALLO, R. (1992). *El mercado de la cultura*. Donostia: Hirugarren Prentsa.

ZALLO, R. (2011). *Estructuras de la comunicación y de la cultura*. Barcelona: Gedisa.

Webgrafia i d'altres recursos en línia

ALESSI, C.I XU, B. (27 abril 2015). China in Africa. *Council of Foreign Relations*. Recuperat 19 agost 2015, a <http://www.cfr.org/china/china-africa/p9557>

AMA (2013, juliol). *Definition of Marketing*. Recuperat 11 agost 2015, des de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

ARCHIVES OF AMERICAN ART (2012). *Six Degrees of Peggy Bacon*. Recuperat 3 setembre 2015, des de <http://www.aaa.si.edu/exhibitions/peggy-bacon>

ANUNCIOS (2004, gener). De centrales a agencias de medios. *Revista Anuncios*, 112, 10.

BANC SABADELL (27 octubre 2015). *Rafa Nadal, José Coronado, Michael López-Alegría, entre d'altres, avancen "Nous Temps" amb Banc Sabadell*. Recuperat 26 novembre

2015, des de <http://prensa.bancsabadell.com/ca/Noticies/2015/10/rafa-nadal-jose-coronado-michael-lopez-alegria-entre-daltres-avancen-nous-temps-amb-banc-sabadell>

BARBER, Benjamin R. (1992). Jihad vs. McWorld. *The Atlantic*, 269 (3). Recuperat 24 agost 2015, des de <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/1992/03/jihad-vs-mcworld/303882/>

British & World English Dictionary. Recuperat des de <http://www.oxforddictionaries.com>

CALATAYUD, M. (7 octubre 2011). África está en venta. *El País*. Recuperat 19 agost 2015, a http://elpais.com/diario/2011/10/07/sociedad/1317938401_850215.html

Cannes Lions. Dins *Cannes lions*. Recuperat 4 octubre 2015, des de http://www.canneslions.com/cannes_lions/awards/entry_sections/overview

CISCO® VISUAL NETWORKING (2015, maig) . *The Zettabyte Era—Trends and Analysis*. Recuperat 20 agost 2015, des de http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/VNI_Hyperconnectivity_WP.html

Código de conducta comercial del sector publicitario español (2007). Recuperat des de http://www.agep.es/images/imagenes/pdfs/codigo_conducta.pdf.

CONECOMMUNICATIONS / ECHO (2013). *Global CSR Study*. Boston: Conecommunications. Recuperat 14 agost 2015, des de http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/fdf8ac4a95f78de426c2cb117656b846/files/2013_cone_communicationsecho_global_csr_study.pdf

Christackis, Nicholas A. (2015). Dins *Nicholas A. Christackis*. Recuperat 3 setembre 2015, des de <http://nicholaschristakis.net>

DE LA RICA, E. *Publicidad subliminal*. Recuperat 19 juliol 2004, des de <http://www.eseune.edu/PROTEGIDO/subind.htm>

DOMÈNECH, A. (15 JULIOL 2015). Se busca princesa calva. *La Vanguardia*. Recuperat 26 agost 2015, a <http://www.lavanguardia.com/vida/20150715/54433397076/se-busca-princesa-calva.html>

ECOLOGISTES EN ACCIÓ (2011). *Denuncia del aceite de palma y sus consecuencias ambientales*. Recuperat 13 agost 2015, a <http://ecologistasenaccion.org/article20061.html>

EL PERIÓDICO (15 abril 2015). "Ningún niño sin bigote", lema de una nueva campaña solidaria para recoger Leche. Recuperat 14 agost 2015, a <http://www.elperiodico.com/es/noticias/sociedad/ningun-nino-sin-bigote-lema-nueva-campana-solidaria-para-recoger-leche-4102290>

EL PUBLICISTA (2014). *Especial agencias de publicidad y medios 2014*. Madrid: Editora de Publicaciones Especializadas. Recuperat 7 agost 2015, des de

<http://www.elpublicista.es/media/player.php?video=Anuario%20de%20Agencias%202014.pdf>

EL PUBLICISTA (s.d). *Agencias y grupos nacionales de publicidad*. Recuperat 7 agost 2015, des de <http://www.elpublicista.es/agenciasnacionales/>

Elaboración de herramientas en responsabilidad social corporativa para las empresas en Cataluña: Guía didáctica de dirección estratégica en implantación de la RSE (2007). Barcelona: Generalitat de Catalunya. Recuperat 18 agost 2010, des de <http://www.grupcies.com/fileadmin/CIESFilesAll1/pdf-Privados/2. Guia Didactica castellano.pdf>

EUROPEAN ADVERTISING STANDARDS ALLIANCE (2002, maig). *The EASA Statement of Common Principles and Operating Standards of Best Practice*. Recuperat 15 setembre 2010, des de <http://easa-alliance.org>

EUROPEAN ADVERTISING STANDARDS ALLIANCE (2003). *Advertising self-regulation. The essentials*. Recuperat 15 setembre 2010, des de <http://easa-alliance.org>

EUROPEAN ADVERTISING STANDARDS ALLIANCE (2010). *Statistic Report 2009. European trends in advertising complaints, copy advice and pre-clearance*. Recuperat 15 setembre 2010, des de <http://easa-alliance.org>

EUROPEAN ADVERTISING STANDARDS ALLIANCE (2014). *Statistic Report 2013. European trends in advertising complaints, copy advice and pre-clearance*. EASA, 2014. Recuperat 3 agost 2015, des de <http://easa-alliance.org>

Fowler, James H. (2015). Dins *UC San Diego*. Recuperat 3 setembre 2015, des de <http://polisci.ucsd.edu>

Fox, T. (19 juny 2009). *Three Degrees of Influence: The Impact of Social Networks*. Recuperat 3 setembre 2015, des de <http://www.calit2.net/newsroom/article.php?id=1558>

FRIEDMAN, M. (13 setembre 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. Recuperat 12 agost 2015, a <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

GALLEGO, A.M. (23 octubre 2013). Informe del vídeo "Coltan, el oro el siglo XXI". Recuperat 19 agost 2013, a https://prezi.com/_16rlcupow5-/informe-del-video-coltan-el-oro-del-siglo-xxi/

Gigabyte (2015). Dins *Wikipedia*. Recuperat 20 agost 2015, des de <http://en.wikipedia.org>

Glocalization (2015). Dins *Oxford Advanced Learners*. Recuperat 25 agost 2015, des de <http://www.oxforddictionaries.com/definition/learner/glocalization>

Glocalization (2015). Dins *US English Dictionary*. Recuperat 25 agost 2015, des de http://www.oxforddictionaries.com/definition/american_english/glocalization

GODIN, S. (2000). *Unleashing the ideavirus*. Recuperat 2 setembre 2015, a <http://www.sethgodin.com/ideavirus/downloads/ideavirusreadandshare.pdf>

Gran Enciclopèdia Catalana (1987, vol.9). Barcelona: Enciclopèdia Catalana.

HJORTH, Simon G. (2014). *Global campaigns*. Recuperat 21 agost 2015, des de http://adpeople.com/wp-content/uploads/2014/08/AdPeople_Worldwide_Global_Campaigns.pdf

HOBSON JR., I. (2006). The unseen World of Transnational Corporations' Powers. *The Newmann Business Review*, 23-30. Recuperat 17 agost 2015, a http://www.neumann.edu/academics/divisions/business/journal/Review_SP06/pdf/transnational-corporations.pdf

IAB EUROPE (2013, juliol). *Mediascope Europe. The Connected life of digital natives*. Recuperat 7 setembre 2015, des de <http://www.iab.fi/media/tutkimus-matskut/iab-europe-mediascope-europe-connected-life-of-digital-natives-bulletin-july2013.pdf>

INSTITUT D'ESTUDIS CATALANS. *Diccionari de la llengua catalana* (2ª ed.) Recuperat des de <http://dlc.iec.cat>

INTERBRAND (s.d). *Mejores marcas españolas 2013*. Recuperat 14 agost 2015, des de http://interbrand.com/assets/uploads/MME_2013.pdf

INTERBRAND (2014). *Best Global Brands*. Recuperat 14 agost 2015, des de http://bestglobalbrands.com/?_ga=1.2101872.1916824964.1439542960

INTERBRAND (2014, juny). *Best Global Green Brands 2014. The power of participation*. Recuperat 14 agost 2015, des de <http://interbrand.com/assets/uploads/Interbrand-Best-Global-Green-Brands-2014-Overview-8.pdf>

INTERNET ADVERTISING BUREAU (IAB) (2008). *Leading media companies expand roles and capabilities, meeting marketer's ever-growing digital needs, says joint IAB/Booz Allen Hamilton Study*. Recuperat 25 agost 2010, des de http://www.iab.net/about_the_iab/recent_press_releases/press_release_archive/press_release/195129?o12499=

Internet Live Stats. Recuperat 20 agost 2015, des de <http://www.internetlivestats.com/>

JURVETSON, S., DRAPER, T. (1 gener 1997). *Viral Marketing: Viral Marketing phenomenon explained*. Recuperat 4 setembre 2015, des de http://dfj.com/news/article_26.shtml

KHERMOUCH, G. (2001) *Why advertising matters more than ever*. Recuperat 16 d'agost de 2010, des de http://www.businessweek.com/magazine/content/01_32/b3744009.htm

LEVINE, F., LOCKE, CHR., SEARS, D., WEINBERGER, D. (1999). *The Cluetrain Manifesto*. Recuperat 3 setembre 2015, des de <http://www.cluetrain.com/book/95-theses.html>

Ley 34/1988, de 11 de noviembre de 1988, General de Publicidad, BOE núm. 274 § (1988). Recuperat 19 juliol 2004, des de <http://civil.udg.es/normacivil/estatal/contract/Lgp.htm>

Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal, BOE núm.10 628 § (1991).

Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre Condiciones Generales de la Contratación, BOE núm.89 § 8789 (1998).

Ley 39/2002, de 28 de octubre, de transposición al ordenamiento jurídico español de diversas directivas comunitarias en materia de protección de los intereses de los consumidores y usuarios, BOE núm.259 § 20855 (2002).

Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género, BOE núm.313 § 21760 (2004)

Ley 22/2005, de 29 de diciembre, de la Comunicación Audiovisual en Cataluña, BOE núm.38 § 2452 (2006).

Ley 29/2009, de 30 de diciembre, por la que se modifica el régimen legal de la competencia desleal y de la publicidad para la mejora de la protección de los consumidores y usuarios, BOE núm.315 § 21162 (2009).

Ley 3/2014, de 27 de marzo, por la que se modifica el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, BOE núm.76 § 3329 (2014)

LIBRARY OF HALEXANDRIA. *Transnational corporations*. Recuperat 17 agost 2015, a <http://www.halexandria.org/dward318.htm>

Llibre de Marco Polo (2015). Dins *Gran Enciclopèdia Catalana*. Recuperat 19 agost 2015, des de <http://www.encyclopedia.cat/EC-GEC-0051830.xml>

Marketing mania, commercial colonization (2010, agost). Recuperat 1 juliol 2008, des de <http://www.allbusinesscom/marketing-advertising/marketing-techniques-sponsorship/11509355-1.html>

MARS, A. (16 abril 2015). ¿Cuáles son las mayores economías del mundo? ¿Y las más diminutas? *El país digital*. Recuperat 17 agost 2015, a http://economia.elpais.com/economia/2015/04/15/actualidad/1429060990_180502.html

MICELI, Jorge E. (2006, juny). Reseña de "six degrees of a connected age" de D.J. Watts. *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 10. Recuperat 3 setembre 2015, a <http://www.redalyc.org/pdf/931/93101011.pdf>

MINDER, R. (19 octubre 2014). Historic Loss May Follow Rise of Rents in Barcelona. *The New York Times*. Recuperat 27 agost 2015, a <http://www.nytimes.com/2014/10/20/world/europe/historic-loss-may-follow-rise-of-rents-in-barcelona.html? r=1>

MONTANER, J.M (11 desembre 2014). La mort del comerç tradicional. *El País*. Recuperat 27 agost 2015, a http://cat.elpais.com/cat/2014/12/10/opinion/1418237786_003841.html

MORGAN, D. (2010). *Essential Islam. A comprehensive Guide to belief and practice*. Santa Barbara: ABC-Clio/Greenwood. Recuperat 26 agost 2015, des de https://books.google.es/books?id=U94S6N2zECAC&pg=PA87&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Nace el código de conducta comercial del sector publicitario español. Recuperat 1 setembre 2011, des de <http://www.adn.es>

NAFRÍA, I. (31 maig 2015). INTERACTIVO: La evolución del PIB en las principales economías del mundo (1980-2020). *La Vanguardia VangData*. Recuperat 17 agost 2015, a <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150416/54429955070/la-evolucion-del-pib-en-las-principales-economias-del-mundo.html>

O'ROURKE, Ed. *When corporations rule the world*. Recuperat 18 agost 2010, des de <http://www.mudcitypress.com/PDF/whencorporations.pdf>

Oxford Advanced Learners. Recuperat 25 agost 2015, des de <http://www.oxforddictionaries.com/definition/learner/globalization>

Paradigme de Lasswell. Recuperat 19 juliol 2004, des de <http://www.infoamerica.org.teoria/lasswell2.htm>

PAÚL GUTIÉRREZ, J. (s.d). Integración económica. *Expansión*. Recuperat 18 agost 2015, a <http://www.expansion.com/diccionario-economico/integracion-economica.html>

Peer-to-peer. Dins *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. Recuperat 2 setembre 2015, des de <http://www.oxforddictionaries.com/definition/learner/peer-to-peer>

Pierre D'Ailly (2015). Dins *Gran Enciclopèdia Catalana*. Recuperat 19 agost 2015, des de <http://www.enciclopedia.cat/EC-GEC-0001352.xml>

PLACER, D. (4 juliol 2015). Nutella se crece tres su último boicot internacional. *Economía Digital*. Recuperat 14 agost 2015, a <http://www.economiadigital.es/es/notices/2015/07/nutella-se-crece-tras-su-ultimo-boicot-internacional-ferrero-sale-airosa-del-llamamiento-de-la-minis-73661.php>

PUBLICIS GROUPE'S ZENITHOPTIMEDIA (2014). *Advertising Expenditure Forecasts December 2014*. Recuperat 5 agost 2015, des de <http://www.zenithoptimedia.com/wp-content/uploads/2014/12/Adspend-forecasts-December-2014-executive-summary.pdf>

¿Qué tamaño tiene internet? ¿Cuánto pesa? ¿A qué velocidad crece? (25 abril 2015). Recuperat 20 agost 2015, a <http://blogs.lainformacion.com/zoomboomcrash/2015/04/25/que-tamano-tiene-internet-cuanto-pesa-a-que-velocidad-crece/>

RAYPORT, J. (31 desembre 1996). *The virus of marketing*. Recuperat 27 agost 2015, des de <http://www.fastcompany.com/27701/virus-marketing>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE). *Diccionario de la lengua española. Vigésima edición*. Recuperat des de <http://www.rae.es>

Real decreto de 22 de agosto de 1885 por el que se publica el Código de Comercio, BOE núm.289 § 6627 (1885)

REDACCIÓ DE LA VANGUARDIA I AGÈNCIES (17 juny 2015). La ministra francesa de Ecología pide el boicot a Nutella por usar aceite de palma. *La Vanguardia*. Recuperat 13 agost 2015, a <http://www.lavanguardia.com/natural/20150617/54432874070/ministra-segolene-royal-pide-boicot-nutella-por-aceite-de-palma.html>

REPUTATION INSTITUTE (2015, abril). *2015 global RepTrack®*. New York: Reputation Institute. Recuperat 14 agost 2015, des de <http://www.reputationinstitute.com/Resources/Registered/PDF-Resources/Global-RepTrak-100-2015.aspx>

RIBES, X. (2007, octubre/desembre). La web 2.0. El valor de los metadatos y de la inteligencia colectiva. *Telos: cuadernos de comunicación e innovación*, 73, 36-43. Recuperat 27 agost 2010, des de <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articuloperspectiva.asp@idarticulo=2&rev=73.htm>

RIESGO, A. (2005, juliol/setembre). La economía de la publicidad. Generación de valor de la actividad publicitaria a la economía. *Telos*, 64, 45-51. Recuperat 7 agost 2015, des de <http://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articulocuaderno.asp@idarticulo=2&rev=64.htm>

SÁNCHEZ VEGA, G. (2 agost 2010). Las redes sociales, el gran reto para las empresas. *Cinco Días*. Recuperat 27 agost 2010, a http://www.cincodias.com/articulo/empresas/redes-sociales-gran-reto-empresas/20100802cdscdiemp_8/cdsemp/#despiece1

Serendipity. Dins *Diccionari Oxford Anglès Britànic i Internacional*. Recuperat 4 setembre 2015, des de <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/english/serendipity>

SHICKEL, R. (1997). *The Disney version. The life, times, art and commerce of Walt Disney* (3rd ed.). Chicago: Elephant Paperback. Recuperat 26 agost 2015, des de <http://www.amazon.com/gp/product/0671547143>

Six degrees of separation. Dins *Wikipedia*. Recuperat 3 setembre 2015, des de https://en.wikipedia.org/wiki/Six_degrees_of_separation#cite_note-karinty-3

SMITH, K. (2002, gener). Applying a Postcolonial Model to the Evolution of Translation Strategies for Russian Language Advertising Texts. *Paper presented at the annual Postgraduate Conference for the social sciences. University of Sheffield*. Recuperat 18 agost 2010, des de <http://www.shef.ac.uk/content/1/c6/10/39/52/karen.pdf>

SOLIS, Br. (7 març 2008). *Customer service: The art of listening and engagement through social media*. Recuperat 27 agost 2010, des de <http://www.scribd.com/doc/2233036/Customer-Service-The-Art-of-Listening-and-Engagement-Through-Social-Media>

Stanley Resor. Recuperat 18 agost 2015, des de <http://adage.com/article/adage-encyclopedia/resor-stanley-b-1879-1962/98851/>

TEMIZ, S., YAROSHYK, T. (2008). *Adaptation of International Business Marketing Strategy Between Emerging Markets*. Kalmar: Baltic Business School, University of Kalmar. Recuperat 20 agost 2015, des de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1302/FULLTEXT01.pdf>

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT -UNCTAD- (2002). *World Investment Report 2002: Transnational corporations and Export Competitiveness*. New York & Geneva: United Nations Publication. Recuperat 16 setembre 2004, des de <http://www.unctad.org>

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT -UNCTAD- (2009). *World Investment Report 2009: Transnational corporations, Agricultural Production and Development*. New York & Geneva: United Nations Publication. Recuperat 17 agost 2015, des de <http://www.unctad.org>

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT -UNCTAD- (2014). *World Investment Report 2014: Investing in the SDG's: An action plan*. New York & Geneva: United Nations Publication. Recuperat 6 agost 2015, des de <http://www.unctad.org>

URÍA, R. (13 octubre 2012). *El concepto jurídico de empresario, diferente del concepto económico del mismo*. Recuperat 10 agost 2015, des de <http://www.derechomercantil.info/2012/10/concepto-juridico-del-empresario.html>

US English Dictionary. Recuperat 25 agost 2015, des de http://www.oxforddictionaries.com/definition/american_english/

UTTING, P. (2000). *Business Responsibility for Sustainable Development*. Geneva: United Nations Research Institute for Social Development. Recuperat 13 agost 2015, des de [http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/1CA8A49E3513DE1C80256B610059BA0D/\\$file/utting.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/1CA8A49E3513DE1C80256B610059BA0D/$file/utting.pdf)

VIDAL, J. (18 gener 2012). La colonización del siglo XXI en África: el acaparamiento de tierras. *CEPRID*. Recuperat 19 agost 2015, a <http://www.nodo50.org/ceprid/spip.php?article1326>

WATTS, D. (2003). *Six Degrees: The science of a Connected age*. Recuperat 3 setembre 2015, des de <http://www.icr.ethz.ch/taicon/events/watts/slides.pdf>

WATTS, D., PERETTI, J. (2007, maig). Viral marketing for the Real World. *Harvard Business Review*, 85 (5). Recuperat 27 agost 2015, des de <https://hbr.org/2007/05/viral-marketing-for-the-real-world>

WENTZ, L., JOHNSON, Br. (16 agost 2010). Top 100 global advertisers heap their spending abroad. *Advertising Age*. Recuperat 30 de novembre de 2009 des de http://adage.com/globalnews/article?article_id=140723

What the hell is social media? [vídeo en línia]. Recuperat 27 agost 2010, des de <http://www.youtube.com/watch?v=QLd9q88ohUs>

WILSON, R.F. (1 febrer 2000). *The Six Simple Principles of Viral Marketing*. *Web Marketing Today*, 70. Recuperat 27 agost 2015, des de http://crmodyssey.com/Documentation_PDF/Principles_viral_marketing.PDF

ZUCKERMAN, M. (21 gener 2010). The Great Recession continues. *The Wall Street Journal*. Recuperat 15 novembre 2015, a <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703837004575013592466508822>

Annex



Guia d'entrevista pels creatius

Sobre la persona

- Càrrec
- Temps exercint-lo
- Funció a l'empresa

Sobre l'agència

- Perfil de l'agència
- Punt fort de l'agència. Què us diferencia?

Elements elecció agència

- Mecanisme selecció agència per part del client
- Per què creus que us escullen?
- Què us demanen quan recorren a vosaltres? (spots, idees...)
- Com us ho demanen? (brifing, oral...)

Perfil client

- Clients. Tenen un perfil determinat? (tamany...)
- Dia de la presentació: qui hi sol acudir? (per part agència i per part client)
- Client: és el mateix que ha fet el seguiment del procés o hi ha més gent?
- Què té en compte a l'hora de valorar el que li presenteu.
- Què creus que és determinant en l'aprovació de la idea (presentació, creativitat, confiança...)
- Què és per un creatiu la creativitat
- I per un client?
- Adopten alguna actitud determinada davant les idees?
- Hi ha algun element que faciliti la tasca d'aprovació de les idees?
- Tipologia anunciants en funció actitud davant idees creatives (en funció experiència...)
- Influeix el perfil de l'anunciant sobre el treball creatiu de l'agència?
- Per què hi ha sectors que semblen abocats a fer eternament un mateix tipus de comunicació? (p.ex. perfums, detergents...).
- Un bon anunciant és...
- Un mal anunciant és...
- Una idea creativa és... / una idea efectiva o eficaç és...

Guia d'entrevista pels anunciants

Sobre la persona

- Càrrec
- Temps exercint-lo
- Funció a l'empresa

Sobre l'empresa

- Quan es funda

Elements elecció agència

- Amb quines agències o proveïdors de comunicació treballeu
- Des de quan hi treballeu
- Mecanisme selecció agència
- Per què heu escollit aquesta (-s) agència
- Quan hi recorreu? (puntualment, recurrentment...)
- La vostra relació amb l'agència (què és l'agència per vosaltres? Proveïdor, soci...)
- Què és important per vosaltres per continuar treballant amb aquesta agència

Encàrrec comunicatiu

- Què demaneu a l'agència? (espots, idees...)
- Passeu brífing? (brífing, oral...)
- Qui fa el seguiment de l'encàrrec a l'agència
- Dia de la presentació: qui hi va?
- On se sol fer (client, agència, lloc extern...)

Valoració

- Què teniu en compte a l'hora de valorar el que us presenten
- Què creus que és determinant en l'aprovació de la idea (presentació, creativitat, confiança...)
- Què és per vosaltres la creativitat
- Adopteu alguna actitud determinada davant les idees?
- Hi ha algun element que faciliti la tasca d'aprovació de les idees?
- Quin paper juga la investigació (tests...) a l'hora de prendre decisions
- Soleu introduir modificacions a les idees?
- Tipologia anunciants en funció actitud davant idees creatives (en funció experiència...)
- Una bona agència és...
- Una mala agència és...
- Una idea creativa és... / una idea efectiva o eficaç és...

Transcripció de les entrevistes

A continuació, s'adjunten les transcripcions de les entrevistes que s'han portat a terme a creatius i anunciants.

Cal tenir en compte que s'ha respectat la manera de parlar dels entrevistats i els col·loquialismes propis d'una conversa. L'expressió oral no és sempre del tot gramaticalment correcta. També s'hi poden detectar barbarismes així com la presència d'expressions incorrectes. En aquest cas, no s'han d'interpretar com a faltes d'ortografia del treball que aquí es presenta sinó com una voluntat de no modificar el discurs dels entrevistats. En qualsevol cas, s'ha optat per marcar les incorreccions ortogràfiques més evidents mitjançant el recurs de la cursiva.

Entrevista a Josep M^a Ferrara. Fundador i Director Creatiu de l'agència Pavlov

Data: 8/10/2015

Hora: 11:00

Lloc: Sala de reunions de Pavlov.



Llicenciat en publicitat i RR. PP per la UAB. La seva carrera professional va començar a MMLB com a copy, feina que també va desenvolupar a RSCG. Posteriorment passà a Grupo Lorente com a Director creatiu, càrrec que igualment ocupà a RCP/Saatchi&Saatchi i McCann-Erickson. El 2004 fundà Pavlov, agència de la que a més de fundador i President, n'és el màxim responsable a nivell creatiu. Ha treballat per Nescafé, Danone, Dodot, Moritz, Bacardí, Cola-Cao, Durex, Donuts, Metges sense fronteres... entre d'altres. Els seus treballs li han valgut l'obtenció de premis i reconeixements als principals festivals.

Bon dia Josep M^a, si et sembla, comencem parlant sobre tu i sobre el teu càrrec. Quina és la teva funció actualment a Pavlov?

Doncs una mica de tot, teòricament i a la pràctica, sóc l'últim responsable creatiu però alhora sóc l'últim responsable de l'empresa, amb *lo* qual és una barreja de coses relacionades amb l'empresa, amb coses de comptes perquè hi ha clients que et volen veure a tu, hi ha una part d'estratègia i hi ha una part de creativitat; faig una mica de tot Anna...

D'acord, perquè ets Director Creatiu, President...

Sóc el fundador i el President, diga-li com vulguis però no signo mai com a President perquè no m'agrada però sí que sóc soci fundador i majoritari i l'empresa és meva. D'alguna manera... tinc un soci i clar, et toca, hi ha una part d'empresa que et toca per nassos perquè t'hi jugues els *cuartos*, no? i hi ha una part de representativitat, sí, perquè has de signar tu les coses. Però després hi ha una sèrie de clients que et volen, perquè per la teva experiència lògicament tens olfacte per les coses... És a dir, acabes fent molt més enllà del que és purament la tasca creativa, que és el que havia fet jo sempre. Hi ha una part d'això, hi ha una part de... del *planner* si vols perquè és quelcom que m'ha agradat molt sempre i tinc certa facilitat, i crec que intuïció. Hi ha una altra part de conseller d'empreses que et volen veure per explicar-te coses que no necessàriament tenen a veure amb el que fas sinó que volen saber el teu parer de coses, la qual cosa està bé perquè el tipus de relació que tenim és molt estreta... i sí, hi ha una part d'empresa que òstia pues... la gent, ara fulanito ha de parlar amb ella perquè estigui més animada o manganito i fulanito s'han barallat i has de posar pau... *Bueno*, en fi... és una empresa, som 25 clar, et pots imaginar... Si en una escala de sis no es posen d'acord *pues* amb 25... tot i que hi ha molt bon rotllo, som persones, no? En fi, encarregar-te de ara aquest està malalt, o tal, aquesta està embarassada a veure a qui hem de fitxar... aquesta és una part d'empresa que també fas, treballant amb el meu soci, però també ho faig.

Val. L'agència m'has comentat abans que la vas fundar el 2004...

Sí, sí.

Si haguessis de definir el perfil de l'agència, com definiries a Pavlov?

Sempre dic que som una agència d'idees. Nosaltres som una agència d'idees, que vol dir que darrera hi ha una creativitat estratègica i una creativitat formal i ens és igual on l'implementem, *lo* important és que sigui una idea potent. Per això Pavlov sembla ser que és

una de les agències que té el perfil més integrat de tot. Aquí tenim clients que només són online, clients que són offline i clients que fan de tot. I realment la gent que ve aquí és perquè busca una idea, o busca un canvi de posicionament de la marca o *algo* i... sobretot... una idea potent que els permeti o el seu posicionament canviar-lo o enfortir-lo o una acció que sigui molt singular, etcètera. Per exemple, un cas molt nostre és Moritz, tota la comunicació de Moritz. La primera idea que els hi vaig donar és el 600, que els seus comercials havien d'anar en 600. Enlloc de fer una campanya havíem de crear un símbol... això què és? És exterior, és guerrilla, què és? És una idea potent que després ha servit per fer promocions, accions punt de venda, 600 gegants, anuncis, reportatges, hem sortit en telenotícies... en fi... aquest és un cas, una idea. O jo què sé, doncs ara Cofidis que vol un canvi d'imatge. Tenen una imatge molt matxacona de *dinero directo* doncs ara volen evolucionar, més cap a una entitat de crèdit com qualsevol altre no? I estem canviant realment la seva comunicació. Si veus els espots darrers que estem fent, no?. I que et ve gent que vol, ostres, jo et diria, una creativitat aplicada en estratègia i en fi, formalment, per això jo dic que som una agència d'idees.

Aquesta idea que apuntes de la idea, valgui la redundància, em sembla molt interessant perquè tradicionalment, abans, normalment, potser els clients venien amb una idea potser més clara enfocada cap a tele o cap a un mitjà més convencional. Això... has notat algun canvi, o no?

Potser el tipus de perfil que tenim nosaltres, tenim tendència a què vingui gent que necessita un canvi. O sigui, quan les coses anaven bé, abans de la crisi, *pues...* tot es venia més o menys no? Llavors, doncs escolta tu, a *lo* millor això t'ho feia un amic, o l'amic de l'amic, o el que sempre t'ho feia o no sé qui o no sé quantos... doncs anaves fent perquè tot anava fent, no? Clar, amb la crisi, i ens ha anat bé a nosaltres la crisi, la gent s'ha trobat ostres tinc menys *cuartos* i aquests *cuartos* han de servir i han de fer soroll o ha de ser quelcom potent. Això i haver tingut alguns casos que ens han donat bastant ressò, com és el cas Moritz, o un altre per exemple, el cas Durex, que va guanyar un or a l'eficàcia i vam transformar una miqueta la manera de fer tota la comunicació en xarxes socials, això ens ha donat també bastant de nom i ha fet que moltes altres marques doncs venen perquè quan fas un d'aquests diuen: ostres, això és diferent, jo vull això. I a partir d'aquí et comença a trucar més gent. Com a més era d'una multinacional com Reckitt-Benckiser i llavors clar diuen: Òstia, si aquests ho han provat i els hi va bé vol dir que són *serios*, no? Llavors això t'obre moltes portes. Però a darrera hi ha una idea, és jo necessito *algo*, jo... clar aquí no ve gent que diu: escolta'm jo faig això, vull seguir fent això i aviam parlem de preus, no? Sinó que és ostres, jo tinc aquest problema, com el podem resoldre? Per això, simplificant-ho molt t'he dit el de l'agència d'idees no? Vull dir, aquí rara vegada aquí ve algú que vol més de *lo* mateix sinó que necessiten algo diferent.

Per què darrera el perfil dels clients que més o menys comentaves que hi ha aquest efecte de boca-orella...teniu un perfil de client determinat, o sigui, diries que podeu tipificar els clients...

Nnnno. El que sí diria és que la pràctica totalitat volen *algo* diferent, o en alguna àrea concreta volen *algo* diferent. Per exemple, tenim clients que a *lo* millor la seva comunicació offline la tenen assignada a una multinacional. Això ens passa. Però a *lo* millor, si han de fer una acció concreta o a la comunicació online o al punt de venda o un determinat aspecte concret, tenen llibertat i volen fer *algo* diferent perquè a *lo* millor *lo* que ve de fora no hi creuen massa però els hi ve de fora o no acaben de creure-s'ho... Pel seu gust, quan tenen marge intenten compensar-ho una mica *lo* altre. N'hi ha d'altres que no, que tenen total llibertat, com Cofidis, i diuen: escolta'm. Hem de canviar, hem d'evolucionar no podem ser només el diner directe de la gent necessitada, tenim altres tipus de crèdit i és veritat, al mateix tipus d'interès d'un banc, al mateix, i en alguns casos millor, però això no és percebut i necessitem que la gent ho percebi. D'aquí l'última campanya que estem fent, que sabem que està funcionant molt bé. Perquè la gent busca una cosa diferent, no puc seguir fent el mateix, necessito una cosa diferent i clar. Això ens toca perquè diu... tens Moritz, un client que és atrevit, per entendre'ns, ja hi ha hagut una relació anterior amb ells de fa molts anys per una altra marca que era del mateix grup, d'alguna manera, o altres doncs per exemple Cola-Cao, portem la comunicació online de Cola-Cao o portem la comunicació online de Durex. O

treballem per Puig o treballem per Mondeléz, aquesta última campanya *Vacaciones para toda la vida* que era una idea creativa potent, no? Vull dir que tenim des de multinacionals, a clients locals, a clients nacionals, a clients... alguns són petits però busquen *algo* diferent. Vull dir, el target és molt variat. El que és que el que ens visita no busca *algo* més, busca *algo* diferent. Que ara bé, teòricament això ho busquen a tot arreu. Però, és com, qui va a veure al Toni³¹³ ja sap que busca *algo* diferent... *pues* qui ve a Pavlov ja busca una miqueta això. Òbviament ells tenen un posicionament, són els grans mestres jo crec que de la comunicació offline, no? I per mi és el *number one*, no? O tenen un sentit una mica de més proper, segurament, no som els gran grups, però ahora són integrals, igual et fan l'on que l'off o fins i tot el disseny. Per exemple, hem fet el cas d'un vi que és un cas molt maco, els hem fet les etiquetes i vam guanyar un or a l'Alimentària per les millors etiquetes en vi. I dius, volia *algo* diferent i s'ha fet *algo* diferent i realment s'ha percebut en el sector que allò era *algo* diferent. No és la millor, o sigui, l'etiqueta formalment més vistosa, sinó que hi ha un concepte al darrera que trenca *lo* habitual.

Està clar. Quan parles de l'encàrrec, et passen el famós brífing o és oral?

La majoria de vegades no. Això és un fet.

Però no te'l passen perquè ja et coneixen, ja havíeu treballat amb ells o perquè...

Hi ha de tot. Hi ha qui fa brífings molt ben fets i hi ha qui directament no fa brífing. I Per què no fan brífing? No sé si és per mandra, mira el que et dic. Jo crec que la majoria de vegades és per mandra, i l'altra majoria de vegades és per por diversa. I esperen que vagis tu amb la solució màgica. Però és un greu problema. Moltes vegades no hi ha brífing, no dic la majoria, moooltes vegades no hi ha brífing.

I coincideix amb un determinat perfil de client, els grans en passen i els petits no, o tant és?

No, tant és. Hi pot haver clients petits que fan brífings fantàstics i grans, no diré noms, que no en fan. Mai, mai. Et truquen per telèfon i t'ho diuen. Òstia. Veiem-nos. Oh! És que vaig molt liat. Però veiem-nos que això és important! No, és servei, no té cap lògica. Fins i tot els grans departaments no... I dius, aquests són les grans escoles de màrqueting diria, no, i hi ha els que normalment diria sí. No té lògica. Crec que hi fa molt el personatge... i la marca.

Per què, el que et fa l'encàrrec qui és, el Director de Màrqueting...?

Aquí hi ha de tot. Hi ha des de l'amo que et truca, a... normalment el Director de Màrqueting és qui et truca, normalment. Però n'hi ha d'altres que és el Director General. I n'hi ha d'altres que aquest dia està molt ocupat i li encarrega *pues* al PM³¹⁴, amb els problemes que hi ha perquè a *lo* millor no ho ha entès del tot bé i quan ho presentes... és un problema de vendes però a vegades *pues* no. Procurem solventar-ho nosaltres quan treballem, bastant. Quan veiem determinades coses ja procurem... perquè sinó és si l'encerto l'endevino. Per això som tan reacis a anar a concursos. Un concurs, que normalment si que hi ha un *brief*, és perquè jo te l'explico i tu ho endevinaràs quan jo, els tres últims anys amb l'agència no has estat capaç d'endevinar-ho. És tan frívol! Nosaltres procurem no anar molt perquè, primer, el procés és frívol i nociu per la professió i després perquè... perquè no és la nostra manera de treballar. Alguna vegada ho has de fer però procurem fer-ho molt poc i, entre altres coses, perquè sistemàticament anar a concursos, les hores que tu fas a concursos d'on surten? Dels teus clients. I nosaltres tenim clar que primer els nostres clients. Per això creiem que el nostre... a nosaltres gràcies a Déu ens funciona molt bé el boca-orella i són els clients que han treballat amb nosaltres que parlen bé de nosaltres. Clar, si ens dediquem a dedicar el temps a altres coses no parlaran bé, amb *lo* qual no ens interessa. És el model que hem seguit i gràcies a Déu el podem mantenir. És arriscat, sí. Però ens ha anat bé. Has d'aplicar la lògica, mirar molt poc cap a fora i aplicar la lògica. És tan simple com això. I dius, si estic continuament tal... clar, si un client em paga el que vol quan em truca és que li estigui a sobre i potser no pots perquè... si estàs fent concursos no podràs estar per ells. Llavors, primer són els teus clients, és *lo* just.

³¹³ Es refereix a Toni Segarra, Director Creatiu de *S,C,P,F...

³¹⁴ Product manager.

Perquè el temps que tu dedicaràs a nou negoci, que de tant en tant t'hi has de dedicar perquè és bo i és saludable, aquest temps surt d'altres clients que et paguen. Em sembla bé una part però no aquesta bogeria que passa a molts llocs. I d'altra banda, el que t'he dit, el procés és frívol. Com tu amb un cop ho encertaràs quan tu amb la teva agència els tres últims anys no ho has encertat? És frívol. És si l'encerto, l'endevino. Bé, és la nostra visió.

Perfecte. Si ens anem al dia de la presentació, qui sol acudir-hi? Sol venir el mateix que t'ha fet l'encàrrec o allò és com un espectacle i ve més gent?

Normalment és qui ha fet l'encàrrec i més gent. A les empreses que tenen un nord molt clar hi ve molt poca gent. Quanta més gent hi ha, menys clar està el tema. Són empreses polítiques. Les empreses que tiren no hi ha deu persones a la reunió. Hi ha els dos que decideixen i ja està. Que llavors ho explicaran al seu equip, o no... el que sigui, però hi ha empreses que són molt... burocràtiques, falsament democràtiques per entendre'ns, i llavors tothom opina perquè en el fons ningú mana. Si hi ha una empresa que mana... Hi ha clients nostres que tu et veus amb l'amo i *se acabó*, tu li expliques... pim pam i decideix i ja ho explicarà, ja està. Les grans campanyes es fan així, no es fan amb el *comité de la muerte*. També el normal és que en una empresa gran hi hagi dos, tres, *vale*.. però no poden ser vuit; vuit no decideixen mai.

Llavors què passa a la presentació?

Depèn de l'empresa. A vegades veus que fan venir vuit persones perquè cinc hi van per escoltar i aprendre, és els menys dels casos; o perquè tothom opini. Llavors és que el de dalt no té opinió. Això no és molt políticament correcte però... a veure, a vegades, jo m'he trobat amb els dos que decideixen i que en porten sis més perquè és un aprenentatge, *vale*, que vinguin perquè ho vegin, perquè vegin com és, perquè rumiïn, perquè donin el seu parer i tal però el de dalt mana. Normalment quan n'hi ha molts és que el de dalt no mana gaire. No mana... Mana, o sigui, té la potestat però no sap manar. Llavors necessita el parer de molts i es converteix llavors en campanyes *eurovisión* que jo els hi dic, tu presentes i tothom vota, amb *lo* qual...

Si ens anem a la valoració, ara que ja estem amb la idea, què creus que valora el client? O sigui, quan tu els presentes una idea què valoren ells d'aquesta idea?

Bufff, depèn del cas. Hi ha molts aspectes aquí. *Lo* fotut és que en la majoria dels casos *lo* que més els... és a dir, una cosa és què valoren i l'altra és quin criteri et donen a l'hora de valorar.

Ah! Doncs les dues coses són interessants, què valoren i quin criteri fan servir.

El criteri que tenen a l'hora de valorar la majoria de vegades és la por. És a dir, no li donen una oportunitat a la idea, sinó ai, ai, ai, això què suposarà. O sigui, hi ha més les ganes de veure... o sigui, els bons clients, els presents una idea i miren la potencialitat de la idea i després ja parlarem dels detalls i quines coses, doncs a *lo* millor s'han d'ajustar per, jo què sé, perquè no, potser no cal cal... o el que li vulguis dir, no? Però mires la potencialitat i després ja veurem els detalls. La majoria, tristament, estan veient la por. Òstia, això, ai, ai, ai. Mira la potencialitat i després ja ajustarem les coses, no? Llavors la por... la majoria de gent està molt cagada. Llavors els que decideixen estan pensant: òstia, si jo faig això el de dalt què dirà, tal . Tothom té un *jefe*, el de dalt. Menys l'amo. Aquests és amb els que és més còmode treballar. Quan hi treballes, ell s'ha de donar justificacions a ell mateix. Llavors, aquests són els millors clients que hi ha. Indubtablement. Però tots els que són manats per algú, has de tenir molt en compte la personalitat d'aquesta persona i són pocs els que tenen personalitat, que és dir: jo prenc decisions, me la jugo. La gent està molt cagada i per tant, té por de prendre decisions, i quan les ha de prendre les pren *lo* menys arriscades possible. El que et fa tirar pel menys arriscat possible és la por, no la potencialitat de la idea. No es pot generalitzar a tothom, no, però és el que acostuma a passar. Llavors això és el criteri. Llavors què valoren? *pues* a vegades és el m'agrada, hi ha una part de subjectivitat, que no és del tot correcte, però *bueno*, n'hi ha una part important, m'agrada o no m'agrada, això t'ha d'agradar o no però després has de veure és a qui li ha d'agradar perquè a *lo* millor tu no ets target. Dius... això és per gent jove, *bueno*, però això no és per tu. Dius: no, és que a mi no m'agrada. No, és que no t'ha d'agradar a tu, no? I això passa molt a l'anunciant fer l'exercici. S'ho mira amb ell. Dius ...

És correcta? No, no és correcta. Ho pot fer? Sí. És la meva visió però bé, això no és per tu. Aquesta cançó m'ha d'agradar a mi o a la meva filla? Ja, ja. És diferent. És aquesta doble... aquest desdoblament mental a vegades costa molt. I després hi ha si, els que veuen la potencialitat de la idea, l'adequació... una sèrie de coses i pesa molt, dintre d'aquesta por, el què pensarà el de dalt. Molta gent no pensa en ell, pensa en què dirà el de dalt d'això. Llavors és molt difícil. El gran mal endèmic és la por. La gent està, mmmmm, una mica acovardida... Una altra cosa és que no t'ho volen demostrar. Diuen: Perquè jo ho veig així. No, no, però tu no ho veus així. Tu estas pensant en què dirà el de dalt. Tornem al problema principal de la pregunta que és que hauria de venir qui decideix, perquè si tu estàs decidint en funció d'un altre, que vingui l'altre. Però clar, què passa, que a *lo* millor l'altre no vol venir o no pot venir o la majoria de vegades senzillament és que si jo faig venir a l'altre demostro que jo no tinc valor i jo haig de demostrar que *pinto*. M'entens? I això és la trista realitat. Molt sovint, es presenta a qui no decideix. Aquest és el gran problema de les presentacions. Es presenta a qui no decideix. I fins i tot a vegades qui decideix no decideix pensant en ell sinó que decideix pensant en gent a qui li hauries de presentar però que no té nassos de prendre la decisió perquè està pensant: ai què dirà, i no què és convenient fer. No es pot generalitzar però passa sovint. És el greu problema.

Has parlat del tema... un element que has apuntat és el tema de la coherència, no? Que les coses que es presenten siguin lògiques, siguin coherents... però, i la creativitat?

També.

Sí?

La creativitat és una expressió sorprenent, diferent, original a un plantejament potent. La formulació és sorprenent però respon a un plantejament coherent. Que alhora l'estratègia pot ser creativa, però coherent; o sigui, ha de servir per *lo* que busques. Després hi ha una part... un salt a l'estratègia, insisteixo molt en l'estratègia, que és una cosa en la que nosaltres posem molt d'èmfasi. La pròpia estratègia ha de ser original, però coherent. O sigui, original no significa no coherent. És, escolta, me'n surto una miqueta de *lo* habitual per arribar al mateix lloc perquè a *lo* millor no faré el que fan els demés i això em farà destacar i després l'expressió d'aquesta estratègia ha de ser original... però coherent, sòlida, ens ha de permetre anar inequívocament cap on hem d'anar, no cap on no hem d'anar, segur.

I des de la teva experiència, què creus que entén un client per creativitat?

Mmmmm que és surt de *lo* habitual, que és algo que es surt de *lo* habitual, que no és el que fa tothom, que no està vist.

Això és el que creuen ells.

Sí, jo diria que sí.

I per un creatiu?

Seria quelcom semblant també. D'alguna manera... Una altra cosa és el que des del nostre punt de vista sigui més creatiu, doncs home, a l'estar més dedicats a veure tendències, a veure el que es fa, el que per nosaltres és original pugui ser una mica més innovador que per un altre que no necessita aquest grau tan elevat d'innovació, però això és molt lògic i és el que diferencia a l'agència de l'empresa perquè a vegades si es pensés només en festivals faries coses que no han arribat encara. No té sentit. Has de situar-te. Jo sempre dic, els clients si volen anar aquí no els portem tres pobles més enllà. Els portarem una mica més enllà d'on volen anar perquè se n'adonin de les possibilitats però no... entén-me, si vols anar a Foixà no et portaré a Montpelier, m'entens? Home, una mica més enllà potser serà Monells que és molt xulo, saps no? Però... aquest és el tema. Això és el que fem nosaltres. El que passa és que has de ser honest i donar-te compte que a vegades la pura especulació no porta massa enlloc. Són els elements de la professió. Que està bé, que arribarà el moment però a *lo* millor encara no ha arribat. Has de saber el moment i has d'entendre al client, en quin moment està. Hi ha empreses que estan més avançades i hi ha empreses que menys i l'has d'ajudar. Al final, és pur sentit comú de dir: tu davant tens una persona, i això per mi és l'abc meu, val? Tu has

de pensar que un client, per sobre de tot, és una persona que té uns condicionants personals. Per tant, has d'entendre que tot el que t'està demanant no és un exercici pur, és un exercici tamisat per la seva situació. Mai t'aprovarà un client una estratègia, per molt bé que li vagi a l'empresa, que el perjudiqui a ell dins l'empresa. Mai. Ostres, farem això i destacarem això, això i això però la meva situació es debilitarà a l'empresa. No, això no t'ho aprovarà mai. Perquè és una persona i primer mira per ell. N'hi ha molt pocs. N'he trobat algun, però n'hi ha molt, molt pocs. Són casos molt *raros* de *tios* d'una honestetat brutal, no? Diuen: això interessa encara que entenc que la meva àrea s'està fent petita. Però això, clar, en la majoria de casos aquell personatge està preocupat en què el seu sou no baixi, en què no el puguin fer fora... això ho has d'entendre. I dintre d'això també has d'entendre que ell està dintre una empresa que a *lo* millor ell voldria fer més coses, hi ha gent que voldria fer més coses, però entén que l'empresa... ja hi arribarem però no es pot fer un canvi bèstia, no? Llavors clar, tot això ho has d'entendre. No li pots dir: no, fem, fem, fem... perquè a *lo* millor aquell pobre home no pot arribar allà. O no té recursos, o no és el moment seu perquè acaba d'entrar i no pot revolucionar-ho tot el primer dia o el que sigui. També n'hi ha que el primer dia ho volen revolucionar tot. Has d'entendre al personatge i al final, si ell confia amb tu, tu l'has d'ajudar a ell també. Home, el que no faràs és una campanya per ell que no vagi bé a l'empresa, això ho has de tenir clar, però també has d'entendre el paquet sinó pots portar a una situació en el que a aquell pobre home el posis en un compromís molt gros, no? Això ho has d'entendre. Però al final, tots som persones i els nostres interessos són molt més bàsics del que ens pensem. I el seu interès no és: Ohhh! he d'augmentar un 37,1% la quota de tal... no, el tipus de relació amb el client, ell *lo* que vol és, ostres, que els números li surtin bé perquè no li toquin el crostó, que vegin que el que està fent està avançant, *bueno*, tot això ho has de saber combinar. És complex, però som persones, ens interrelacionem, ho has d'entendre.

El dia que presenteu, hi ha alguns elements als que podeu recórrer vosaltres com a agència, com a creatius, que us poden facilitar l'aprovació?

No...

No?

No sé a què et refereixes.

Sí, em refereixo a coses com per exemple, mira, si és un client amb qui porto molts anys treballant hi ha una confiança que fa que quan li presento una idea sigui més receptiu o...

Home, això està clar!

Sí?

Sí, el client amb qui ja fa molts d'anys que hi treballes ja saps quin és l'ambient on és més agradable presentar-ho, com ho has de fer... hi ha clients que és un teva-meva. Ens assentem els dos i ho comentem. D'altres ho has d'explicar d'una determinada manera... al final, cadascú té el seu mètode aquí, no? Nosaltres per exemple expliquem el plantejament estratègic, expliquem perquè fem les coses, per arribar a una solució a través d'una estratègia lògica. Sí, depèn del personatge que hi ha al darrera. Hi ha qui no vol que t'enrollis gaire, hi ha qui vol que li expliquis molt bé. Tornem al començament. Al final és psicologia. A darrera hi ha molta psicologia; psicologia i cadascú té el seu mètode. Aviam, som persones. Al final jo ho reduïxo tot a som persones; això no ho has d'oblidar, no són ens abstractes que dius, el client tal de la marca que és un ens abstracte que espera una proposta de la marca Pavlov que és un ens abstracte. No! Aquesta marca que la porta, aquesta gent, aquesta gent i aquesta gent... i a partir d'aquí és conèixer al personatge. Hi ha a qui li has de parlar molt planer, hi ha a qui li has de parlar una mica més elevat, hi ha qui... *Bueno* t'has d'adaptar. Igual que nosaltres ens adequem al target de les campanyes tu t'has d'adequar al teu target primari que és l'anunciant perquè entengui el que has preparat.

T'atreviries a establir una tipologia d'anunciants en funció de com valoren les idees? Se t'ocorreria algun tipus?

Mmmmm

Per definir-los, no sé, l'anunciant que...

No, hi ha de tot, hi ha de tot. Pots fer moltes tipologies d'anunciant però al final hi ha el que té capacitat de prendre decisions i el que no. Aquesta és la gran tipologia. Aquest és el que pren la decisió i per tant, decideix, ja sigui perquè és l'amo, que fins i tot pots trobar-te amos que no tenen clar res, però normalment l'amo mana. O és un Director General o un Director de Màrqueting amb molt de pes i, per tant se la juga, i ho té clar. Si és un *tio* amb visió, fantàstic. I llavors hi ha el que o bé no ho sap, o bé no té nassos de prendre la decisió. Aquesta és la gran tipologia. A partir d'aquí en pots fer moltes. Jo et diria, aquesta és la *madre del cordero*.

Una cosa que personalment em crida molt l'atenció. Com és que hi ha sectors, com per exemple el de detergents o perfumeria, que semblen abocats a tenir un tipus de comunicació estàndard?

Per inèrcia, perquè funciona. Darrera hi ha molts casos, eh? Una és perquè hi ha coses que funcionen, incomprendiblement, funcionen. Dos perquè hi ha sectors que a sobre ho testen i ho retesten i ho retesten tot, i tot el que passa tants tests al final s'estandaritza. És així. Llavors acaben totes assemblant-se. Nosaltres diem: això anirà a test o no? Perquè si va a test has de pensar un tipus de coses. Llavors ja no fas una campanya pel consumidor, fas una campanya pel test. És que és així. Una altra cosa és que no ho sàpiguen veure. Tots saben el que en el test funciona millor; mentre que en el consumidor a *lo* millor funcionaria d'una altra manera, perquè el test no deixa de ser una situació absolutament artificial. O sigui, un test no ha de decidir mai una campanya, mai de la vida, mai de la vida, mai... et podria explicar un cas que vaig fer jo fa molts d'anys, el *joroña que joroña*, que es va testar i va donar fatal i ara resulta que és... que s'han fet per la tele noves edicions. *Bueno*, allà queda. Això ho va tombar el test. M'entens? Ja està. A partir d'aquí digues el que vulguis perquè és impossible...això és tot un argument que *bueno*, que ja ni en parlo perquè és un tema perdut... però *bueno*. Els tests serveixen per donar seguretat al que no en té. Els bons tests són per intuir coses de la gent, no per validar. La validació només serveix per si algú ve i et diu: escolta'm això ha anat malament. I dius, el test va donar bé... és per l'únic; no és per intuir a veure, ostres, vaig a veure si em surten coses interessants. Que n'hi ha que ho fan eh també? És veritat. Però els tests per validar un espot és per evitar prendre la decisió. La pren el test...o, jo crec que aquesta és la norma, el validar i ja està. *Adiós*. Necesito *algo*, un paper que m'ajudi.

I el que comentaves del cas de *Joroña que joroña*. Si el test el va tombar, qui és que te'l va fer tirar endavant?

Va ser un moment molt especial. L'agència hi creia molt, hi havia una situació concreta amb Danone... llavors l'agència va dir: ens deixes que ho provem, ho rodem i posem i...? ah! Doncs vinga va, proveu-ho! I se'ls hi va regalar, això és cert, l'espot. I el vam posar i va funcionar de puta mare. Això és un fet. Que t'he de dir que el Director de Màrqueting de Danone, que es va fer molt famós amb el temps, que es deia Juanjo Pérez Cuesta, jo tinc una carta encara, on m'ho reconeix i em dóna les gràcies per haver cregut en això i que... òbviament llavors ell va seguir fent el tipus de publicitat que ell creia que li anava bé o que li va anar bé, ja està, no ho discuteixo però haig de dir que al final... ell m'ho va reconèixer però ell no ho volia. El test ho va tombar i ja està, ell no ho volia, però això jo ho tinc en un paperet. Em fa gràcia, és d'aquells que guardo. Ara no sé on el tinc però el trobaria.

Ara m'agradaria fer-te unes preguntes curtes: un bon anunciant és...

Atrevit. Perquè sinó replicarà el que fan els demés. O decidit, que per mi, gairebé voldria dir el sinònim. O sigui, que té capacitat de decisió.

I pel contrari, un mal anunciant, què seria o qui seria?

Poruc. El que vol fer una campanya de publicitat, sigui on sigui, on, off, canviar les etiquetes, o fer una acció... o senzillament un plantejament estratègic i l'aborda amb por ja no farà res bo. La por és el principal... és l'enemic número u en aquesta professió i jo diria de la vida, no pots anar amb por. Això és per a mi el pitjor.

Si ens anem a l'eterna, teòricament, dicotomia entre la creativitat i l'eficàcia, què creus que valora l'anunciant? O què prima a l'hora de...

L'eficàcia.

L'eficàcia?

Sí.

I què entén ell per eficàcia?

Que doni bons resultats. Això cadascú ho valora diferent. Hi ha qui fa test de després per saber si hi ha notorietat a les campanyes. Tenim clients que ho fan. Són tests amb un criteri una mica més lògic perquè al final és: recordes aquell anunci? Sí, no... al final és *algo* més constatable no? El recordo, no el recordo, la notorietat ha crescut... Llavors... perdó...

Si, parlàvem de l'eficàcia.

L'eficàcia, és el que més valoren sí. L'únic que passa és que el criteri de cadascú a l'hora de valorar és diferent. L'universal al final és: les vendes han pujat o no? Però hi ha vegades que no és una qüestió de vendes és una qüestió de... potser venc molt però tinc una imatge nefasta. Que hi ha clients que diuen: òstia. Ara ens anirà molt bé però d'aquí uns quants anys no ens anirà bé. Haig de començar a canviar una mica la imatge. I per tant, a *lo* millor valoraran aquest canvi d'imatge. Però darrera, al final, sempre estan les vendes. Sempre. Però *bueno*, hi ha campanyes que no són de vendes. Xarxes socials, etc... però *lo* habitual, que són empreses comercials o serveis,... vendes, o sigui, al final et va bé o no. Però hi ha qui entén que no necessàriament poses aquell anunci i la cosa es comença a disparar però si que nota que hi ha una percepció. Després aquí hi ha molts d'altres com... ostres, la propietat de l'empresa està encantada. *Bueno*, si estan contents, ja m'agrada. També et diria que la propietat al final és bastant... va bé o no va bé, transmet una imatge que m'agrada, o m'agrada el que estem posant, estem en un terreny que és bo, dona una bona imatge per l'empresa. Perquè hi ha vegades que hi ha campanyes, hi ha gent que té campanyes que són molt eficaces però que tenen una imatge que no s'hi senten a gust i volen canviar això. Però l'eficàcia sobretot. La creativitat mai és una mesura.

No ho entenen com un camí per aconseguir l'eficàcia?

Sí, sí, volen eficàcia però no és amb *lo* que ho valoren. O sigui, la màquina de valorar, i això em sembla bé, és l'eficàcia. O sigui, la creativitat és una eina per arribar a l'eficàcia. És una eina indispensable, o sigui, sense fer coses una mica... sense estratègies creatives i sense coses no tan formals tu no arribaràs mai a l'eficàcia, a no ser que tinguis un producte únic... com la nova medicina que cura el càncer. Aquí no es tracta de ser molt creatiu: tu dius, per fi el càncer es cura amb aquest producte. No caldrà que siguis molt creatiu perquè és que serà tan innovador i tan rellevant el que diràs que serà súper eficaç. Ara, en la majoria de sectors, que hi ha tants competidors i hi ha tanta lluita per la diferenciació, la creativitat és l'eina per ser eficaç però no és el fi. I això... això ho tenen molt clar els anunciants i ho hem de tenir clar les agències. La nostra feina és per aconseguir uns resultats, no per fer coses creatives. Ara, les coses creatives són indispensables per aconseguir resultats, però no són un fi en elles mateixes.

I creus que hi ha agències que no ho tenen així de clar?

No ho sé. No, no m'agrada opinar dels altres, no. No ho sé. Ara, jo crec que segurament això ha canviat. Fa anys, m'haguessis fet dubtar molt.

Doncs molt bé, ja estem Josep M^a. Moltes gràcies.

A tu.

Entrevista a Daniel Solana. Fundador i president de l'agència Doubleyou

Data: 13/10/2015

Hora: 13:00

Lloc: Despatx Daniel Solana. Doubleyou.



President i soci fundador de Doubleyou, agència que va néixer el 1997. Abans fou director creatiu de Solución BDDP, Young & Rubicam Barcelona i Contrapunto Madrid. Entre els seus clients destaquen Audi, San Miguel, Nike, Seat, Cacique, Yahoo!, Evax o Atrapalo.com. L'any 2004 Doubleyou es va emportar el *Grand Prix* en la categoria dels *Cyberlions* al festival de Cannes. Solana ha sigut jurat dels principals festivals del sector, tals com els Clio Awards, One Show Interactive, New York Festivals, London International Advertising Awards, El Sol, CdeC, El Ojo de Iberoamérica, Imán i el Festival de Cannes.

Bon dia Daniel, si et sembla, començaríem parlant una mica de tu. Quin és el teu càrrec, quina funció desenvolupes a Doubleyou.

El meu càrrec, jo sóc el fundador i ara sóc el president de la companyia. L'agència ara es compon de quatre oficines, una a Barcelona, una altra a Madrid, una altra a Mèxic i una altra a Xile. Llavors el meu càrrec i les meves funcions estan més de catalitzador de sinèrgies de negoci, de personal i de recursos entre les diferents oficines. O sigui que estic a Barcelona físicament però realment el meu temps està repartit entre les quatre seus.

Per què Doubleyou, quan neix exactament? Quan la creeu o quan la crees perquè de fet...

Sssi. Neix el 96/97; com a projecte neix el 96 però com a agència el 97, com una agència que en principi, neix més com a projecte perquè la meva intenció..., la nostra intenció inicial era donar serveis de creativitat al món professional, al món de les agències, al món de la comunicació professional; per donar cabuda estratègica al nou mitjà que pels nous mitjans representava Internet i les noves tecnologies. Aleshores, la nostra intenció era donar aquests serveis professionals a les agències de publicitat. El que passa és que a poc a poc ens vam convertir en agència. Aquest a poc a poc va ser un any, durant un any ens vam convertir d'un projecte de professionals *freelance* més dirigits a companyies, a agències de publicitat, a ser una agència en si mateixa. Aleshores a *lo* millor el primer, la primera idea va néixer el 96, *inclús* el 95/96 però com a empresa com a tal neix el 97.

Què diferencia a Doubleyou de les altres agències, com la definiríes?

Mmmm jo crec que totes les agències ens diferenciem per cultura. La nostra la troba, la crea i la troba, a través del món digital. Quan vam començar vàrem donar un grup de gent amb perfils creatius, interessats en donar-li coherència professional a la feina que fèiem, no? En la construcció de la comunicació en mitjans digitals. Poc a poc això ens va fer entendre la feina d'una altra manera; va crear una cultura diferent al que és la comunicació i va construir el nucli del que som ara. Jo crec que ara ens definim, no tant com una agència digital, però sí com una agència que ha nascut del món digital i que per tant la ... i la tecnologia molt propera i té certs conceptes que ha agradat i ha pres del món digital com és la consideració de la gent com un participador, com un agent actiu dins el món de la comunicació o com l'ús de la realitat com un element imprescindible per comunicar i no tant partir del món de la ficció, l'enteniment de la comunicació com un sistema complex on les disciplines estan intercomunitades... Llavors hi ha una sèrie d'elements que hem après de la ... del món digital i que ara apliquem a la comunicació global i això, llavors, és el que ens diferencia.

I quan un client ve a Doubleyou, creus que ve buscant alguna cosa en concret? És a dir, té alguna idea prefixada per venir a Doubleyou ?

Jo crec que els clients et posicionen molt clarament i moltes vegades equivocadament. A vegades per bé o per malament, de manera desfigurada però normalment els anunciants tenen una idea de qui ets. En el nostre cas, som un referent digital; llavors jo crec que molts clients arriben a nosaltres perquè som un referent digital, som una companyia que històricament ha sigut líder en l'àmbit digital. Llavors quan ve un client a nosaltres entenen que li podem donar un plus com a agència a nivell de coneixement i experiència que tenim en l'àmbit digital. Però cada client i cada cas és diferent. També és diferent aquí a Barcelona que a Madrid, fins i tot que a Mèxic i fins i tot que a Xile. Llavors cada situació, cada client o cada cas és diferent. El que sí que hi ha és una predisposició; a vegades és favorable per tu o a vegades no és favorable.

Per què la forma com us escullen quina és, per concurs o venen directament ells, per boca-orella...

Jo entenc que ells fan una *shortlist*, una llista curta d'agències perquè han sentit parlar, perquè els han aconsellat, perquè buscant pensen que pots encaixar en el que ells pretenen de tu i a partir d'aquesta llista curta fan una consulta que normalment acaba en concurs, encara que ells no ho verbalitzin així, eh? Vull dir no hi ha molts concursos formals; però sempre hi ha una fase prèvia de preguntar, no? directament a les empreses a través de... d'un procés més o menys formal però que implica que tu com a agència hagis de fer una presentació de credencials i fins i tot una presentació de projectes, d'idees i d'estratègia, no? O sigui, difícilment t'encarreguen alguna cosa directament, encara que a vegades passa, però és difícil que directament t'encarreguin alguna cosa; el més habitual és això, no que sigui un concurs formal però que hi hagi un client que busca informació de dos, tres o quatre agències i en funció de com responen, al final pren una decisió d'adjudicació, que és més estrany, o convoca un concurs o encarrega d'una manera no clara que treballin una mica per ell per veure qui pot ser el seu *partner*, no?

I un cop ja teniu el client guanyat, un cop ja tens l'encàrrec formal, com te'l passa? Et passa un brífing o et fa un encàrrec oral?

No, et passa un brífing encara que sigui oral. Sempre et passa un document més o menys treballat, més o menys *improvitzat*.

Pot ser que te'l passi oral?

En un primer contacte difícil. Jo crec que el *brief* desapareix posteriorment amb les confiançaes. Una vegada el client confia en tu i té certes presses, necessita alguna cosa i igual et truca per telèfon o t'envia un *email* i et diu, escolta, necessito això urgentment. Llavors en aquests casos, no existeix... pot no existir el brífing.

Val. I pot no existir en funció de tipologia de client; és a dir un client gran en fa sempre i un de petit no, o això és independent i és més en funció de la relació que teniu?

Home hi ha clients...forma part de la cultura de l'anunciant i la cultura, a vegades, depèn del tamany però no necessàriament un client més gran fa documents més professionals que un client petit, eh? No, no, no m'ho sembla.

És curiós perquè intuïtivament sembla que sí, que un client gran per un tema corporatiu, per les escoles de negoci...

No, hi ha certes companyies multinacionals que ho fan d'una manera més sistemàtica i es nota que fins i tot hi ha certa pressió interna per desenvolupar certs documents que obeeixen a un patró. Llavors és probable que en aquestes companyies per la seva pròpia cultura afavoreixin el fet que... s'esforcin en tenir un document de punt de partida, un brífing, no? Però depèn molt, eh? Jo crec que depèn molt de la circumstància. També es produeix una cosa. Una cosa és el brífing oficial i una altra cosa són els requeriments del projecte que no estan en el brífing. Moltes vegades el brífing sí que ajuda perquè és la base perquè el client baixi, una mica els seus objectius a un nivell molt més exacte del que realment... de la seva

intenció. I això ajuda molt però també és cert que moltes vegades quan ho fan de manera sistematitzada el que escriuen més són documents de cara a la galeria que no de la realitat, no? Llavors moltes vegades el brífing també t'enganya, perquè t'estan dient que aquesta és una companyia innovadora, que disposa... que busca certs nivells d'excel·lència i llavors descobreixes que no és possible, no? Que no és així, que no és possible perquè hi ha empreses que no tenen pressupost... Mira l'últim brífing que vaig... que vaig llegir parlava d'alguna cosa que he vist en molts casos i que tenia un cert nivell d'ambició. Deia: busquem una empresa que sigui emergent, que sigui puntera, per fer una campanya que passi a la història. Llavors quan diuen això... no ho diuen amb maldat, eh? No és que et vulguin enganyar, però sí que és cert que moltes vegades no es reflecteix en el pressupost.

Ja.

Bé, per fer una campanya que passi a la història necessites un pressupost, no que formi part de la història però sí que ho permeti, no? Llavors, si no hi ha pressupost és difícil. Pots entendre la intenció però et pot enganyar perquè proposes alguna cosa que és molt ambiciosa i llavors el client ve i ho veu i diu: home, està molt bé però clar nosaltres amb el pressupost que tenim no podem aspirar... Llavors una cosa és el brífing oficial, no? El document, l'aspiració de la marca, de l'anunciant, fins i tot de la persona, del Director de Màrqueting; i l'altra la realitat i no és exactament igual. O sigui jo sempre dic que hi ha com un brífing ocult que has de descobrir, no? I que et diu per exemple: no hi ha pressupost o el client pot tenir por de certes decisions. Llavors aquests elements els has de ... ell no t'ho dirà mai, no? No et dirà: compte que el meu cap, el President de la companyia o el Director General... això no t'ho dirà mai en un document oficial però són elements de molt de pes després a l'hora de prendre decisions.

Ara que parlaves de la persona, qui sol encarregar-te normalment... l'encàrrec comunicatiu qui te'l fa: un Director de Màrqueting, un *product manager*...?

El Director de Publicitat o Director de Màrqueting.

El President de la companyia t'hi has trobat mai? O sigui l'amo?

Nnnnn... a vegades s'involucren però no és el més habitual. També depèn, eh? Una cosa és que t'enfrontis a una decisió estratègica per la companyia perquè hi ha un canvi d'agència i normalment... si passa, els màxims responsables de l'empresa estan involucrats en la decisió. Ara després, en el dia a dia, les diferents accions que puguis anar fent, els diferents projectes que cauen a la teva taula, les lidera un *product manager*, un Director de Publicitat, un Director de Màrqueting.

I el dia de la presentació, un cop ja teniu la idea i la presenteu, us trobeu que venen les persones que han estat implicades en el procés i que han fet el seguiment o hi ha més gent a la presentació?

No, normalment hi ha més gent.

Hi ha més gent.

Sí.

I això com ho valores, trobes que és un problema...

Home, no és un problema en sí mateix; es més, moltes vegades el fet que hi hagi una presència nombrosa implica que la companyia està, mmmm, preocupada per la decisió i la prendran com a mínim amb cert nivell de reflexió perquè és important per ells. Llavors és millor, per tu com a agència, tenir enfront a un anunciant conscient de la importància de la publicitat que no que no ho sigui i que t'atenguin poques persones i d'un nivell baix; llavors és tremendament costós i frustrant com a, com a... professionalment. No és dolent. El que sí que és cert és que, i això ho diuen les regles no escrites del món de la publicitat, però sí que és cert que en funció de... quantes més persones hi ha en un comitè, més difícil és que pugui sortir alguna cosa bona. O sigui normalment, fins i tot per procediment, no? Si el procés és de diferents reunions amb diferents persones lo normal és que cada persona que intervingui,

retalli alguna cosa. És normal fins i tot que s'esforci en veure on hi ha un problema per retallar-lo. I això implica que, que... un producte tan emocionalment sensible com és la publicitat quedi molt, molt condicionada per aquest procediment que el que fa és treure-li tot allò que pugui ser susceptible de tenir dubtes d'alguna cosa, no? Llavors, els comitès o l'excés de persones per prendre decisions impliquen, normalment, una retallada del que és la creativitat i, per tant, de la potència emocional de la comunicació.

Per què quan us ve un client a demanar alguna acció, què us demanen? Una campanya, una idea? La petició quina és?

Sí, volem una idea o volem una campanya, depèn molt del producte, però sí, sí.

Venen amb la idea d'una idea?

Sí.

És una tendència?

Probablement, probablement perquè venim d'un món on els mitjans eren molt més concrets, no? L'anunciant tenia més en ment fer un spot o fer una campanya gràfica, fer una campanya jo què sé, de presència al carrer a través de peces exteriors o fer una campanya digital amb banners i jo crec que la tendència és que el client digui: *buena*, no et condicionaré amb el que vull, jo et poso sobre la taula quin és el meu problema de comunicació i diga'm tu com ho veuries. Això és cada cop més, més freqüent.

Quan han de valorar, ara que paraves del comitè que pot ser que limiti el que seria bo que sortís, amb què creus que es fixen? O sigui, quan han de valorar la idea amb què es fixen ells per dir, ostres això em convé, això ho tirarem endavant... quins elements creus que són bàsics?

Ahhhh...és difícil i aquest és probablement un dels punts més importants en una presentació perquè... perquè cada persona té certes expectatives que tu no coneixes i fins i tot a vegades no coincideixen les expectatives del Director de Màrqueting, amb el Director de Publicitat, el *Product Manager*, el Director General... les expectatives són molt diferents. Llavors, cadascú d'ells entén la comunicació d'una manera diferent i té un criteri diferent. El que sí que em penso... jo ho intento fer cada cop que tenim una presentació, sobretot si és important, és establir amb ells una miqueta els criteris. Per exemple, la notorietat. La notorietat, jo crec que sobre el paper qualsevol anunciant et dirà que és important per ells i fins i tot surt en el brífing, no?: necessitem una campanya que sigui trencadora, que sigui diferencial, no? que el públic la vegi i que no l'oblidi, no? que tingui aquest punt de reclamar l'atenció de la gent. Moltes vegades això surt realment en els brífings, no? O s'entén, no? Però un cop ho presentes genera també pors, no? I una por excessiva. Quan veuen alguna cosa notòria, de mutu propi, sense racionalitzar, els hi fa por; provoca rebuig perquè es posen *en* la pell de moltes persones, dels seus caps, dels seus treballadors, del seu comprador, de la xarxa de vendes... i al posar-se en la pell de moltes persones comencen a veure inconvenients, no? Llavors jo crec que és important en una presentació, nosaltres ho fem quan podem, recalcar que més enllà dels objectius de comunicació si hi ha un compromís d'adquirir notorietat perquè la marca no és rellevant, perquè no està present en l'àmbit de la gent... ahhh... abans de presentar la idea dir: oi que estem d'acord que la notorietat és important per aquesta campanya? Oi que estem d'acord que la vostra publicitat ha de ser una publicitat que realment tingui presència al carrer? Oi que és important això? Llavors al donar-li el criteri, al reforçar certs criteris, el que fas és que després ho jutgin tenint en compte allò, sinó, poden oblidar-se'n, no? Sinó poden oblidar-se de que buscaven una campanya notòria i fixar-se en uns altres detalls. Jo crec que en general també el client té molt present al cap el seu producte i el seu comprador i té poc present a... la gent, i els interessos de la gent. O sigui, l'univers a través del qual jutja una campanya, és al voltant del seu producte, al voltant de la seva competència, al voltant de l'ús que farà el comprador del seu producte i això són elements com molt racionals moltes vegades, no? Llavors, se n'oblida més de la sensibilitat de les persones, dels problemes socials de les persones, dels moments on prenen les decisions aquestes persones... la part més social l'oblida, no la té tan present. Normalment es fixa en

qüestions molt pràctiques, no? I també és important reforçar aquestes àrees abans de presentar perquè, si no ho fas, segurament llavors es quedarà només amb els punts més racionals i més vinculats al producte, no? Més de comparació del seu producte amb uns altres.

Hi ha algunes tècniques o alguns elements que pogueu reforçar a la presentació?

Jo crec que absolutament, t'hi jugues molt en una presentació, moltíssim. Ja no per la pròpia idea, eh? sinó com la presentes.

Sí, és el que t'anava a dir, si el fet de com presentes la idea és important...

Sí, és importantíssim.

Si conèixer una mica el perfil del client per veure si li he de vendre d'aquesta manera o d'aquesta... és important?

Sí, això, això sens dubte, no? El coneixement del client per veure què és el que li pot agradar o no. Jo crec que hi ha un punt, que jo com a mínim intento conservar, i és que... extreure el criteri del client davant del debat. O sigui, una cosa és que el client ja sàpiga que no li agrada el color negre i una altra cosa és que jo cregui que ha de ser de color negre. Si jo crec que ha de ser de color negre haig d'intentar convèncer al client que el seu criteri no és important, el que és important és el criteri de la gent, no? I aquest és el context que hem d'intentar respectar i transmetre: que no es tracta simplement d'una percepció personal sinó que és una qüestió més àmplia. Fins i tot respectar les apreciacions per part del teu equip, no? Tens un Director d'art i el Director d'art ha fet una feina amb certes raons; que això quedi molt clar dintre de la presentació i no presentar únicament el disseny perquè qualsevol pugui opinar en funció dels seus gustos personals, no? Llavors, és realment important com presentes les feines per, sobretot pel que dèiem, per establir els criteris a través dels quals ho jutjaran. Per exemple, el que deia a nivell d'art, no? Moltes vegades, en certs extrems, ja ho he fet amb el client de dir: mira, ni tu ni jo tenim el criteri que té ell a nivell d'art com per prendre aquesta decisió. Jo tinc la meva opinió i te la puc dir, i tu tens la teva opinió, i segurament ell tindrà la seva opinió, però qui ha de prendre la decisió és ell que és un professional que porta 20 anys treballant en aquest mercat i ha treballat per tantes marques i quan ho proposa d'aquesta manera és perquè té unes certes raons, no? que ara t'explicarà. Respectar una mica quins són els aspectes professionals i fer-ho també amb la suficient honestedat perquè si veus que t'estàs equivocant puguis donar un pas enrere, no? En aquest cas... però penso que és important definir molt bé els criteris, posar-los a sobre la taula, establir les bases per prendre les decisions en l'àmbit que tu creus que és més bo per vendre el teu producte; sobretot per fer entendre que el que tu estàs presentant té una raó de ser. I un exemple, per exemple, també important en l'àmbit de les presentacions que jo ho he experimentat personalment i és... ahhhh nosaltres realment tenim dos hemisferis i dos cervells, dues maneres de jutjar les coses i... i una és la part racional, analítica, i l'altra és la part emocional. Si tu estableixes una presentació basada... parlant de números, amb gràfiques... si tu l'expliques racionalment provoques que la teva audiència, que el teu client utilitzi aquesta part del cervell per avaluar el que estàs presentant. Et pot ser favorable o desfavorable però és una manera de veure-ho i normalment, si observes des de la racionalitat pots mensyprear tots els elements més emocionals perquè no són quantificables i perquè no... En canvi al revés, si tu comences una presentació i poses un vídeo per presentar el to d'alguna cosa, i poses imatges de gent i despertes en el client la part més emocional, estarà com més predisposat per valorar, per tenir criteri, per donar-li importància a la part més emocional del que presentaràs, no? Llavors hi ha una millor manera de derivar una reunió. Normalment quan arribes a casa de l'anunciant estan en un despatx molt fred, molt analític, amb pantalles, acostumats a veure excels i power points que els porten a racionalitzar excessivament, no? Fins i tot a vegades és important treure'ls de casa seva i portar-los a algun lloc... per això són importants els dinars de negocis, no? Perquè te n'oblides una mica de la part més racional i contemples uns altres àmbits que no són exactament els quantitius. Llavors, sí que és important com ho mous, no? I jo crec que les agències això ho fem especialment bé quan comencem ensenyant vídeos i posem a la gent amb la sensibilitat a flor de pell, és molt més fàcil... no molt més fàcil com a

venta, eh? No... que t'entenguin el que estàs proposant. Que entenguin per què li has donat tanta importància al càsting o per què li has donat tanta importància a la música. Si això no ets capaç de transmetre-ho, és difícil que t'entenguin i que t'ho comprin i poden reparar en qualsevol aspecte més quantitatiu que pot no tenir tanta importància com el to, la música o l'expressió de la cara de certa persona que has utilitzat per la maqueta, no?

Ara que parlaves d'aquesta part racional i emocional, creus que es podria establir una tipologia de client en funció de l'actitud que adopta davant les idees comunicatives? No sé si n'hi ha de més atrevits, no sé, de més reactius o... no sé

Jo crec que tipologies no, però sí que hi ha certs perfils que, fins i tot, per una qüestió d'experiència confien més en la seva sensibilitat, en la seva intuïció. I hi ha perfils, que solen ser els que tenen menys experiència, que necessiten aferrar-se a coses més concretes i van una mica més perduts quan han de jutjar una campanya publicitària que és... que és una bogeria, no? Perquè és una cosa absolutament irracional. Hi ha molts espots que... fins i tot la publicitat, no sé ara en quin punt estem, però històricament ha jugat a transformar la realitat en una fantasia inexplicable, no? I davant d'això, home, és molt difícil que un client racionalista pugui opinar, no? És difícil que davant una bogeria publicitària una persona que sigui com molt racional pugui discernir si allò li funcionarà o no li funcionarà, no? Això l'obliga, després, a què porti una campanya a pretestar-la o a fer investigació perquè es queda sense criteri per avaluar. Llavors, sí que hi ha certs perfils que són molt més racionals, molt més temorosos d'equivocar-se en aspectes qualitius i hi ha perfils que ho busquen més; que tenen la capacitat o tenen la sensibilitat per intentar buscar la creativitat, que al final és el que definitivament ven o no ven una campanya, no? Hi ha el que jo he observat per exemple... això ho comentàvem amb un client i és que jo que he sigut jurat moltes vegades en festivals publicitaris i he estat rodejat de creatius que estaven jutjant coses, no? I normalment el creatiu, és una cosa que a mi m'ha sorprès molt perquè a més jo no sóc així, jo sóc potser massa racional; el creatiu el que fa, i ho he sentit moltes vegades, és dir, veu una campanya i diu: és que no em diu res, no noto res a l'estòmac. Jo no puc votar una campanya que no em digui res. I el que fan normalment és: primer senten i en funció del que senten després hi ha un debat molt racional. Diuen: no, és que no em diu res perquè no sé què, perquè tal, perquè qual, perquè no utilitza... perquè la música no és adequada, perquè el càsting és horrorós, perquè no té credibilitat... després busquen les raons però el primer que necessiten per jutjar alguna cosa és notar una *patada* a l'estòmac. Si no senten aquesta *patada*, consideren que la campanya no funciona; que és una manera molt emocional, no? de jutjar alguna cosa. I els clients normalment fan el contrari, els clients el que busquen és la racionalitat i no donen molta importància a què sentin o no sentin alguna cosa a no ser que tu els hi provoquis, eh? Però a l'àmbit de l'empresa acostumats a això, a jutjar comptes de resultats, excels, gràfics, comparar xifres... en aquest àmbit mental, quan jutgen una campanya van a buscar la racionalitat i busquen quantes vegades surt el meu producte a l'espot, el tamany del logotip, l'edat de la persona del càsting; pregunten: però quina edat té? Perquè no sé si exactament... no? Quantifiquen molt, busquen, però per què és verd i no és vermell si nosaltres som verds no? En canvi el vermell és la nostra competència. Fan com una racionalització d'un producte que és emocional. Segurament quan se'n va a casa seva i escolta una música o veu una pel·lícula, no ho jutjarà així, li agradarà o no li agradarà, ho sentirà a l'estòmac o no ho sentirà, però en el món de la publicitat menysprea absolutament aquesta part de la seva capacitat o de la seva intel·ligència... i no sé perquè t'estava dient això, però bé...

Si parlàvem de en què es fixa l'anunciant, de la racionalitat...

El que sí que hi ha és maneres d'induir aquestes coses, no? A mi aquest anunciant em deia: ah no, doncs, jo no. Jo ho noto. Jo ho jutjo per l'estòmac i probablement és veritat; però això no és normal.

Per què llavors la creativitat on queda? D'entrada, a priori sembla que la creativitat hauria de ser un element important a l'hora d'aprovar una campanya, però pel que estàs dient... s'hi fixen realment?

Sí que s'hi fixen i la valoren, eh? El que passa és que també la creativitat és un concepte molt ambigu, eh? Tremendament ambigu. I el que tu entens, el que jo entenc per creativitat, el que un creatiu entén per creativitat és diferent del que entén un client per creativitat. Un client busca de la creativitat l'adequació per fer-te encaixar el seu producte, no? La originalitat per explicar el que sempre ha explicat d'una manera diferent. Un creatiu s'exigeix molt més a sí mateix, busca la originalitat. Un client no necessàriament busca la originalitat. Aquest és un error que nosaltres hem comès moltes vegades i que continuem cometent, eh? Que per nosaltres la originalitat és una cosa bona, no? Quan anem a un client i li diem: mira, et portem una cosa que ningú ha fet. Nosaltres ho veiem com una troballa important i aleshores el client diu: ostres, si ningú ho ha fet m'esperaré que algú ho faci i llavors ja ho faré jo, no? Llavors són concepcions molt diferents del que és la creativitat. Després estan els aspectes més emocionals, no? Que també, d'alguna manera, es defineixen com que una campanya sigui més o menys creativa. Hi ha un concepte que jo vaig escriure a postpublicidad que em sembla interessant i és el que jo li deia la comestibilitat; és a dir, que un producte sigui atractiu comercialment, que et vingui de gust veure'l, consumir-lo, sentir-lo, no? Que tingui aquest punt. I això no és exactament la creativitat, no és el que un creatiu en un festival jutja quan està jutjant creativitat. Quan un creatiu jutja creativitat busca més el fet que allò sigui diferent, que sigui original, que sigui un referent, que no ho hagi vist mai, que tingui capacitat d'emocionar, no? Que realment li faci sentir alguna cosa a l'estómac, no? I que a més no ho hagi vist mai. Això és la creativitat per un creatiu. No té molt a veure amb la creativitat d'un anunciant.

I l'anunciant... com es trenca aquest cercle vicis? Quin tipus d'anunciant és el que diu, jo em tiro a la piscina i aquesta idea tan novedosa que ningú ha fet, doncs m'arrisco.

Jo crec que quan passa això és quan hi ha una bona... quan hi ha complicitat, confiança entre l'agència i l'anunciant. Quan això passa, fins i tot a nivell personal, és quan, quan, quan... les coses poden funcionar o quan pots aconseguir un èxit, no? Perquè evidentment qualsevol projecte, ja no sols publicitari, d'empresa o de producte, d'èxit requereix posar a sobre la taula alguna cosa que... osti... wuuu, no? que et provoqui diferenciació i que et provoqui... el que deia de la idea, no? Qualsevol idea exitosa ha de ser, en principi, una idea descabellada, una bogeria, no? Les grans idees tenen aquest punt d'estar en el punt d'equilibri entre el que seria una gran tonteria, una gran bogeria i una gran idea, no? Llavors, implica, per part de l'anunciant, un risc, segur, segur. Implica dir: òstia me la jugo. Però per tot, eh? Per llançar un producte o per qualsevol àmbit professional, si tu realment poses sobre la taula una cosa diferent, implica cert nivell de risc, no? Llavors o bé tu com a anunciant tens la suficient seguretat o també... o necessites algú amb el qual confiïs que t'estigui dient: jo crec que és per aquí, no? I que tu com a anunciant encara que tinguis certs dubtes, tinguis la suficient confiança com per fer-ho; perquè has treballat abans amb aquella agència o persona i creus que sí, que pots, que malgrat els riscos pots confiar perquè allò es converteixi en un èxit. Llavors es requereix aquest punt de confiança i es requereix aquest punt d'audàcia; d'assumir que agafes un camí en el que et pots equivocar. Què passa ara? Estem en un moment de depressió creativa en el que hi ha moltes pors. Tothom està més pendent de no perdre el seu lloc de treball, de conservar... llavors això fa que els camins de risc els desestimem i optem per allò que no tindrà tant d'èxit però que tampoc serà cap fracàs, no?

Si haguessis de definir un bon anunciant què diries que és? Un bon anunciant és...

Home jo crec que és molt important l'experiència, que és molt important...no sé què passa amb les companyies, no sé què passa amb el màrqueting, però hi ha molts directors de màrqueting que feia tres mesos estaven com a directors de vendes, no? com a directors comercials. Les companyies mouen els càrrecs i de sobte et trobes com a màxim responsable de la publicitat algú que no ha jutjat mai publicitat, que no sap el que és la comunicació. I jo crec que això és molt dolent per la indústria, és fatal, fins i tot pel propi màrqueting. Al final el que fa és treure-li valor perquè no hi ha res més penós que una comunicació que sigui... una campanya que sigui mimètica del paisatge, del que s'està fent. No hi ha manera més estúpida de llançar els diners que fer una comunicació que la gent no vegi, que no li interessi, que no

tingui res a veure, que digui exactament el que ha de dir però que no li interessi absolutament a ningú. I jo crec que això és dolent per les companyies i per les agències i... m'he perdut.

El bon anunciant

Ah! *Vale*. Sí, jo crec que el bon anunciant és el que té experiència, el que coneix molt bé la seva professió, el que estima la seva professió, el que li agrada la publicitat; jo crec que hi ha molta gent que ha fet molt bé les coses des del punt de vista d'un anunciant i després descobreixes que a darrera hi ha un home que li encanta la seva professió, les campanyes i exigeix a les agències. Jo crec que és important això perquè hi ha molts anunciants que no entenen ni respecten massa el que és la publicitat com a disciplina, que no entenen el que és la comunicació, i jo crec que això és important. I després un cosa que els passa a les companyies, que ens passa a tothom en aquests moments, és la por. Vivim en una societat on importa per tots nosaltres... el que és important i el que no. Ens veiem molt condicionats per la por a l'hora de prendre decisions, d'optar per camins. I la publicitat necessita risc, necessita audàcia, necessita gent que a darrera prengui decisions. Si no ho tens, no podràs fer una bona campanya. Podràs fer campanyes que més o menys es mantinguin, més o menys com l'any passat, però no aconseguiràs èxits.

Sí, ara se me n'ha anat el que et volia preguntar. Fins a quin punt els comentaris que pot fer-te un anunciant sobre la idea pot influir en el resultat final? És a dir, pot ser que tu acabis cedint i li acabis fent una campanya més al gust d'ell que no pas el que caldria o el que convindria com a agència? Té influència realment la opinió de l'anunciant?

Té molta influència, forçada moltes vegades però... jo hi ha *algo* que no entenc moltes vegades dels anunciants i és per exemple: ells et convoquen en un concurs i tu fas el teu treball. El fet que l'anunciant compri aquella idea o no la compri jo sempre penso que és... no és un problema meu, és un problema seu. És a dir, jo no guanyaré perquè em compri aquella idea, puc guanyar més o menys negoci però m'és igual perquè tinc uns altres clients. O sigui, la capacitat... el risc de la decisió, el guanyar o perdre és una qüestió d'ell. O sigui, i no crec que l'anunciant, no per una qüestió de supèrbia, però no crec que l'anunciant conegui tan bé la comunicació com coneix el meu equip. Llavors quan un anunciant diu: mira, és que no et compro la teva idea per tal; jo el que penso moltes vegades... el que ell pensa és: ho sento no l'hem agafat. I jo penso: ho sento, no has agafat una bona idea, saps? T'estàs equivocant. Em *dóna* igual que t'equivoquis, és la teva decisió, te la respecto, però t'estàs equivocant. M'entens? Perquè crec que en la majoria, en molts casos, jo tinc un equip molt més expert en mitjans digitals que els clients. Aleshores, sé perfectament quan m'equivoco i quan s'equivoca ell, i a vegades s'equivoca ell amb les decisions que pren, no? Per la meua experiència i per l'experiència que pugui tenir després de 20 anys d'estar en aquesta professió, no? Aleshores no crec que l'anunciant tingui la raó o rarament l'anunciant té la raó quan pren una decisió perquè no té l'experiència. Si tingués l'experiència seria una altra cosa però és que som molt més expertes les agències de comunicació que els anunciants, portem molts més anys, és el que et deia, normalment són gent que... o toquem nivells molt baixos, hi ha molt poca experiència, hi ha pors i ho notes, no saben el que estan decidint o és gent que, fins i tot està per dalt, però no té experiència en comunicació publicitària i pren les decisions en funció de criteris que no són professionals, no?

Per tant, cada anunciant té la publicitat que es mereix?

Sí, absolutament, sí, sí. I ho podrien fer molt millor, eh? De debò, eh? Sincerament, es podria fer molt millor. Jo la sensació que tinc és que hi ha moltes marques que estan llençant els diners però d'una manera tremenda. Hi ha campanyes que no estan dient res, que no tenen aquesta capacitat de provocar-te a tu, ni socialment, la més mínima commoció, no? I la creativitat és molt poderosa, realment, molt poderosa. Jo crec que hi ha molt equips, moltes agències que podrien fer les coses... que saben fer les coses molt millor del que estan fent, perquè no tenen un bon comprador publicitari a darrera. I em sembla, molt, molt evident.

I el tema de l'efectivitat, que normalment també solen recórrer al tema de l'efectivitat com a argument per dir: no, és que busquem una campanya efectiva; què creus que entenen ells per efectivitat? O sigui, per ells efectivitat és igual a què? Des del teu punt de vista, eh?

Mmmm a veure, el Toni Segarra, si l'entrevistes, ell diu una cosa amb la que joestic absolutament d'acord i és que la creativitat és efectivitat. I jo crec que això es contraposa. Fins i tot a l'àmbit de la indústria de la publicitat hi ha un festival creatiu i després hi ha un festival d'eficàcia i jo no crec que s'hagin de diferenciar. La creativitat està justament per aconseguir eficàcia. Pots fer una campanya creativa que no et funcioni, però la creativitat és un element indispensable per crear una campanya eficaç, no? No sé el que té en ment l'anunciant, eh? Quan parla d'efectivitat, entenc que hi ha una part important per ells des del punt de vista de la quantificació. Quan deia que són companyies... que tota la companyia té una cultura d'allò quantitatiu i el menyspreu absolut cap a allò qualitatiu perquè és *inmedible*; jo crec que amb això, molts anunciants quan parlen d'efectivitat parlen d'un tipus d'acció que et permeti, després, mesurar exactament el que estàs aconseguint per poder-ho comparar amb altres dades i tenir un coneixement més quantitatiu i numèric del que estàs fent. Això és una forma de medir-ho. No sé perquè hi ha... no és tan simple, no? I jo crec que hi ha moltíssimes companyies que aposten per la creativitat, que aposten pels valors, però el que fan és construir una marca molt poderosa que és molt difícil després quantificar el poder de la marca, com a mínim a curt termini. Pots estar apostant per la teva reputació, pel teu valor, per la teva diferenciació com a marca i, poc a poc, anar recollint els èxits que tu has aportat a través de la publicitat. En canvi hi ha companyies que el que fan és extreure valor del teu producte, de la teva marca, per buscar una rendibilitat immediata. Llavors això fa que el producte, que la marca que tu anunciïs, perdi valor, perdi capacitat de seducció, perdi diferenciació en el mateix moment que estigui guanyant vendes perquè has fet una promoció brutal que et donarà poca capacitat de subsistència posteriorment en un mercat que sigui competitiu, no? No sé. Jo com a agència per exemple. Home, jo visc de la reputació. Jo puc tenir un any on els meus números baixin però jo visc de la reputació, és el que em dona la capacitat de sobreviure en temps difícils. Llavors, si jo baixo els meus pressupostos i em converteixo en una agència barata i en una agència on m'importi molt poc les campanyes que jo faci, però que m'interessi vendre; segurament la meva eficàcia com a empresa serà, a curt termini, millor però, a llarg termini, no. És un tema una mica complexe, eh? Perquè gran part dels objectius de la publicitat històrica és això: crear, a poc a poc, valor de companyia, valor de marca, no? I això és *algo* que no pots medir, que no pots mesurar a curt termini.

Finalment, hi ha determinats sectors que semblen abocats a tenir una comunicació completament estàndard, completament exacte: per exemple detergents, perfumeria... Per què creus que passa això? Tu veus els anuncis de perfums i són clons l'un de l'altre.

Bé, perquè hi ha fórmules que els funcionen i no hi ha res més fàcil que copiar les fórmules que et funcionen, no? Això també passa amb els propis productes, eh? Passa amb la publicitat i passa amb els productes, no? De sobte una marca de llet treu un tipus de llet sense lactosa i totes les demés marques treuen un tipus de producte de llet sense lactosa, no? N'hi ha poques que diguin, no sé, doncs ara treurem un tipus de producte que sigui diferent, no? És més car, més costós, més risc... llavors les pròpies... les companyies funcionen, funcionem més per mimetisme que per innovació, i això queda... es reflecteix també amb la publicitat, no? El que passa és que jo tinc la sensació que els espais de creixement són molt més amplis del que sembla. En molts àmbits, eh? I si mirem enrere jo crec que es pot veure molts sectors que eren molt tradicionals i de sobte surt una marca i fa una cosa diferent i a poc a poc canvia i et dones compte que durant 50 anys han estat fent una comunicació equivocada. No sé. Quan va sortir... abans que sortís Ikea la publicitat de mobles era horrorosa, no? Encara ho és en moltes marques. Surt Ikea i et demostra que es pot fer un tipus de publicitat diferent, perquè també és un tipus de producte diferent, no?, però amb molta més connexió amb la gent. Abans d'això no hi havia... els petits fabricants de mobles feien una publicitat molt basada en preu, sense cap valor, un tipus de peces realment horribles, no vull posar noms, eh?

(riem)

Ara m'has fet pensar en MediaMarkt, per exemple, que juga amb un tipus de publicitat més *cutre*, més cridanera i en canvi aquesta estratègia sembla que li funciona.

Jo crec que en el cas de MediaMarkt és tan caricatura d'això que té certa gràcia, té intenció, té intenció. Però com a mínim sí que em sembla que ells es diferencien per aquesta caricatura del sector.

Molt bé Dani, doncs ja estem. Moltes gràcies.

Molt bé.

Entrevista a Toni Segarra. Fundador i Director Creatiu de l'agència *S,C,P,F...

Data: 14/10/2015

Hora: 11:00

Lloc: Sala de reunions de *S,C,P,F...



Llicenciat en Filologia hispànica, es va introduir al món publicitari a Vizeversa l'any 1986 com a redactor. D'allà va passar a Contrapunto Madrid com a director creatiu. El 1991 fou un dels socis fundadors de Casadevall Pedreño SPR, agència que va abandonar al cap de mig any per anar a Delvico Bates com a responsable del departament creatiu. El febrer de 1996 va fundar, juntament amb Luis Cuesta, Félix Fernández de Castro i Ignasi Puig, l'agència *S,C,P,F... de la que actualment és Director Creatiu. Toni Segarra ha guanyat nombrosos premis als festivals més prestigiosos (Cannes, Sant Sebastià, Nova York, Fiap, Clio, Laus, One Show, Communication Arts...). L'any 2000 la revista *Anuncios* el va escollir com el millor creatiu del segle.

Hola Toni, bon dia

Bon dia

Començaríem parlant una mica de tu. Quin és el teu càrrec aquí a *S,C,P,F...

Bueno, yo soy... al final... hablo en castellano porque me cuesta menos

Sí, sí, cap problema

Al final es medio complicado esto de los cargos. Yo realmente siempre me presento y soy Director Creativo de la agencia. Es verdad que hay otros directores creativos, por tanto siempre hay un intento como de diferenciarme y entonces... Director Creativo Ejecutivo que no sé muy bien qué quiere decir o Director General Creativo, que tampoco sé muy bien qué quiere decir, pero son etiquetas un poco para diferenciar entre directores creativos. Yo al final mi trabajo es Director Creativo y eso es lo que hago y a esto me dedico y es de lo que estoy orgulloso. Y luego en muchos sitios pues me ponen, me colocan como Vicepresidente, incluso como Vicepresidente Creativo que es un absurdo. Yo lo que soy es Director Creativo y dentro de la creatividad yo soy un redactor, yo empecé como redactor, mi trabajo y mi oficio es ser redactor publicitario y con los años he conseguido digamos un cargo de supervisión que sería la dirección creativa que es a lo que me dedico.

I *S,C,P,F... quan es funda?

Pues mira, en febrero del año que viene haremos 20 años; o sea, hace 19 y medio.

I si haguessis de definir el perfil que diferencia a *S,C,P,F... de la resta d'agències, quin diries que és?

Yo diría que nos diferencia algo que debería ser normal y que lamentablemente no lo es, y es que estamos muy obsesionados con entender que este es un oficio estratégico y que lo que hacemos tiene que perdurar en el tiempo y también en el espacio entendido como, como... los medios y sobre todo entendido ahora como esa amplitud inmensa de posibilidades que nos da la complejidad de los medios actual, ¿no? Yo creo que esa idea de largo plazo, y de estrategia, y de publicidad conceptual, lamentablemente se ha ido perdiendo un poco yo creo por, por la virtud de la tecnología y también por el cortoplacismo de los clientes ¿eh? También esa idea de vivir con la bolsa ¿no? y de vivir con los resultados. Que digamos, entre lo financiero y la crisis se ha acentuado ¿no?

I creus que per això us escullen els clients?

Sí, clarísimamente sí. Por eso nos escogen pocos porque tampoco hay tantos clientes digamos preocupados por eso pero sí, por ejemplo, lo hemos notado mucho en este último año, año y medio que parece que la perspectiva de las empresas se aclara o por lo menos que están más animados y tienen que volver a reconsiderar quién son en un entorno de mercado que ha variado, que ha cambiado; hemos notado mucho clientes que han venido a nosotros específicamente porque entienden que nosotros les podemos ayudar a definir ese camino nuevo ¿no? Por tanto, buscan estrategia.

I a l'hora d'escollir-vos com ho fan, per concurs, venen directament a vosaltres, per boca-orella...?

Mira nosotros uno de los pocos principios que hemos... o quizás el único que hemos mantenido desde hace 20 años; porque dijimos que íbamos a ser independientes y dejamos de ser independientes, dijimos que estaríamos en Barcelona y al final abrimos en Madrid y en otros sitios... o sea que al final prácticamente el único principio que conservamos es el de no acudir a concursos indistintamente. Vamos a concursos que nos remuneren, lo cual ya elimina el 80% de los concursos a los que nos invitan, no podemos ir porque no nos los pagan. No pedimos una remuneración excesiva, pedimos una remuneración casi simbólica pero que implique una toma de postura ante ese concurso por parte del anunciante y en la mayoría de los casos nos eligen por consulta; nos llaman, nos conocen, a menudo hacemos dos o tres reuniones... y al final, normalmente, cuando hay una cierta química, porque al final yo creo que es eso, un oficio de confianzas y de químicas personales nos acaban... yo diría casi, no lo tengo evaluado, pero diría que es un 50%. 50% concursos remunerados y 50% clientes que vienen directamente, que nos olfatean, que al final les gustamos y se quedan ¿no?

Hi ha una tipologia de client que vingui a l'agència o no?

Nos vienen grandes y pequeños. También es verdad que nosotros no somos una agencia barata, sobre todo en el contexto actual de reducción de tarifas y de precios indiscriminado y brutal yo diría ¿no?. Por tanto, eso de algún modo selecciona. Hay clientes que, a lo mejor, les gustaría mucho trabajar con nosotros y que, pues que no nos lo podemos permitir ni ellos ni nosotros ¿no?. Al final tenemos unos gastos que hay que cubrir ¿no?. Entonces te diría que eso, seguramente, limita la aparición de clientes excesivamente pequeños a pesar de que los hay algunos ¿eh? Y luego nosotros tenemos una, digamos una vocación de aprendizaje en lo digital que nos lleva a... solamente en el caso de *startups* y de *startups* que tengan una cierta relación o una relación muy directa con el mundo digital, pues ahí tenemos una actitud más de *partners* ¿no?. Recibimos digamos, parte de los honorarios en acciones y parte de los honorarios en honorarios y aportamos digamos esa parte que recibimos en acciones en trabajo. Y esa parte de trabajo, estaremos trabajando pues yo que sé, para diez o doce startups. Ahí sí que hay una voluntad muy clara por nuestra parte de aprendizaje, de tratar de entender la complejidad del mundo digital en el que estamos, que creemos que es más fácil entendiendo a los empresarios que se lanzan a esa arena, que intentando nosotros de crear una estructura digital, que ya lo hemos hecho varias veces, y nunca nos ha salido bien.

I quan us fan l'encàrrec, què us demanen, una campanya, una idea o què busquen?

Nos pidan lo que nos pidan, nosotros siempre, como te he dicho antes, siempre tratamos de presentar un concepto de larga duración; nosotros llevamos ideas también pero quizás en el lenguaje habitual de la publicidad sería más un concepto; un concepto y una estrategia. Nos pidan lo que nos pidan ¿eh? A veces hay clientes que vienen con una petición táctica ¿no? La campaña de Navidad de El Corte Inglés. Pero nosotros por deformación, a veces insana, tendemos a contemplar los encargos siempre desde... no sabemos hacerlo de otra manera, siempre desde la perspectiva de larga duración, de construcción. Siempre utilizamos esa metáfora de la construcción, ¿no? De hacer los planos, no tanto de construir el puente o la casa sino unos planos que nos permitan que la obra dure los años que tenga que durar, ¿no? Y casi siempre ofrecemos eso porque en el fondo es nuestra manera de pensar. Seguramente si nos pusiésemos a hacer otra cosa no sabríamos hacerla ¿no?. Entonces un poco estamos deformados hacia ahí.

I com t'ho demanen, et passen un brífling o t'ho diuen de viva veu?

Normalmente siempre hay una intención de pasar un *briefing*. Nuestra actitud hacia el *briefing* es que no es tanto un documento como un proceso. Entonces, haya o no haya un documento, que normalmente lo hay, lo que intentamos siempre es que ese documento se convierta en un proceso, se convierta en dos, tres, cuatro reuniones en las que, digamos, desmenuzar las necesidades y objetivos reales, porque normalmente de los *briefings* que se nos... que los clientes nos pasan, suelen ser más tácticos que estratégicos, al final faltan datos ¿no? Entonces no hay nada que sustituya a una buena reunión o un buen par de reuniones con la gente que tiene que tomar decisiones, la gente que tienen la responsabilidad sobre las marcas, sobre estos asuntos; que nos permiten sondear realmente el problema. Hemos... y esto supongo que te viene bien a ti para el trabajo, una convicción que tenemos muy clara es que cuanto mayor es el nivel de interlocución, es decir, cuanto más cerca estamos de la gente que decide realmente, ya no solo sobre la comunicación, sino sobre los destinos de las marcas, más fácil, más rápido y más eficazmente se trabaja. Por ejemplo, el caso de Banc Sabadell, por ejemplo, trabajamos con la dirección de marketing, con la dirección de publicidad en general; pero ellos mismos siempre han entendido la, digamos, la virtud de colocar reuniones de comité de marca donde, como mínimo, está el Consejero Delegado y a veces, de tanto en tanto, el Presidente... el señor Oliu. Por tanto, digamos los procesos se acortan y se hacen más eficaces. Todo el mundo da su opinión en esa reunión y en esa reunión se deciden cosas ¿no? Por contra, la mayoría de los clientes lo que suele ocurrir es que nosotros presentamos o convencemos hasta un determinado nivel y entonces a partir de ese nivel, el trabajo que hemos hecho circula hacia gente a la que no vemos, que toma decisiones sin nuestra opinión. Entonces claro, a menudo hay incomprendiones que vuelven, que rebotan... lo que hace normalmente esto son dos cosas: retardar el trabajo, retardar los plazos y luego, seguramente, damnificar la realidad del producto por motivos obvios pues porque se acaban perdiendo los matices que son lo más importante al final.

Perquè, ara que parlaves de les persones que decideixen, a l'hora de passar-vos l'encàrrec qui us ho fa, un Director de Màrqueting?

Normalmente sí. Normalmente un Director de Marketing y en algunos casos alguien de más entidad, un Director General o un Director Comercial a veces, a veces un Consejero Delegado, depende del caso ¿no? O a veces en el caso de las *startups* la gente que la ha montado ¿no? Pero sí, normalmente un Director de Marketing e incluso en los casos que a lo mejor tenemos reuniones con gente de rango superior, realmente el ritmo, el rumbo de las negociacions y de las reuniones lo lleva casi siempre un Director de Marketing, que en el fondo es el especialista, el responsable y el experto.

Comentaves, en el cas de Banc de Sabadell, que sol ser habitual que el dia de la presentació hi hagi més persones, més gent implicada?

Hay una, una presentación de comité de marca donde digamos todo el trabajo de dos o tres meses con marketing, con los equipos en general, se aprueba, se bendice digamos ¿no? y se discute y se...

I això en el dia a dia de les presentacions normals és habitual? Us trobeu que el dia de la presentació hi ha més gent de la que ha intervingut durant tot el procés?

Sí, es lo habitual. Digamos que hay momentos de presentación de trabajos más decisivos donde lo normal es que haya más gente, sí.

I això és bo, és dolent, o no té res a veure?

A mí me parece que es interesante en la medida en que todo el mundo tiene acceso a la presentación de la agencia y a la opinión de la agencia de primera mano con lo cual su opinión, o su crítica, su valoración es más directa y siempre y cuando la gente que digamos finalmente toma las decisiones sepa manejar esas reuniones. Es verdad que en algunos casos no se hace ningún caso a la gente que opina en las reuniones, en otros casos se maneja bien y en otros casos se hace excesivo caso a la gente que opina ¿no? Por tanto, todo depende un

poco del Director de Marketing, que en ese caso suele ser el que gobierna esas reuniones, pues tenga, digamos, al final una capacidad de decisión... él es el que tiene que tomar las decisiones finalmente ¿no? O casi el que tiene que tomar las decisiones. Por tanto siempre y cuando tenga una clara conciencia de eso a mi me parece bien que haya más gente y que intervenga, por supuesto. Casi siempre es enriquecedor porque también es verdad que el último pitufo de cualquier proceso puede tener... puede ver el problema que nadie más ha visto, ¿no? Y que exista realmente ese problema o sea que está bien. Cuantos más ojos mejor, otra cosa es que luego la decisión la tome quién la tome ¿no? Ocorre un poco, supongo que me vas a preguntar, ocurre un poco igual con la investigación ¿no? La investigación que es un aliado, un complemento o un refuerzo muy interesante y muy práctico, se convierte demasiado a menudo en el sustituto de la decisión. Demasiado a menudo el Director de Marketing con los responsables de la decisión de una marca, por miedo, por indefinición, por mmmm lo que sea, acaban dejando que sea la propia investigación la que ... al final la opinión de 50 amas de casa reunidas con unos cafés debajo de unas lámparas que decidan si la campaña funciona o no funciona ¿no? Es como mínimo sospechoso ¿no? Y como máximo ridículo. Y esos a veces ocurre pues, pues eso... a veces las reuniones con mucha gente se convierten en reuniones de grupo ¿no? Y entonces, los directores de marketing a menudo tienden a dejar que la decisión sea colegiada o asamblearia ¿no? Y eso es un lío.

Des de la teva experiència, què diries que valoren els anunciants quan els presenteu una idea? En què es fixen?

Mira, después de 30 años de trabajo te diría que, sobre todo, lo que buscan es confianza; algo tan intangible y tan etéreo como mirarte a los ojos y decir: Bueno, pues, me fío de este tío ¿no? Es verdad que hay argumentos. Tu presentas una campaña, la argumentas, puedes discutir sobre ella... pero al final, maravillosamente, nadie puede saber... digo maravillosamente porque sigue siendo la magia de este oficio, nadie puede saber si eso... la pregunta de: ¿eso va a funcionar? Casi siempre surge. Oye Toni, ¿esto va a vender? Y la respuesta es: oye, no tengo ni idea. Llevo muchos años en el oficio, tengo la sensación de que sí, sino no te la hubiera presentado; la mayoría de las veces ocurre y más o menos esto funciona pero es imposible saberlo. Y por tanto, al final yo creo que lo que decide finalmente es una mirada a los ojos, un sensación, un palpito de que, bueno, de este tío me puedo fiar ¿no? Por tanto... y la confianza se genera pues con muchas cosas. Es verdad que con la química personal en parte, pero sobre todo pues porque te la has ganado, ¿no? Digamos pues porque has construido una trayectoria en tu vida profesional que te permite ofrecer más confianza que otros ¿no? Como los médicos o como los abogados. Tampoco nos olvidemos que somos una empresa de servicios que al final se basa muchísimo en el contacto humano. Yo te diría que la confianza es vital, vital en todos los sentidos y luego... hemos tenido casos, por ejemplo uno de nuestros casos más exitosos, que es BMW, pues Ignacio Fernández Simal que era el Director Comercial, el Director General de la marca, el tipo que decidía, nos confesaba, al final de nuestra relación, que el mecanismo que él utilizaba realmente era decirnos a todo que no. Y es verdad, lo recuerdo perfectamente. Entonces, en función de la vehemencia y de digamos la pasión con la que defendíamos la idea él sentía o no que la idea merecía la pena o no. Porque él decía: yo, juzgar ideas creativas es muy complicado. Son ideas creativas y al final me las podría cargar o las podría aprobar por la misma razón ¿no? Por tanto lo que quiero ver es que vosotros sentís que habéis llegado a una idea que realmente vale la pena. Y esto se nota cuando la defendéis ¿no? Cuando os veo que vaciláis o que dudáis, no me interesa. Bueno, pues es un mecanismo como otro cualquiera. Puede parecer tonto pero me parece una... de una eficacia notable porque es verdad. Es verdad que uno tiende a defender más lo que cree que está bien y, por lo tanto, si está bien aunque solo sea porque le vas a dedicar una, digamos una capacidad de convencimiento mayor, seguramente el producto va a quedar mejor ¿no?

Ara que parlaves de la creativitat, juntament amb la confiança és un altre element clau o no?

Bueno, la creatividad es la herramienta que utilizamos para construir piezas. Es decir, y es tan normal, tan general y tan transversal que la usan las amas de casa y la usan los abogados y la

usan... el otro día ponía el ejemplo ¿no? El abogado o la abogada no sé quién es, del tipo ese que ha pillado, el supuesto asesino de Eva Blanco, el abogado ha hecho decir al pobre hombre ese, al desgraciado, que le hicieron eyacular encima del cuerpo de la chica... Bueno pues, a mí me pareció un ejercicio de creatividad macabra y perversa, pero de creatividad. Oye pues, alguien está pensando: ¿cómo exculpo a este tío?. Pues voy a crear esta escena absurda y lo voy a soltar ¿no? Bueno, pues esto es un ejercicio de creatividad; estoy seguro que estos tíos están pensando: cómo libramos a este tío de la muerte, o de la cárcel o de lo que sea, o del linchamiento ¿no? Pues nosotros utilizamos la creatividad de esa manera; nuestra herramienta para construir un mensaje eficaz, de venta, es la creatividad. Por tanto, ¿se juzga la creatividad? Claro, se juzga el resultado de esa creatividad: nosotros aplicamos la creatividad para construir piezas cuyo objetivo es vender. Nosotros no somos tanto creativos como vendedores o... o digamos, auxiliares de un proceso de venta que es un proceso muy complejo ¿no? Y nosotros digamos, somos una de las partes técnicas que ayudan a ese proceso de venta. Y aplicamos la creatividad para ello, obviamente; como se aplica a tantísimas cosas ¿no?

Entendries que un creatiu i un anunciant perceben la creativitat en el mateix sentit? Creuen que és el mateix?

Yo creo que un anunciante esto de la creatividad... Bueno, nos llamamos creativos y creativas pero en realidad a él lo que le interesa es que le dotemos de un artefacto vendedor. Yo creo que lo que él pide es venta. Qué apliquemos y cómo lo hagamos y si al final eso es o no es creativo en términos de no sé quién, no sé quién tiene que decir eso, al final yo creo que le importa muy poco. Lo que le importa es, digamos percibir que, por lo que sea, porque esa pieza que le presentamos es nueva, es original, es diferente, es sensata, es inteligente, él sienta que va a vender. Sienta que su marca sale reforzada, su marca sale diferenciada, su marca sale privilegiada y que puede ser elegida ¿no? Que sea más o menos creativo es que yo creo que es un lenguaje que ni siquiera entiende en el sentido que nosotros lo entendemos ¿eh? Creo que utilizamos el mismo nombre, utilizamos el término creatividad con una ligereza bastante notable y con una presunción porque esto... lo que te decía antes, yo me llamo Director Creativo. Hombre, esto habría que demostrarlo previamente ¿no? Si es un adjetivo, que lo es, nadie se presenta diciendo: Soy un hombre muy apuesto ¿no? No hombre no, en todo caso que lo digan los demás ¿no? Por tanto si hablamos de creatividad, pero en realidad no estamos hablando de creatividad, estamos hablando de eficacia, de... o sea, el cliente trata de entender si aquello que le presentamos va a ser eficaz.

Ara que parlaves de venda, creus que podeu recórrer a algun tipus d'arguments per ajudar a la venda de la idea? Que sigueu més vehemets a l'hora de vendre i crear confiança; utilitzeu algun tipus d'estratègia a l'hora de vendre?

Bueno claro, para llegar a la conclusión a la que llegamos nosotros partimos de un razonamiento previo que a veces es larguísimo y a veces es farragosísimo. Nosotros digamos el proceso que hacemos es... eh... en el proceso de *briefing* lo que tratamos es de entender el problema del cliente y el objetivo ¿no? fundamentalmente, y el contexto y la categoría y la historia de la marca... es decir, una serie de componentes que te ayudan a ir analizando el problema hasta resumirlo o destilarlo en un concepto que nos parece que puede permitir a la marca resolver ese problema y llegar al objetivo que tiene planteado ¿no? Entonces es un proceso en algunos casos complicado. En algunos casos por intuición o por experiencia o por lo que sea se resuelve rápidamente y, en otros casos, no tan rápidamente. A veces en el camino hay que investigar, hay que testar, hay que probar y equivocarse... muy a menudo tenemos reuniones con el cliente de..., sobre todo con clientes que hay buena confianza, compartimos el proceso de trabajo: mire, estamos por aquí. Hemos avanzado en esas tres líneas, sin acabar, mmmm qué intuición tienes. Y de pronto el cliente a lo mejor cierra una porque le parece que ya se ha probado, porque ya tiene experiencia, porque le parece que no funciona o porque no va a ser aprobada por las alturas o por lo que sea ¿no? Y todo ese proceso, al final se destila en una presentación más cerrada, digamos con las piezas ya acabadas. Entonces, lo que tratamos es de explicar de una manera resumida, de dónde venimos y cómo hemos llegado al lugar al que hemos llegado, que nunca es una inspiración

mágica en la ducha. En la ducha se te puede ocurrir finalmente, después de mucho trabajo y de mucho curro, pues la conexión entre una cosa y otra. Por qué no ponemos una nubecita de cómic que habla y que no sé qué... digamos el acabado formal una vez tienes en la cabeza muy claro lo que estás buscando. Porque sino no encontrarías tampoco. En la ducha se producen los fogonazos porque llevas mucho tiempo buscando. Hay un momento que de pronto, se ordena la pelea, pero si no hubiera eso antes se te ocurrirían chorradas en la ducha. Entonces sí, una presentación es, digamos, un intento de resumen de nuestro largo proceso de llegada a lo que presentamos.

I llavors que parlaves de la investigació que moltes vegades és com un escut protector per prendre la decisió; t'ha passat mai que un anunciant rebutgés una idea perquè la investigació deia que no funcionaria; tirar-la endavant i funcionar?

Siii. Hay anunciantes muy valientes, o muy sensatos, que son capaces de... Bueno yo recuerdo por ejemplo muy claramente... en BMW nos pasó varias veces ¿no? En Ikea también, en el Sabadell también ha pasado. Pero en BMW por ejemplo, recuerdo el Bruce Lee... Bruce Lee es una campaña que, en realidad, no teníamos que haber hecho porque había una campaña italiana que BMW central digamos decidió que era la que iba a salir en toda Europa, la campaña del X3, del BMW X3. Y era un spot muy normalito de un coche muy mono por pistas de esquí, vendía un poco que era un todoterreno y no sé qué. No me acuerdo, un tipo que bajaba por ahí... un spot de coches sin más intención. Entonces, el cliente de BMW España que tenía una tradición de publicidad y de cultura publicitaria distinta, y que sabía que la marca en España tenía una perspectiva distinta, pensó pues aquí este spot no va a funcionar. Incluso eh... de alguna manera para demostrarlo nos pidió una campaña, hicimos el Bruce Lee y lo testamos. Bueno, Bruce Lee salió fatal, fatal... y el otro salió fantástico, a la gente el spot italiano con el BMW allí en lo alto y no sé qué. Y fue el presidente de BMW que dijo: no puede ser, no me lo creo. Vamos a ir con el de Bruce Lee porque no me lo creo. Y mira, luego todo el mundo le dio la razón. Pero tuvo ese valor, sobre todo porque yo creo que fue sensato hasta el punto de decir: Bueno claro, si le pregunto a 40 personas entre uno que digamos polariza y otro que no tiene ningún problema, pues es normal que el que no tiene ningún problema salga privilegiado, pero normalmente eso no quiere decir que sea el potente ¿no? Si el de Bruce Lee hubo 10 personas que no les gustó mucho pero hubo 20 personas a las que les encantó pues voy a ver si... y efectivamente fue así. Entonces... sí, sí, hay muchos casos, muchos... menos de los otros, menos de los casos en los que... normalmente la investigación se usa de una manera sensata. Cuando hay un problema gordo se...por ejemplo, Evax, Arbora siempre ha sido genial en esto. Siempre ha sido de una gran profesionalidad a la hora de analizar la investigación. Son muy buenos analizando la investigación. Entonces, normalmente lo que se hace es pues retocar, tener las advertencias sobre temas que pueden ser polémicos, cambiar alguna cosilla o no. Cuando la investigación realmente lanza alarmas claras, pues hay que tomar decisiones, o volver a empezar o discutirlo ¿no? Y luego hay algunos casos en los que, en los que la investigación lo cambia todo: ha salido mal y como ha salido mal pues... hay de todo, lo normal es que se utilice bien... más o menos bien.

Perquè llavors, la opinió del client, si es volen fer canvis, això com s'accepta per part de l'agència, si comença a retocar cosetes...

Esto es muy importante, eh... nosotros admitimos los cambios siempre y cuando pensemos que mejoran o no empeoran el producto final. Porque los cambios son muy importantes; las sutilezas son muy importantes, nosotros tenemos esta convicción clarísima. Ehhh por tanto nuestra postura casi siempre en estos casos es: no nos importa volver a empezar. No solemos ser gente que está completamente inculcrada con una idea, claro que le cogemos cariño y que creemos en ella porque sino no la presentaríamos, pero si los cambios que el cliente exige o cree que tienen que hacerse sentimos que van a cargarse la idea de una manera decisiva, preferimos empezar de nuevo y este es un acuerdo que casi todo cliente acepta ¿no? Bueno al final si creéis, si realmente estáis tan convencidos de que no lo vamos a poder arreglar, pues venga, empezamos otra vez ¿no? A nosotros nos cuesta mucho avanzar con cambios en los que no creemos; cosa que hay veces que sí se puede hacer ¿eh? Hay veces que... a veces nos equivocamos ¿eh? Hay veces, también hay muchas ocasiones en las que

somos posibilistas o voluntaristas y creemos que un cambio no va... no va a cargarse algo y finalmente, cuando ves el producto final, dices: bueno pues teníamos que haber... pero bueno, en general, si tenemos la percepción de que va a cambiar, empezamos de nuevo; no pasa nada. Te das más prisa, pero solucionamos el problema y lo solucionamos desde el principio ¿no? Eso que dicen de las casas, en vez de hacer reformas es mejor echarla abajo y volver a empezar ¿no? pues muy a menudo... y tengo que decir que en muchas ocasiones el producto que presentamos luego es mejor; así que, bueno, como tenemos la experiencia no nos da mucha pereza empezar otra vez, porque suele ocurrir que, seguramente, con el aprendizaje de todo el proceso, al final lo acabas teniendo más claro ¿no?

El fet de què hi hagi determinats sectors, és que això em crida molt l'atenció ¿eh?, que sembla que estan com condemnats a tenir un mateix tipus de comunicació amb anuncis completament plans, per què creus que passa això?

Bueno, eso tiene que ver con una cosa muy importante que es el contexto ¿no? El contexto o la categoría que a veces llamamos ¿no? El cliente, por lo general, tiene que tomar una decisión arriesgada siempre y... les cuesta, les cuesta, entonces digamos, el amparo de la categoría, es decir, el hacer lo que la categoría hace, no deja de ser, sino, una manera de no equivocarse ¿no? Si lo están haciendo todos, bueno pues igual no avanzo pero desde luego no retrocedo ¿no? Entonces hay categorías en las que esto se ha convertido en ley, si la categoría hace las cosas así será por algo... suelen ser categorías en las que suele haber muchísima investigación y, por tanto, está muy estratificado ¿no? Muy solidificado lo que la categoría demanda o lo que supuestamente la categoría demanda ¿no? Estos contextos suelen ser muy difíciles de mover. Nosotros siempre actuamos contra el contexto; yo creo que una de las características de la agencia sería si ves las bobinas... si ves el trabajo de estos 20 años, se acostumbra, yo creo que nos hemos acostumbrado a trabajar en categorías solidificadas en las que hemos sido capaces de establecer un nuevo, un nuevo... Solvia por ejemplo ahora ¿no? Bueno pues, la categoría Inmobiliaria es una categoría muy estratificada ¿no? Un tipo de estilo y lenguaje muy determinado. Bueno pues hemos hecho un giro nuevo ¿no? A nosotros nos parece que el contexto y la categoría son una excelente oportunidad de innovar y de diferenciarse y al final, prácticamente, la razón fundamental por la que nos llama un cliente es para diferenciarse, para ser elegido, es decir, para ser percibido y después elegido; pero antes de ser elegido primero tienes que ser percibido y para ser percibido tienes que ser diferente, tienes que ofrecer algo... se te tiene que ver, tienes que tener visibilidad ¿no? Y la visibilidad, si no te sales del contexto, no la obtienes. Todo... el contexto es muy protector y muchos clientes están muy a gustito ahí; por ejemplo los líderes ¿no? A los líderes les conviene que el contexto sea siempre el mismo porque son los líderes y por tanto que sigamos en ese contexto en el que todos hacen lo mismo, ellos salen ganando ¿no? Y eso marca mucho la línea. De vez en cuando, el líder, sobre todo en contextos donde el líder es muy líder, cuando el líder hace lo que hace los demás tienen mucho cuidado en salirse de los raíles que marca el líder ¿no? Porque claro, porque al líder le va bien y bueno, se produce en estos casos ¿eh? Siempre tenía una frase que luego me han utilizado de manera muy mala y ya he dejado de utilizarla, casi nunca se entendía bien, que era: la buena publicidad es la que vende, no la que se parece a la que vende ¿no? Y normalmente lo que los clientes te piden es: hágame una publicidad que se parezca a la que vende. De hecho es muy normal esa discusión en las presentaciones: oiga es que, Coca-Cola está haciendo no sé qué ¿no? o: Repsol está haciendo no sé cuantos. Como si fuera el cánón ¿no? Cuando para nosotros es precisamente: claro, si está haciendo esto no podemos hacer lo mismo ¿no? No deberíamos hacer lo mismo. Y esa discusión se produce muy a menudo. Tiene que ver con eso, con la autoridad del contexto digamos.

I aquest trencament sorgeix de l'anunciant que ha de convertir-se en alguna cosa més que en un seguidor o és una proposta vostra?

Normalmente el cliente que viene aquí viene con una cierta sensación de que le vamos a retar, sino seguramente no vendría. Es decir, un cliente que quiere, que ya sabe lo que quiere, ¿para qué va a venir a una agencia como nosotros? Prefiere una agencia, digamos, entre comillas obediente, o más... lo que hemos denominado más de servicio ¿no? Bueno pues...

que la mayoría de los clientes es lo que quieren ¿eh?, no nos engañemos, nosotros formamos parte de un grupo de agencias digamos más, máaaaaas osadas o no sé como llamarlo, que digamos que trabaja con una parte, con una porción del mercado muy pequeña, un 10, un 15%, un 20% de las marcas; que, o bien quieren eso, o bien necesitan eso ¿no? La mayoría de las marcas están bien donde están y lo que quieren es seguir manteniendo digamos un ritmo más o menos parecido ¿no? Pues ya como el cliente que viene aquí normalmente ya después de 20 años ha mirado el escaparate, ya sabe la ropa que ofrecemos y tal, pues viene a por esa ropa un poco chillona ¿no? No es el traje de toda la vida y por tanto ya hay predisposición y sino una petición ¿eh? expresa de disrupción, de novedad, de... algo que rompa, a veces vienen con ese discurso, sí, sí.

I realment ho volen, és a dir volen això o quan els hi presenteu diuen, ui, això potser massa arriscat o massa...

Bueno, nuestra misión es que lo encuentren demasiado arriesgado porque sinó, seguramente, estaríamos dándole lo que espera y por lo tanto, lo estaríamos haciendo mal. Por tanto, venga en la disposición que venga, normalmente lo que nosotros pretendemos es, no voy a decir asustarle pero sí sorprenderle ¿no? Pero bueno, finalmente, eso es lo que nos ha pedido la mayoría de las veces ¿no? Luego es verdad que, a la hora de enfrentarse al trabajo, entran los miedos al riesgo que es normal ¿no?... al final, una cosa que nunca olvidamos es que el dinero es suyo y la decisión es suya y que el que se arriesga de verdad es él. Por tanto somos muy... o sea, una cosa que tenemos muy clara es que nunca lo que haremos es sobrevender ni forzar a un cliente a aceptar algo con lo que no se siente cómodo porque... porque no; porque al final redundaría en nuestro perjuicio ¿no? Por lo tanto, es normal que un cliente frente a una propuesta que se salga de lo normal sienta cierto escalofrío ¿no? También es verdad que es lo que nos ha pedido y también es verdad que normalmente entiende por qué se ha hecho lo que se ha hecho; no somos una agencia loca, para nada; somos muy razonables y somos muy rigurosos; excesivamente rigurosos diría en algunos casos y por tanto, al final, normalmente acaba entendiendo ¿no? Pero sí, digamos, el primer pasmo, el primer ¡ay! esto ha ido demasiado lejos, es normal que lo tenga y nosotros lo buscamos, claro. También es una manera de comprobar que hemos sido... cuando un cliente no tiene esta sensación quizás es que nos hemos acobardado ¿no nosotros? Hemos sido demasiado rigurosos o demasiado serios, demasiado... que a veces lo somos, ¿eh? Hay veces que ya está bien lo que haces, entonces si ya está bien, no movamos mucho las cosas porque... recuerdo por ejemplo, ahora estamos trabajando para Tous. La primera tentación tanto suya como nuestra fue, a ver qué hacemos con el osito, y qué hacemos con el romanticismo, qué hacemos con no sé qué...y al final después de analizar el asunto dijimos: coño, es que esta marca tiene un éxito acojonante, el osito es un icono universal... no podemos matar... vamos a darle un barniz a la marca pero no... o sea, refrenemos las ganas que tenemos, tanto el cliente como nosotros, de cambiar las cosas ¿no? No hace falta cambiar tanto las cosas ¿no? A menudo el mensaje acaba siendo así ¿no? Hemos analizado y eso está bien, ahora lo que hay que ver es como les damos a esto una cara distinta, pero no habéis hecho mal las cosas porque sino las cosas no os irían bien, y os van bien ¿no? Bueno, a veces hay que frenar los ánimos del cliente. No suele ocurrir, pero a veces pasa.

I si haguessis de definir un bon anunciant; què és per tu un bon anunciant?

Vuelvo un poco a lo que he dicho antes. Si el cliente supiese lo importante que es trasladarnos confianza, es decir, hasta qué punto cuando nos traslada confianza, nos convertimos en el principal defensor de su marca y de su cuenta de resultados lo... el buen cliente es aquél que traslada toda su confianza. Es decir que... ¿confianza qué quiere decir? Confianza quiere decir que de eso que tu me estás hablando yo no sé, por eso te lo pido; me pongo en manos del médico, me pongo en manos de mi abogado, me pongo en manos de mi asesor, me pongo en manos de mi agencia de publicidad porque la he llamado porque no tengo ni idea de como comunicar eso y por lo tanto confío en ellos ¿no? Obviamente con los límites de la sensatez y del sentido común. Si el médico te dice que te tires por la ventana para arreglar tu gripe, no te vas a tirar ¿no? Pero en general, tendemos a confiar en el médico ¿no? O deberíamos confiar en el médico; parte de la curación procede de la confianza ¿no?

Yo creo que parte de la buena campaña procede de la confianza porque eso nos hace sentir absolutamente implicados y absolutamente involucrados... no le podemos fallar a un cliente que confía en nosotros. Siempre se lo digo: si supiérais la responsabilidad que nos trasladáis confiando en nosotros, lo haríais siempre ¿no? Pero bueno, es verdad que con los años y con la desconfianza en general hacia la eficacia del oficio, que nos hemos ganado en parte nosotros y en parte digamos la revolución de la tecnología, la revolución de los medios y el contexto, digamos, todo eso contra lo que ha ido es contra la confianza. Entonces cuesta mucho que te la den y por tanto, cuesta mucho hacer buenas campañas.

Per tant, entenc que per la banda contrària un mal anunciant seria aquell que no confia en vosaltres...

Aquél que lo quiere controlar todo, que quiere *algoritmizarlo* todo, que quiere medirlo todo, que decide que la investigación es el que va a decir si sí o si no... hay concursos que ya se plantean así; hay concursos que se plantean desde: traednos la campaña, nosotros la veremos y luego la vamos a investigar. Lo que salga de la investigación es lo que saldrá... dices hostia, bueno, es una lotería ¿no? Hasta ese punto, bueno sí, digamos el extremo máximo, el extremo de lo peor sería la desconfianza absoluta que es muy habitual ¿eh?

És molt habitual?

Sí, porque... es normal porque alguien que va a poner tres millones de euros en una campaña quiere tener las máximas garantías de que eso va a funcionar, cosa que... como eso es imposible, nos hemos inventado todo tipo de artilugios y de artimañas y de... yo a veces comparo la investigación con los augures del César ¿no? Una vez leí que César pagaba a los augures para que le dijeran lo que quería que... pero si no había augures el ejército no iba tranquilo a la batalla ¿no? Entonces había unos tipos a los que se les pagaba para que dijeran que iban a ganar y entonces la gente se creía que iban a ganar ¿no? Hay veces que yo creo que habría que utilizar la investigación así ¿no? De acuerdo, vamos a utilizar la investigación pero vamos a decirle lo que tiene que salir ¿no? Entonces, digamos que hay muchos anunciantes que se construyen ese tipo de estrategia y ese tipo de artefactos con la digamos, con la falsa idea de que lo que hacemos es medible, y no lo es. Tenemos el neuromarketing y tenemos millones de, deee... en el fondo de estrategias que funcionan precisamente porque hay una necesidad, un anhelo imperioso de medir lo que hacemos, de medir lo inmedible ¿no? De medir la poesía, de medir una canción ¿no? Yo quiero saber, científicamente, si este *jingle* funciona o no funciona. Pues no lo vas a saber, hagas lo que hagas, no lo vas a saber. Aunque lo testes con 10.000 personas. Mira las encuestas políticas ¿no? Es decir, no lo sabrás y no lo sabrás. Pero como se quiere saber y como hay mucho dinero detrás y como hay cosas muy importantes detrás, pues hay clientes que, digamos, llegan a la desconfianza absoluta por ese camino ¿no? Es decir, quiero controlar todo el proceso porque quiero estar seguro de que lo que hago es científico ¿no?

Existeix una tipologia d'anunciant en funció de l'actitud que adopten davant les idees?

Sí.

T'atreviries a dir-ne alguns tipus?

Para mí, ya te lo he dicho, para mí, la clave es la confianza. Entonces yo creo que hay una infinita graduación de anunciantes en función del nivel de confianza que te traslada. Yo creo que esa es la clave de lo que hemos... yo creo que hay dos, el otro día se lo leía a no me acuerdo quién era, un gurú de estos ingleses, decía: las dos grandes pérdidas de la publicidad digamos, desde los 80 hasta ahora, ha sido: en las agencias el talento, hemos perdido talento, por falta de dinero, por falta de atractivo, por falta de tal; y en la relación con el cliente, confianza. Estas son las dos grandes pérdidas digamos y clarísimamente, el anunciante se graduaría en esa línea infinita que va de la desconfianza absoluta a la confianza absoluta ¿no?

Finalment, per acabar, cada anunciant té la publicitat que es mereix?

Sí, bueno, es que el anunciante, el anunciante no deja de ser el auténtico director creativo. Si tenemos en cuenta que el director creativo es la persona que digamos, maneja el material

creativo y toma decisiones sobre él, la decisión final la tiene el cliente ¿no? Por tanto, sí, el anunciante es el auténtico responsable de lo que ocurre y se merece lo que tiene. De hecho yo lo comento muchas veces, nosotros somos como somos y tenemos el nivel de calidad que tenemos y, y... normalmente haríamos las cosas más o menos bien siempre. Si en algún caso las hacemos muy bien y en otros casos las hacemos muy mal es porque alguien nos lo ha facilitado o nos lo ha impedido. Nosotros más o menos, nosotros somos como los futbolistas, te puede salir mejor un partido que otro pero no puede haber las diferencias que a menudo hay ¿no? Si a veces lo hacemos muy mal y a veces lo hacemos muy bien es porque alguien o nos ha estimulado o nos ha *desestimulado* ¿no? Pues sí, yo creo que el cliente, al final, obtiene de la agencia lo que él quiere obtener; lo que no digo es que sea voluntad suya ¿eh? A veces él pretende sacar el máximo partido posible y lo hace de la manera equivocada ¿no? Normalmente no es la intención. Todos... casi todos los anunciantes, los clientes, quieren la mejor campaña posible. Luego, como construyen los procesos, porque al final es un proceso, hace que eso resulte o no resulte ¿no?

Alguna campanya o idea que recordis amb especial carinyo o de la que estiguis especialment orgullós?

Siempre digo lo mismo, a mí me interesan las... me siento orgulloso de lo que ha durado en el tiempo. ¿De qué me siento orgulloso? Bueno, pues de Ikea 15 años, de BMW 15 o 20 años, de Evax casi toda mi vida profesional, esas campañas... Ahora del Sabadell que parece que empezamos a construir alguna cosa. A mí me enorgullece la construcción ¿no? El haber creado, digamos, un mecanismo, unos buenos planos que parece que van permitiendo que la catedral pues tenga buena pinta ¿no? La catedral ya veremos quién la acaba ¿no?

Doncs ja està Toni, moltes gràcies.

Nada, a ti.

Entrevista a Josep Pla. Director Creatiu de l'agència La Perruquera

Data: 20/10/2015

Hora: 11:00

Lloc: Despatx de Josep Pla a La Perruquera.



Graduat en Publicitat i RR. PP per la UdG. Va començar treballant a Pavlov, dins el departament de creativitat. A l'agència va portar marques com Regal Auto, DIR, Altaya, Ambar, Novartis o Moritz. El 2006 va aconseguir ser finalista al New York Festival.

El 2007 va fundar, conjuntament amb dos socis, l'agència de publicitat La Perruquera de la que, actualment, n'és el Director General i el Director Creatiu.

Hola Josep, començaríem parlant una mica de tu. Quin és el teu càrrec aquí a la perruquera, una mica què fas.

Vale. El meu càrrec és... primer de tot, és Director Creatiu val? El Director Creatiu és una mica qui porta el to diguem-ne de les marques, no? O sigui, saber ben bé quin és el to... no és el mateix buscar el to d'una discoteca o buscar-lo d'una rellotgeria no? o el públic a qui va dirigit. Clar, els creatius que som aquí, doncs, tothom aporta idees però una mica la funció del Director Creatiu és dir: ostres, aquesta és bona i per aquí hem d'anar. O una mica assenyalar el to de la marca, no? Dir: guaita amb aquesta marca hem de parlar d'aquesta manera; perquè, perquè, nosaltres al ser agència petita o per exemple clients que a vegades ens trobem petits, no hi ha el típic brífling que diguis: ostres... cada cop n'anem trobant i quan el trobem per nosaltres és: oh! Hem trobat or, no? Un brífling súper tancat; però quan no hi és, doncs el Director Creatiu ha de, o sigui, ha de parlar amb el client i extreure ben bé allò que vol per després traspasar-ho a l'equip. Per això nosaltres també creiem molt que no ha d'haver-hi un agent comercial parlant amb el client sinó que el client ha de parlar directament amb el Director Creatiu. Així puc extreure totes les coses més importants que em pot traspasar el client, perquè al final les idees que traiem són una miqueta el que ens diu el client però nosaltres li donem la volta, no? una mica és això. El Director Creatiu, doncs, la funció és aquesta; és decidir quines són les millors idees... però després quan som un equipet petit també el Director Creatiu ha de veure que si les altres persones li diuen: ostres per aquí no, doncs normalment és que t'equivoques, no? I també és una mica, a vegades fer cas de la gent que t'envolta i dir: ep!... normalment quan veiem una idea que és perruquera és que tots diuen: és aquesta, no? vull dir, normalment és com funcionem, no? I una mica és, el Director Creatiu decideix una mica això. Després en tema de disseny doncs, també està per sobre de disseny, veure com van una mica totes les feines que es van fent de disseny; doncs, guaita, aneu bé per aquí, aneu bé per allà. Tirar idees està clar que sí, som poquets i jo també és pel que he estudiat i treballat o una mica sempre de llançar idees; picar a la gent entre cometes, a tots els que venen joves... doncs si jo trec una idea, sempre que sigui millor la meua perquè llavors ells puguin treure millors idees que el Director Creatiu; però sempre intentar treure les millors idees, val? Una mica el Director Creatiu, com que l'agència és creativa, es diu Director Creatiu perquè tot una miqueta passa per mi, no? Vull dir intento... el que passa és que per sort anem fent més coses i les coses petitonetes que abans podia estar-hi, doncs cada cop hi sóc menys perquè també confies més en la gent de l'equip i la gent ho pot anar fent, no? Però una miqueta seria aquest to. Per l'altre aspecte, sóc director, bé, sóc el soci fundador de l'agència amb dos altres socis més i també sóc el gerent, val? Clar això de la gerència (riu) té això, no? I clar, algunes coses potser m'he format més a nivell de creatiu que no m'he format a nivell d'emprenedor o empresari i això només ho fas... qui ha fet un màster a l'Autònoma, o on sigui, d'empresari perquè a base de tots aquests anys sempre

passen coses, no? Des del principi que ens reuníem i que fèiem pressupostos i dèiem: ostres, això no els hi podem cobrar, anem massa amunt, anem massa amunt... doncs tenies aquella por... Bé és igual, no cal que ens paguin, ja ens pagaran... totes aquestes coses amb aquest temps vas aprenent i diem: no, no, les feines, la gent per valorar-te-les, doncs les ha de pagar, no? I ara a l'agència tots els clients que venen, sempre s'ha de fer una paga i senyal, sempre s'ha de fer... perquè valorem molt el client que ens ve a buscar; el client que diu: ostres, vull treballar amb vosaltres, però després guanyeu-vos-ho; feu-me alguna cosa que valgui la pena. Però per fer això, nosaltres abans ens hem de reunir molt, hem de pensar-hi molt i tot i volem que el client també ho valori això, no? Perquè al final tindrà uns resultats.

Parlaves d'una idea que sigui perruquera. Vol dir que la vostra agència té un determinat perfil? L'encaixaries dintre d'un determinat perfil?

Mmmmm un determinat perfil potser... o sigui, és una idea que... que a nosaltres ens emociona o que creiem que allò pot vendre. El que passa és que no pot ser una determinada manera de fer perquè cada marca és diferent, cada producte és diferent i tu d'aquella idea per exemple pots fer un anunci que faci riure i un que faci emocionar i plorar perquè, per exemple, ara estàvem amb un producte que... amb un client que ara ens han vingut i ens ha fet molta il·lusió que és Càrites; i Càrites també ens ha vingut a buscar per fer alguna cosa. Clar, amb Càrites el que busques és emocionar i tocar el cor de la gent, no? Amb un altre producte aniràs a fer riure però sí que tot allò el que faràs és que sempre tingui... que el client d'aquí a l'agència quan ve amb nosaltres, és que quan surti d'aquí, torni i que digui: ostres, vull això però no ho havia pensat mai. O: ostres, li han donat la volta a això, no? Nosaltres sempre ho busquem això. O que a vegades ens passa que un client ve i ens ha passat que diu: *Bueno*, deixeu-me que ho reposi (riu), que ho pensi al llit i que us ho digui a l'endemà. I després que torni a l'endemà i digui: ostres, genial. Clar, trobar coses, experiències que el client pugui dir: Buah! No m'ho esperava això. Però sempre en base a ell, o sigui, nosaltres sempre el que tenim molt clar és que l'important, el que de veritat posa els diners, el que se la juga i el que veritablement surten coses són els clients. Nosaltres li donem la volta però el valent és ell. O sigui, aquests canvis tan grossos només ho fa un client valent, o sigui, el *tio* que va dir *te gusta conducir* i que no sortia el BMW va ser *S,C,P,F... i va ser una idea genial però si no hagués sigut un executiu o un empresari que hagués dit: sí, apostem per això... aquell va ser el valent, perquè... nosaltres tenim molt clar que nosaltres no ens assentem i diem: nosaltres som creatius i ho fem. No, nosaltres escoltem bé al client i li donem la volta al que ell vol. Perquè al final és trobar aquella ànima del producte que no la tingui la competència. Nosaltres sempre busquem això. Trobar un *insight* del producte que els altres no puguin dir. I si no... si és alguna cosa semblant, solen ser els primers en ser-ho, saps? Sempre és buscar alguna cosa que diguis: ostres, això encaixa perfectament amb, amb... que els altres no poden dir-ho. Una mica és això.

Com venen els clients a vosaltres? Venen per què han sentit a parlar de vosaltres o com ho fan?

Sí, per sort, per sort, sí. La majoria de vegades, o sigui, cada cop, o sigui, primer venen perquè a vegades han vist la web i els ha agradat el nostre treball, això és una de les coses; però majoritàriament és que han sentit a parlar, o que n'ha parlat bé un client nostre. Nosaltres sempre diem: d'una bona feina, sempre en surten dues o tres; perquè sempre algú té una conversa i.. ostres.. ehhhh... et fa falta una cosa, doncs jo vaig treballar amb La Perruquera i tot. Vull dir que això també ens va bé, sempre ha sigut molt el boca-orella. I això, també estar ben posicionats en tema web i tot. Però sobretot aquí a Girona, un dels punts importants és que si ho fas malament és molt fàcil que corri la veu i si ho fas bé també; sobretot aquí a Girona. A Barcelona ja segueix essent diferent vull dir... ja mirem més la web i tot, mirem més els treballs i tot, però sí que cada cop... no, no tenim comercials, no tenim una gent que vagi porta per porta o trucant a executius i tot i portem set anys treballant així. Que no... o sigui, sí que plantejem potser més endavant poder fer-ho però, en principi, la nostra filosofia és aquesta. És gent que vingui una mica a... a buscar-nos perquè ens sentim còmodes amb això, que la gent ens vingui a buscar.

I a concursos hi aneu? Us hi presenteu?

Hi hem anat alguna vegada. Per exemple amb l'Ajuntament de Girona o ajuntaments, normalment funcionen per concurs. La filosofia nostre de concurs és que, ens vinguin també a buscar. O sigui, que siguem tres, quatre agències i sigui una mica de dir: mira, us hem vingut a buscar a vosaltres i a dos més. *Vale*, les regles del joc són clares i et diuen: mira, veiem tres perfils d'agència, hem buscat tres perfils i un sou vosaltres i els altres. El que no estem gaire d'acord és amb aquests concursos multitudinaris.. o sigui, apunteu-vos. No, perquè nosaltres el que creiem és que la feina allà es devalua, o sigui, tothom va a... o a buscar baix preu... o tothom va a buscar... és molt complicat, no? En canvi, allò de dir: ei, les regles del joc són clares, sou, és igual, deu agències però us hem trobat a vosaltres, a vosaltres i a vosaltres. Doncs *vale*, perfecte; encantats de jugar i de tot però sí que si hi ha algun concurs sí, pot ser que... hauríem de mirar-ne algun més. A vegades sempre diem: ostres, comencem a mirar les bases i s'acaba demà (riu). Vull dir que... però sí, ens agrada més aquest punt que ens vinguin a avisar i així però a concursos ens hem presentat a alguns, sí.

El client que contacte amb vosatres té un determinat perfil? Qui tens a l'altre costat? Un Director de Màrqueting, l'amo directament o què us trobeu?

Sí, la majoria de vegades és l'empresari directament i també hem treballat a vegades amb agències de màrqueting. O sigui, a vegades hem tingut o tenim agències de màrqueting que hi ha bona relació i saben ben bé de dir: ostres aquesta feina, pum, la passem cap a La Perruquera. Hem treballat amb diverses agències de màrqueting que ells tenen, diguem són agències externalitzades de màrqueting i el que a vegades necessiten és creativitat i després ens passen ja el brífing detallat i ens ho passa l'agència de màrqueting. I moltes vegades treballem conjuntament i presentem de cara al client o de vegades l'agència de màrqueting... treballem directament amb l'agència de màrqueting i ja està. Ells ens diuen: mira, necessitem això, això i això altre i ja està. I després també ens passa el perfil també d'empresa... Director de Màrqueting o departament dintre d'una empresa el que passa que.. l'experiència ens diu que, estem ben acostumats, ens agrada treballar amb gent que decideix i clar, cada cop que vols anar a empreses més grans, un dels inconvenients que té és aquest que tu presenten a algú i ho fas de la millor manera i ho vens de la teva millor manera però li presentes a aquell algú que, després, aquell algú ho presenta a un altre algú, i aquell algú ho presenta a un altre algú i clar, sempre ens trobem amb això. Que empreses més grans o institucionalment estan organitzades d'una manera que, finalment, és complicat contactar amb la persona que decideix finalment, no? I clar, potser aquella persona que decideix finalment li han presentat d'una altra manera o potser com que no li han presentat a ell ja no li dóna aquell valor, no? Per més bona que sigui la idea, no? En canvi, aquella persona que decideix, tu parles directament amb ell, tu li exposes, tu li expliques el perquè has arribat a aquestes conclusions... és força millor, força millor. Però *bueno*, això és el que té treballar cada cop amb empreses més grosses. Però sí, nosaltres per exemple, amb les empreses grosses que treballem estem parlant directament amb els alts executius i fins i tot el *jefe* més gran de tot, li anem a exposar les, les... tota la campanya de Rosa dels Vents que confien en nosaltres tot el grup, nosaltres presentem l'espot i tot a la gent que decideix. Però sí que a vegades ens hem trobat amb altres experiències que, ha agradat moltíssim moltes idees, però que després no saps perquè et diuen: *bueno*, és que des de no se sap on han dit que no. *Bueno*, s'accepta, però no has pogut defensar-ho, no? Vull dir és que et queda això de dir, no saps com ha arribat el missatge. En canvi si saps qui decideix, sempre saps que almenys t'escolten i saben perquè has arribat allà, no?

Per què, quan podeu parlar amb el que acaba decidint és per iniciativa vostra per què ho demaneu o ells ja directament ho volen?

Directament ells, sí, sí, sí, sí. Ja són empreses que funcionen molt que... decisions que creuen que és important, doncs, ho decideixen ells, perquè la gent que creu que la publicitat és una eina... en fi, és més una inversió que un *gasto*, són empreses que tu ja veus que són... que ja toquen d'una altra manera. Clar hi ha molta gent que la publicitat, que també ho entenc, que han portat molt de temps i quan les coses anaven bé, venia un amic: tinc una revista, vols sortir a la publicitat? Ah, sí, surt, surt. Tinc no sé què, vols sortir? Ah, surt, surt. Clar, sobrava

tot molt, no abans?. En canvi ara és dir: el que faci ha d'haver-hi un retorn. Sigui de marca, sigui de venda directa, sigui... però que hi hagi un retorn. Qui pensi això, ja sap que aquesta reunió és important perquè li reportarà vendes. Qui és que no vol vendre ara més, no? I una mica és això doncs, que aquestes decisions qui hi hagi allà, sigui el director que decideixi perquè és molt important pel futur, o un canvi d'imatge, o un canvi de logo, o un *namings*, un nou nom a l'empresa... clar, són decisions que són importants. Una gràfica que et sàpiga vendre alguna cosa, tot... que la publicitat pensin que és una inversió de, de marca; una inversió de present i de futur. No un *gasto*. Nosaltres també volem fer entendre això, que el que inverteixin en nosaltres els hi és un retorn i nosaltres també si aconseguim això sabem que llavors portarà molta més feina. Si saben que allò que inverteixen a La Perruquera no és car sinó que retorna, nosaltres... és el nostre objectiu.

Quan us venen, us plantegen el problema i deixen que vosaltres els doneu la solució o us demanen alguna cosa en concret, és a dir, vull un spot, una gràfica...?

Això seria perfecte, el que seria perfecte, i en molts clients passa, seria això: tinc molt clar una cosa i vull una campanya de televisió o vull una campanya 360 graus de tot, televisió, ràdio, premsa... és dir, vull un concepte creatiu i que aquest concepte creatiu sigui adaptable, que és com nosaltres treballem, crear un concepte i que aquest concepte el puguis adaptar a tele, a ràdio, a premsa, a Internet, a tot... Què passa? Que molts clients que ens trobem... nosaltres vam passar una època que quan vam iniciar l'agència, nosaltres havíem d'explicar què era la creativitat; havíem d'explicar per què el client havia de pagar una miqueta més per la creativitat. Ara això per sort, al cap de tres, quatre anys, ja no ho hem d'explicar però al principi sí que s'havia d'explicar. Havíem d'explicar per què se li havia de donar la volta a les coses i tot. Durant aquest transcurs, clar, a vegades ens ve gent, o ens ha vingut gent, que nosaltres hem de fer no només ja d'agència de publicitat, hem de fer d'agència de màrqueting perquè clar, a vegades et trobes en llocs que estas decidint coses que dius: ostres, estic fent tota una campanya de màrqueting i això també, com que ja és dins del món publicitari ja ens surt de dintre, ja ho fem. Però en principi nosaltres som una agència de publicitat i *lo* perfecte seria dir: ei, tenim molt clar les coses i heu d'anar per aquí. Un *brief* entenedor, el públic a qui va dirigit, el to de la marca... tot molt tancat. Però clar, moltes vegades el client ens diu: què puc fer? Clar, aquest és una mica el problema. Clar, què pots fer és molt gran. Llavors nosaltres també ens hem acostumat a dir: *vale*, què puc fer... quin pressupost tens? Depenent del pressupost i a qui vas dirigit llavors podem fer una cosa o una altra perquè clar, què pots fer, es poden fer infinitat de coses; però clar depèn del pressupost. Dius, *vale*, depenent del pressupost aquestes coses no les pots fer. Però que et tingui un retorn, potser ara pots fer xarxes socials, pots fer diverses coses, saps? Però és tancar una miqueta; perquè què pot ser... comences a pensar coses i portes una gran campanya i després el senyor et diu: no, és que jo volia invertir ics i això amb el temps vas aprenent. Vull dir, no, no, o sigui, aquí tant és un client que tingui mil com que tingui deu mil, però vull dir d'aquests mil que almenys, saps? Enfoquem cap a un lloc o cap a un altre. Mirem de fer això i després moltes vegades és: tinc una idea, no tinc ni nom, no tinc ni logo, no tinc res, creeu-me tota una marca. A vegades també hem creat marques de zero i també és una cosa súper... molt interessant, ens agrada molt crear-les de zero, zero. Però clar, és que s'obren molts ventalls, però una mica és... *lo* perfecte és, per nosaltres, avui en dia, és gent que tingui clares les coses, que és complicat, gent que ens digui: nois, nosaltres hem vingut per fer una campanya publicitària. Cada cop ens agrada més gent que ja hagi fet publicitat; gent que ja estigui dintre del món i que hagi treballat amb altres agències i que pugui dir: ei, ara us vinc a buscar a vosaltres. Clar, què passa, moltes vegades treballes amb gent que no ha anat a cap agència o que ha treballat amb un amic i tot això i llavors és més complicat. Però *bueno*, si veuen resultats i tot, doncs també tot, tot varia. Per nosaltres *lo* perfecte és gent que ho tingui clar o gent que comenci de zero amb un nou projecte, que digui: ostres, ara comencem a crear un nou projecte. Però clar, llavors el que té el veí que té disseny li diem, és millor seguir-hi! Si el tens és millor que hi segueixis que amb nosaltres, vull dir tot és... clar, en aquest món també molta gent, és com totes les feines, no?, no *aprecien* o no, no veuen. Ostres, perquè no ho apreciïn no passa res. Una web barata, doncs ja està, no, no. Tens aquesta gent que t'ho poden fer, tens això,

nosaltres el que treballem és en què sigui un bon producte i clar, un bon producte s'ha de rumiar, s'ha de pensar bé i tot.

Quan els hi presentes les idees, des del teu punt de vista, què creus que valora un client, en què es fixa?

Ahhhhh... un client has de saber... quan presentes una idea has de tenir molt clar que normalment es presenten esbossos perquè mmmmm clar, tu no pots, tu no pots tancar-ho del tot perquè després hi ha un treball molt més o si tu presentes *algo* i ho tanques moltíssim i després et diu que no, tota aquella feina se'n va una mica en va, però sí que la nostra filosofia és tancar-les força. No tancar-la 100% però per exemple si fas una... si presentes un espot, un *story*, si presentes una gràfica i tot, ehhhh, saber que allò ho transmetrà molt bé, que s'assemblarà molt a *lo* que és final perquè

sinó es queden amb algo que diuen : ep! No es ben bé això, saps? L'has de tancar, l'has de tancar força bé. Es fixen molt en la primera impressió; la primera impressió compta molt. Quan veus i dius... ja ho veus a la cara. Si hi ha el sí, però... no és gaire bo; sempre et quedés més el sí però... això és dolentíssim, això és dolentíssim, després t'ho canviaran tot. *Lo* perfecte és: uau, ostres, genial! Aquestes expressions. Quan tens això... nosaltres la primera campanya de Rosa dels Vents, me'n recordaré tota la vida perquè ens va costar... nosaltres vam començar a treballar amb ells al Palau Lo mirador, érem de Girona, vam començar a treballar amb altres coses. Clar, ells són una empresa que és com un *hòlding*, hi ha moltes empreses diferents i deien: osti aquests de Girona, però cada cop les empreses que anaven treballant amb nosaltres els hi hem agradat més fins que hem acabat arribant a dalt de tot, no? Quan vaig presentar l'espot la primera vegada, o sigui com que ells tampoc... ja havien fet un anunci de tele, però a nivell creatiu no l'havien treballat tant i vam presentar tot un *story*... però *bueno*, nosaltres sempre presentem coses que també siguin originals, i la presentació també crec que és molt important fer-la original; que el concepte estigui dintre de la presentació, jugar-hi, que el client tingui sensacions. Quan vam presentar l'anunci, o sigui, va aplaudir tothom, o sigui, va quedar... quan es va presentar la idea, tothom va aplaudir. Les altres vegades ja no han aplaudit perquè com que ja hi estan acostumats, ja ha pujat el nivell (riu) però aquell primer any va ser espectacular i això és una de les coses... I sempre m'emporto això, la reacció de la gent que et quedés molt amb què els hi ha agradat. Saps quan a una persona li agraden les coses o no, diuen: ostres, m'encanta. Osti, genial tot. Si és a mitges, no. Nosaltres un dels punts que sempre trobem importants és: quan la tenim, anar a una. No som de presentar deu idees o cinc idees perquè si tu en presentes una demostra criteri, demostra de dir: nosaltres creiem que és això, saps? Potser podem presentar-ne una a *contrabrief* perquè ens agrada jugar molt a *contrabrief*. Jo sempre tinc el lema de: fem la de *brief* i fem els deures, fem ben bé la que ens demana. Si traiem la súper idea i la traiem en *brief*, *chapeau*, però a vegades el *brief* ens faci obrir els ulls cap a una altra cosa. Si tu a un client el convences d'una cosa que està a *contrabrief* i diu: ostres sí, tenies raó; encara és molt millor, no? Però sempre portar... si presentes una marca, si la tens, presenta'n una, no en presentis tres perquè tu estàs dient: senyors, per nosaltres això és el millor; per nosaltres això és el que vendrà, per nosaltres això... si després et diuen: no, no, no, presenta'm aquesta altra i tu li dius: *vale*, sí, aquesta està bé, però aquesta és la que vendrà. Tu ja li has dit que per tu aquesta era la millor, no? ja has defensat *lo* teu. I si en presentes dues és que les dues tu creus que són bones. Però clar, si en presentes quatre que no d'això llavors t'agafen una mica d'aquesta, una mica d'aquesta, una mica d'aquella i es crea una cosa que no és el que hauria de ser. Per això la gent també, en una presentació és important no presentar-li moltes coses, no marejar-lo, dir: senyors, ho tenim. És això, amb això vendrem i això serà l'òstia. És vendre-ho amb tota l'ànima i dir, ostres... ha de veure que tu t'ho creus i que allò serà una idea que vengui perquè si n'hi presentes moltes doncs no, i clar. Si després veus que la cagues i no (riu) després tens amagat el comodí, no? però amb el que es queden és que visualment els hi ha de traspasar *algo*... és amor a primera vista. Són coses que, no? moments, segons, que dius, ostres, si al primer segon ja no ho veuen bé; si tu els hi has d'explicar molt, malament. Si tu els hi has d'explicar molt al principi, començar a parlar de tot sense presentar res; parlar-ho bé, ja quasi vendre'ls-hi... a vegades et diuen: osti... hi ha tot un discurs per després... pum, presentar-ho en vídeo, però que sigui tot... cartells grossos, que sigui... hi ha idees que són

tan bones que és això, és que ja de seguida és pum! presentar-ho i, i... fer-ho. Nosaltres per exemple vam fer una marca de Tordera que aquesta la vam trobar de seguida. De vegades els *namings* és de les coses que costa més i aquest estàvem i va sortir molt ràpid que era... mmmm... és la ruta de la Tordera i clar el nom vam trobar Tur però *Tour de Tour* de França i vam fer Tour-dera. Clar, aquesta idea ja era allà; amb el logo, tot ben presentat i tot però és que ja dius, ostres, és que és el que diem, és buscar *algo* i dir: això no ho poden fer els altres. Tenim Tordera, si vols fer un tour de la Tordera, és que és això, saps? Ja seria un nom universal i tot i vam fer-ho. Com la marca 100% Olot, i vam fer la marca de Ciutat d'Olot i vam fer el 100% però el 100% és O barra Olot. Clar, per la gent d'Olot és molt, és molt... 100%, no? Molt autèntica i és una marca que també vam haver de defensar al ple de l'Ajuntament, va venir gent del poble i tot, i va agradar molt. Però vull dir, quan veus *algo*, per imatge dius: ostres això és... és que encaixa perfectament.

I quan parles d'això de què arriba com creus que ho valoren, a nivell de gust personal, veuen la creativitat, veuen que allò pot ser eficaç...?

Un dels problemes que hi ha del client que trobo és que a vegades el defecte que hi ha és que el gust personal és dolent. A vegades al client li agrada el que li agrada a ell i a vegades té un problema, que ell no és el seu client, no? vull dir, molts sí; molts clients n'hi ha que per sort tenen molt de gust, però n'hi ha d'altres que només veuen el que els agrada a ells i a vegades tenen un producte que... potser venen un producte per dones i per més que t'agrada a tu, ets un home, i el producte va per un altre target, va per nens o va per això. Un dels problemes que a vegades hi ha com a defecte és aquest. I nosaltres el que fem és no acostumar al client sinó que... *bueno*, està clar que acostumar al client, però sobretot és buscar la campanya de dir: a qui va dirigit. Tenir molt clar sempre... és a dir, tu pots fer un missatge súper creatiu que si no va dirigit al teu públic, allò és nefast. I a ells sobretot, a veure, els hi ha d'agradar a ells, han de trobar que... que els hi ha d'agradar però sempre pensant amb aquest punt d'empresa. Però sí, a vegades ens hem trobat això que hi ha clients que dius té aquell gust però has de dir: *vale*, però és que va dirigit cap allà, no? Però a veure, jo crec que si s'ho han d'agafar és que..., s'ho han de mirar des del punt de vista del target, des del punt de vista... és que al final és això, és el... no ja el *target*, és el *core target*, això va, ben bé al públic a qui va dirigit. Això és com tot, qui té un punt de vista comercial, veu que allò al final és que ho reflecteixi, que ho vegi i que digui: ostres, això m'anirà bé per vendre, m'anirà bé per enfortir la marca i... i sobretot veuen això, moltes vegades és això que ho veuen i diuen: ostres. Per mi les bones idees són aquelles que diuen: ostres, estava allà, no? I és que per mi les bones idees és allò que sempre dius: com no se m'havia ocorregut a mi? Aquestes són les millors; les que tothom passa i no veu i després quan li ensenyen diuen: ostres, era claríssima, no?. Aquestes són les millors, les millors idees. A nosaltres ens passa; tot està per fer però tot està molt fet. Si tu ets un professional que mires, si ets un professional que dius: ostres, vaig a mirar el que s'està fent; nosaltres sempre ho fem molt això i ens tirem pedres contra nosaltres perquè clar, moltes idees que surten bones d'aquí, si comences a mirar dius: merda! Ja està feta! Clar, fora. Va, tornem a presentar una altra cosa. O sigui intentem que no hi hagi còpia, que moltes vegades és gairebé impossible perquè clar, és que portem tants anys que tothom... jo sempre ho dic, qui faci *algo* amb una bombeta l'aplaudeixo però clar, jo si em ve un estudiant i em porta una bombeta dic: uiiii, anem malament, anem malament. Una bombeta i una navalla suïssa, anem malament. Si li dones la volta perfecte però si no... és clar, els tòpics s'han de... recórrer als tòpics és molt complicat el que passa és que, com que la publicitat va molt del braç amb l'actualitat, també és *lo bo*, que l'actualitat et va donant coses que pots fer-hi... que pots jugar-hi, no? però, *bueno*.

La creativitat diries que és important per un client a l'hora d'aprovar una idea?

Sí, és clar, és que nosaltres sempre defensem això. Però és que la creativitat ho trobem moltes de vegades com a solució, és una solució a un problema, no? Que vegi que se li ha donat la volta, vull dir és que sinó no seria... està clar que el disseny amb la imatge i tot ho és, però és que el mateix disseny, ja, ja... ja porta intrínsec la creativitat. Vull dir, tu li portes una idea a un dissenyador i ell també li ha de donar aquesta volta, aquest punt creatiu i fer-ho;

però crec que aquí és indispensable, vaja, qui ve aquí és perquè vol *algo* que sigui una mica diferent.

I per un client, un anunciant, tu què creus que és per a ell la creativitat?

Per ell? Per ell és veure *algo* diferent. Quan venen aquí, veure *algo* que no s'esperaven. Per mi això ja és ser creatiu; és una mica aquest: oh! Ostres! Per mi és aquest punt, és aquest punt de dir... o que... sobretot que els hi agradi; o sigui al final és, pot ser qualsevol cosa però t'aplaudiran la creativitat si ho veuen i diuen: molt bé. Per ells és això, que tu els hi presentis *algo* que per ells estigui bé, per *lo* que paguen o pel que tu dius que has invertit en hores o que has fet tot això; quan venen aquí, s'assenten i tot, volen veure *algo* que diguin: ostres, ens agrada. Si els ha agradat, pot ser creativitat, pot ser... podem dir la paraula perquè creativitat... nosaltres estem fent publicitat; un creatiu és... Dalí és un pintor, és, és... és trobar-hi *algo*, donar-li la volta a alguna cosa. Però aquí és... la creativitat és que et valorin la feina, que t'ho vegin i diguin: molt bé, molt ben treballat, molt ben fet i ja està. I després, sí clar, et poden dir molt ben fet però que després no obtinguin resultats. Al final és que et diguin, molt ben fet quan hi ha hagut resultats. Clar, quan tu jugues a primeres divisions, és el que diem nosaltres, quan estem fent la campanya de televisió que cada dia sabem les vendes de colònies, això és primera divisió. Aquí ja no hi ha... el primer dia que presents hi va haver aquell primer aplaudiment però ara ja és: cada dia, tantes reserves. La campanya al final d'any, al final hi ha hagut tantes reserves. I després t'aplaudeixen. Però t'aplaudeixen així (aplaudeix tímidament) i després et diuen: l'any que ve a vendre més, i ja està. Quan estàs a aquests nivells sí que ja és la pressió de dir... *bueno*, és que ja no és... és una altra barrera, o sigui, és una altra divisió que diem nosaltres; que ens agrada jugar-hi, estem encantadíssims; però vull dir que és això, és: *val* tu presentes, i nosaltres et diem, si voleu aquests resultats, confieu en nosaltres; si voleu això que us agrada a vosaltres, nosaltres creiem que aquests resultats no hi seran. Si després trien allò, tu ja has defensat la teva idea i tot. Si tu has defensat aquella idea amb aquells resultats i no hi són, després sí que t'ho menges; però clar, és això, és arribar a aquest punt de dir: nosaltres creiem en això i són les agències que s'han fet grans, no? Que han agafat marques i les han fet grans o grans marques que encara les han fet més grans, no? I clar, cada cop hi ha més inputs, cada cop... la gent abans gairebé... la gent no s'enviava coses, ara s'envien WhatsApp, memes i tot això. Tothom és publicista, tothom és creatiu, clar ara sorprendre a algú és complicat perquè ara el WhatsApp, no? Passa qualsevol cosa i osti, pum, fan un meme d'aquells i ja s'envia. Allò ja és un anunci... entre cometes, és una cosa creativa, no? Però clar, imagina que per sorprendre al darrera hi hagi *algo* de publicitat. La gent diu: ui, merda, publicitat. Has d'arribar a un punt molt més proper i cada cop més diferent, cada cop amb més ànima.

Quan parlaves que et demanen resultats, te'ls solen demanar a nivell de vendes?

A veure, depèn de quin cas sí, clar aquí és tot quan a la reunió del *brief* diem: què vols aconseguir amb això? Marca? Però clar, és que la marca també són vendes. Al final tot són vendes és que, no ens podem enganyar, no podem dir... tot bé... el que passa que jo crec que un client amb un bon producte i una bona publicitat, èxit assegurat. Un client amb una mal producte i una bona publicitat, èxit assegurat un parell de dies. El tercer (riu) ja cau. El que fa més mal, un bon producte sense una bona publicitat, per mi això és el que fa més mal de tot perquè això és *lo* que verdaderament perds i molta gent passa això. Nosaltres ens trobem amb molts clients que diuen: ostres he tret això però no arriba i veus que és un producte que és perfecte i què passa? Que al cap de quatre dies, aquella mateixa idea, en base a una publicitat enorme, *pues* és un èxit. Però, per què? Perquè després hi ha hagut altra gent que ha arribat allà i diu: ui, per aquí. I aquell que ha sigut el primer, com que no ha sigut el primer en sortir en publicitat, la gent com sabrà que és el primer? Sabrà que és l'altre perquè qui pica primer, pica dues vegades, no? I aquell ja ha sortit i a aquest altre ningú no el coneixia. I molts... ara ens passa moltes vegades que, petits negocis, que per pressupostos i per de tot no poden arribar on són els altres, no? Una miqueta és això. I quan veus que els convences i tot i després fas *algo* per invertir en publicitat és molt millor, el problema és no tenir altaveu, no tenir una bona publicitat i no tenir un bon producte. Però clar, quan tens un bon producte i una bona publicitat i bona inversió, clar és que la inversió en mitjans també és clau. A

Telefónica li és molt fàcil fer una campanya notòria perquè surt a tot arreu i és igual el missatge; la gent se *n'entera* de tot igualment, no? En canvi la dificultat és, tenint un pressupost mínimament correcte, però que arribi a tothom, no? Una mica és això.

Si haguessis de definir un bon anunciant, què és per tu un bon anunciant?

Un bon anunciant? Un bon anunciant és algú sobretot valent, o sigui una persona que... ja només pel fet de muntar un negoci, per mi és una persona súper valenta i que es pugui equivocar, que tingui el fet de dir: ostres, em puc equivocar, ho puc fer, però muntar un negoci sempre és pensar que t'equivocaràs quasi cada dia; vull dir, això és *lo* normal. Un bon anunciant és això, que tingui molt clar les coses, seria *lo* perfecte. Gent que veus que ja només t'expliquen *algo* i ja només pel fet d'explicar-te aquella idea a tu ja et venen 50 idees perquè ho té tot tan clar... una persona que diu: ostres, aniríem per aquí i això ho farem així, només necessito una bona idea per acabar de fer-ho però... una persona que dius: ostres, què ha inventat aquest *tio*? Què ha fet? Què ha pensat? I després altres anunciants que dius, ostres, que són súper enormes, que facturen moltíssim i que veus que són persones súper properes i que, sobretot, confien en tu, no? T'has guanyat la confiança, però te l'has guanyada. Això també ens agrada, ens agrada el fet que tampoc no ens regalin res sinó que tu veus que t'ho has guanyat i ara et donen aquesta confiança, no? Gent que cregui en el que tu li dius, que t'escolti i ho sàpiga valorar. Normalment aquestes persones també són més crítiques i tot perquè si t'han escoltat i criticaran allò que dius: ostres, això no ho havia vist, perquè a vegades també un client que no diu gaire cosa també és dolent perquè tu presentes i no et diu cap defecte. (riu) *Algo* sempre ha d'haver-hi! Perquè ells coneixen bé el producte i tot, no? I és bo, també, que algú et digui coses; perquè ostres, hi ha coses que potser tu no ho hauràs vist a nivell de producte. Tu intentes endinsar-te al màxim en aquell producte, conèixer-lo al màxim; no pots fer cap campanya fins que no coneixes bé el producte, sense tastar-lo ni res. Però un client exigent, un client d'aquests, sempre et dirà *algo*, sempre, sempre, sempre t'ha de dir *algo*, perquè sinó malament. Perquè sinó després surt la campanya i alguna coseta ha quedat que trontolla. I aquest client exigent també és molt bo. Que sigui exigent, que tingui clares les coses... nosaltres tenim bons clients que no tenen clares les coses però el perfecte és aquell que dius: ostres, ho té súper clar, ho té súper clar i nosaltres hem de fer aquesta part que ell no té clar i vol que fem, no? Que sigui valent, i valent vol dir arriscat. Que li poguem dir: per superar això hem de creuar aquesta línia, hi estàs d'acord o no? Sí, sí, creuem-la. Amb les conseqüències i tot, però que ell ho tingui clar tot. Una miqueta seria això.

I per l'altra banda, un mal anunciant qui és?

Bueno, un mal anunciant vols dir una mala agència?

No, no, des del teu punt de vista, o sigui, un mal client.

Ah! *Vale*, un mal client. Mmmmmmmmm *Bueno*, un mal client és aquest que potser mira només el que li agrada a ell. O sigui, bé si mira el que li agrada a ell i té un criteri espectacular... sempre diem el mateix: se la juga qui paga. O sigui, tu mai no pots estar per sobre del client. O sigui, ha d'haver-hi una línia, ha d'haver-hi un punt que tu ho negocies, però si ell diu que no, és que no, ja està. Però tu li has dit. Perquè el principal problema és no dir-ho, callar-t'ho i després quan surti la campanya que digui: osti, per què no m'ho has dit? Això per mi és *lo* pitjor. I hi ha aquell tipus de client que dius, ostres, no escolta, va a la seva, tu li expliques tot i et diu: *vale* sí, molt bé; torna i després t'ho ha canviat tot. No hi ha volta de full, *val*? Una cosa és aquest, el que només mira el que li agrada a ell i no veu més enllà... al final quin és el públic a qui va, i després això, també, el que no té clares les coses és molt complicat perquè el que provoca és que l'equip una mica, quan estàs treballant... caigui una mica en el desànim; perquè si veus una persona que no té clares les coses després què passa que sí però no, això no... al principi molt bé, però quan ja t'han canviat 10 o 15 vegades, sense saber ben bé, o sigui, no et saben transmetre el que volen canviar... nosaltres ja fem l'esforç i estem molt acostumats, després de tots aquests anys tenim molts clients que ja sabem com són, sabem tractar-los que això és súper important també, saber tractar a cada tipus de client. Però clar, aquest el que fa és que si li haguessis de cobrar totes les hores, per tots els canvis,

per tot això seria bestial. Però és dintre... és dintre la nostra feina. Però clar, un client dolent? Doncs el que no té clares les coses. El que no té clares les coses en publicitat, en disseny, en tot, és molt, molt complicat treballar-hi.

I ja per acabar Josep, ara parlaves de tipus de client, t'atreviries a fer una classificació de tipus d'anunciant?

De tipus d'anunciant?

Sí, de client. Us trobeu en casos que dieu aquest és així, aquest...

Bueno, sí (riu). És això, sí, podríem començar per aquest, el que potser no coneix res i que, per exemple, pot ser un client que diguem-ne... podem dir que té una L, no? (riem) El client que... i dintre aquest perfil poden ser diferents, el que té una L i és energia pura, iniciativa, ganes de menjar-se el món, joventut; no té perquè ser jove però normalment el perfil és jove, negoci nou, ganes enormes de menjar-s'ho tot; aquest podria ser un perfil. I l'altra L, el mateix L però que, bufff, *bueno* que potser no s'ha mirat res i que potser per ell doncs muntar una web ja és una cosa innovadora, saps? O muntar un negoci al costat de vés a saber què. Que dius: ostres, com li dic que això no pot anar bé? Clar, tampoc no som ningú però sempre se li ha de dir. Hi ha gent que no ha fet ni estudi de mercat ni res i dius: ostres, muntar no sé... vendre porc a un estat islàmic, no? Jo què sé, és com dir una cosa d'aquestes així i tot. Que potser li dona la volta i pot fer-ho, eh? Però, però... cosetes d'aquestes que dius: ostres aquest perfil de client que dius... buf. Aquests serien els L, no? Els d'iniciar. Després n'hi ha d'altres, que potser és dels que m'agrada més, aquells empresaris que han caigut i que es tornen a aixecar i veuen els errors que han comès i tornen a començar un altre negoci però molt més reflexionat. Per mi aquests són els que tenen més mèrit. La persona que quan tothom diu que fracassa, osti aquell, aquell behh, aquell no sé que... als Estats Units fan ponències i fan de tot amb gent que ha tingut... que li ha anat malament. Qui és que pot aguantar un negoci 15 o 20 anys? És que això tu ho veus ara i dius: ostres és que passen tantes coses, és tan complicat i tal. Aquesta gent el que veus és que et comença a parlar i et diu: ara farem el negoci i el farem d'aquesta manera... i vas aprenent sempre d'aquesta gent. *Bueno*, de tothom aprens però, d'aquests, és molt important. Després hi ha l'altre tipus de client que quan obre la porta, i això és el que et deia de ser empresari, de conèixer-se durant el temps, és el típic que no mira cap greu. Vinga va! Tot endavant! A aquest ja ens hi hem acostumat amb la crisi i no ens en fiem gens. És un tipus de client que... ens en fiem molt més del que... el que té més, normalment és el que mirarà més la *pela*, el que et mirarà més, tot, tot, tot, com està detallat. Aquest és, per nosaltres, el que ho valora i és que al final és veritat, ha de ser així, en un negoci has de mirar la inversió i has de calcular-ho tot i... el que no mira res, res, dels números és que no... el que diu: va vinga, tot cap endavant! No, tu estàs fent un negoci... *bueno*, a veure, si et diu que sí, s'aprova el pressupost i tot, *pues, pues*, perfecte. Després, l'altre client que no ens agrada gens potser seria una mica aquest que és aquest client una mica fantasma que entra i que, *bueno*, que es menjaria el món en tot i que veus coses una mica turbulentes i de tot i aquest el classifiquem que moltes vegades... mira, li passem un pressupost, i a aquest sí que li doblem i és una manera elegant de dir que no. (riu) I tal, els clients quan ho veuen... dius, *bueno*, però almenys treballarem amb ell però... a això sí que ens hi hem acostumat, és una manera elegant de dir que no. De dir, guaita, però és perquè... perquè és aquest client que no ho té gaire clar, no saps ben bé què és però no pots... o sigui, una cosa és dir: ei, vull el logo. Nosaltres sabem què és un logo. L'altre és buffff només pensar de com aclarir-te tu, per explicar-li a ell, ja no saps quantes hores hi pots dedicar allà. I dius: mira, a aquest li passem això i ja ni ha contestat, ja està. No li has dit un no rotund ni res. I després clients que... els clients grans i de grans empreses, *pues* a vegades veus clients grans i de grans empreses que dius: com pot ser que aquesta empresa vagi tan bé havent-hi aquest caos tan gran? És increïble! Però després tu vas veient i dius... si nosaltres som tan pocs i de vegades hi ha caos, entens la grandesa d'això, dius: és que és bestial. O el client aquest que està a tot arreu. Hi ha un client que dius: com pot ser que es fixi en aquests petits detalls si té una empresa de 300 treballadors i es fixa en això? O sigui, les seves hores... o el seu dia té 30 hores o és impossible, perquè es fixa en tots els detalls. En canvi hi ha l'altre que no, que per mi és el que... *bueno*, un dels punts que dèiem, el que sap delegar, el que confia molt en les persones,

el que confia en que... el que es *rodeja* de gent més intel·ligent que ell, no? I també és un dels punts que trobo que està bé: *rodejar-te* de gent que diguis, ostres, aquest és súper bo, aquest és l'altre i li dono aquest poder. En canvi hi ha l'altre client que no: jo estic per sobre de tot i jo ho decideixo tot. Jo ho decideixo tot, jo ho faig tot i tot ha d'anar cap aquí. També hi ha aquest tipus de client, que ho decideix tot ell. No hi ha volta de full. Ell ho decideix tot. I en canvi n'hi ha d'altres que diuen: *vale*, si els hi ensenyas, té la decisió final però deixa delegar més, no? I aquest és molt més, molt més bo. Que n'hi ha d'altres que ho decideixen tot i són brutals i també ho poden, ho poden decidir. I després hi ha la tipologia això, del departament de màrqueting que, *bueno*, el departament de màrqueting a vegades és molt bo; és com tot, no? Hi ha gent súper eficient i súper bona que dius: bua! Treballar amb aquests és perfecte perquè ens fan tota aquesta feina, de parlar, tot això, t'ho deixen súper clar, perfecte. Després hi ha l'altre que et pots trobar altres tipologies de gent que sigui complicat però normalment si és extern i veiem que no hi ha bona relació ja no hi treballem més. Si hi ha bona relació, és perfecte. I si és intern d'una mateixa empresa, *bueno*, normalment són empreses grosses i, clar, el de màrqueting et diu que sí, li encanta, és un *tio* jove, que vol fer moltes coses, que el veus amb ganes de canviar l'empresa i després t'arriba amb el cap cot i diu: ho he intentat però (riu) no hi ha hagut manera. Però tu li agraeixes, dius: ostres, perfecte; quan torni a sortir una altra cosa, ho tornarem a intentar una altra vegada, no? Però aquest és un perfil maco perquè també, aquesta gent un altre dia estarà en un altre lloc i dirà: osti, aquells em van fer una feina que no va poder ser, però confio en ells, no? Això sí que ho valorem. L'altre, el de màrqueting que dius: buf, aquest ja... aquest vol decidir per justificar el sou. Aquests ja són més complicats. Que han de dir la seva per justificar el sou davant del *jefe*. Però el *nano* aquest jove, el *tio* de màrqueting que dius: osti, aquest té ganes. Que ve i et diu: tinc ganes... l'empresa aquesta necessita un sacseig, necessita fer *algo*, saps? Aquest és molt bo. No sé te n'he dits...

Molts!

(riu)

Doncs molt bé Josep, ja estem. Moltes gràcies.

Molt bé, perfecte.

Entrevista a Àlex Martínez. Director General Creatiu de JWT Barcelona

Data: 30/10/2015

Hora: 12:00

Lloc: Sala de reunions de JWT Barcelona.



Llicenciat en Ciències de la Informació (Publicitat i Relacions Públiques) per la UAB. El 1989 va començar a treballar com a *copy* junior. El 1999 s'incorporà a JWT, on actualment ocupa el càrrec de Director General Creatiu de l'oficina de Barcelona. També és membre del Consell d'Administració de JWT Espanya i ha format part del Consell Creatiu mundial de la multinacional. La seva feina ha estat reconeguda amb nombrosos premis a nivell internacional, entre els que es compten nombrosos Sols del Festival de Sant Sebastià i lleons de Cannes. El 2008 fou escollit per *Adlatina* com un dels 15 creatius més rellevants d'Iberoamèrica.

Bon dia Àlex, primer començaríem parlant una mica de tu. Quin és el teu càrrec aquí a Walter Thompson i una mica la teva trajectòria professional.

Doncs, *bueno*, actualment sóc el Director General Creatiu de l'oficina de J. Walter Thompson a Barcelona. Porto aquí... 16 anys que estic aquí i des d'aquest temps si tirem enrere, mmmm, abans de la fusió amb Delvico vaig ser el cap creatiu de Walter Thompson Espanya, mmm en aquell temps també vaig estar 5-6 anys al Consell Creatiu mundial de la multinacional, que sóc dels pocs espanyols, jo crec, que han estat, de manera sostinguda, en el Consell Creatiu mundial d'una multinacional; també sóc membre del Consell d'Administració de Walter Thompson Espanya i, ja et dic, i prèviament doncs he estat a diverses agències més a Barcelona. És dir, l'única oficina de Madrid per la que he treballat és la nostra, és l'època en què depenia de nosaltres, i *bueno*... treballava a Barcelona i a Madrid indistintament.

Si haguessis de definir a Walter Thompson, què diries que us diferencia a vosaltres com a agència?

A veure... a veure... com a xarxa multinacional o com a oficina? Quin nosaltres? Perquè aquí tenim la dimensió multinacional i després, òbviament, és l'equip humà que conforma la família amb la que treballes i atens als teus clients diàriament. Llavors a veure, el tema de la publicitat, en el fons, jo crec que no deixa de ser fluxes emocionals de talent i d'interessos entre persones, m'entens? Per tant depèn de la persona; tant la que conforma l'equip com la que conforma l'equip del client. Si hi ha química o no, això dintre de tot, segueix essent importantíssim. Què passa? que en un món globalitzat on ara pots recolzar-te en un especialista en una disciplina que igual està a Singapur, doncs sembla que estigui més a prop que un *tio* amb qui no t'has vist mai però amb qui et toca treballar per alguns projectes. Llavors això fa, *bueno* aquesta cosa de *mesclar-se*, que sigui una mica diferent, però en el fons, acabes tenint química o no amb un *tio* amb qui et connectes amb Skype igual, saps? Que veus que t'entens o no. És a dir, al final l'essència, tot i que no estiguis físicament al costat o no et toquis la pell, en el fons és el mateix, no? Llavors, nosaltres com a multinacional, responent a la teva pregunta, a veure, la Walter Thompson és LA multinacional; és a dir, la primera multinacional del mercat publicitari; vam fer, mira, 150 anys l'any passat; no crec que hi hagi moltes companyies que *logrin* aquesta fita i per tant, *bueno*, *pues* de fet el nostre James Walter Thompson va ser el primer, pioner entre moltes d'altres coses, en decidir que allà on estiguessin els seus clients, ell obriria una oficina. Per tant, és el concepte de *network* multinacional tal i com el coneixem ara, no? En aquest sentit, després òbviament, n'hi ha hagut d'altres i al final tothom té de tot i tothom ofereix més o menys... és a dir, depenent del que el client necessiti, doncs el què.. el que el client necessiti i estigui disposat a pagar. Mmmmm nosaltres com a multinacional doncs potser a part de pioners en això també en altres coses com per exemple, la planificació estratègica és un pilar; segueix essent un pilar

importantíssim a la nostra casa, és tot molt disciplinat, es fan les coses molt *sesudament* i amb molt tot que tingui sentit, *versus* altres que són potser menys de mètode, més intuïtives, depenent una mica més de la personalitat del guru que lideri el projecte, no? Llavors, *bueno*, això és el que distingeix una mica les multinacionals donat que ja hem dit que en un món globalitzat, tot tendeix a *uniformar-se*, no?. I a nivell de l'equip que tenim aquí en aquests moments; home, a veure, sempre hem preservat que hi hagi un equilibri de personalitats i talents complementaris, no mirar de replicar el mateix. Si tens...si un que agafes pot fer el mateix que fas tu però en petit *pues* ja estàs tu, no? És millor algú que et complementi o que et doni un punt de vista que igual tu no aniries per allà, no? Malauradament, tal com ha anat evolucionant la crisi i tot el que és la nostra indústria especialment a Espanya, doncs, ens hem hagut d'anar quedant en l'essència del mínim imprescindible perquè tots els clients estan reduint inversions i si inverteixen més no decideixen pagar-nos com haurien, per tant, cada vegada és més la mà que apreta doncs... llavors es procura tenir un equip compensat, molt unit, on tothom s'ajudi i li vingui de gust trobar-se amb l'altre a la porta al matí. I això no passa a tot arreu.

[Necessiten la sala de reunions on estem i ens desplaçem a l'altra sala]

Continuem. Tipologia de clients. Diries que teniu un determinat perfil de client?

A veure, per voluntat, no. És a dir, com a professional, des del punt de vista del meu perfil professional, de les coses que estic més content de la meva carrera és que he tocat tots els sectors, no tots, però pràcticament tots els sectors. I crec que això enriqueix i que està molt bé. Llavors una agència del nostre perfil matricial, és a dir, independentment de qui som o dels que som, o podríem ser 150; la voluntat és de poder tocar tots els instruments possibles i, per tant, poder atendre a tot tipus de clients. El que sí que és cert és que per la dinàmica de mercat i per com ha anat, hi ha determinats clients que sí tenim alineats des de la multinacional i també perquè estan a Barcelona i hi ha sectors que són molt més potents, doncs acabem tenint molta part d'alimentació, però això ens passa a moltes agències de Barcelona, quan per exemple l'oficina de Madrid té més perfil institucional i més cosa industrial o de... clar allà ja només per l'Administració... lògicament l'Ajuntament i la Generalitat com a anunciants s'han quedat en no res, en canvi els ministeris encara tenen molts diners, no? Aleshores aquí tenim, hem acabat tenint, però més per com ha evolucionat la cosa, el mercat, que per voluntat. Llavors... aleshores sí, tenim bastanta alimentació i sobretot gran consum en general.

I com us solen escollir els clients, com ho fan? Per concurs, venen directament a vosaltres?

Hi ha de tot, hi ha de tot. Depèn, també, de com estigui estructurat el client. No tots són iguals, no tots funcionen igual. Aleshores, hi ha companyies multinacionals que tenen alineaments, ja sigui amb una agència o amb un hòlding, per exemple Vodafone, que era el client de la nostra oficina de Madrid fins fa un any i mig i es va bellugant per WPP. Té un concert amb WPP que els permet, a cada país, doncs dintre el que és la oferta d'agències del hòlding, ells tenen a cada país, a nivell nacional, llibertat per bellugar-se. Llavors aquests es belluguen per aquí en funció dels que els dona la gana. Aleshores poden, o bé fer consulta directa, com crec que ha sigut l'última vegada que s'han mogut a Sra. Rushmore, o fer un concurs, que és com quan el vam guanyar nosaltres. Clients nacionals diem que també tinguin una autonomia com per bellugar-se, doncs depèn. A vegades et criden a consultes, i depèn del que és el teu portfoli, la teva forma de pensar, et conviden a treballar-hi més i hi ha altres clients que tranquil·lament monten un concurs en tota regla, tancat; que et demanen una sèrie de coses i primer seleccionen òbviament, a qui creuen que els pot interessar. Normalment els concursos són, primer una fase de credencials, presentes qui ets, què fas i quin tipus de manera de pensar tens i... *bueno*... ells trien els que ells... redueixen el número d'opcions que creuen que els hi pot encaixar i a partir d'aquí, doncs, pot haver-hi o bé un concurs ja amb un *brief* on a tothom se li demana el mateix o bé vas a fases: primer una fase estratègica, aquesta és la meva marca, la meva problemàtica, tu com ho faries i aquí es criba i acabes al final, igual amb un parell només, no? Depèn de cada client com ho té organitzat.

Sou partidari dels concursos vosaltres?

No. Jo, particularment, no. Per què? Perquè és una manera com una altra, però crec que no necessàriament és la millor manera de conèixer-se o la millor manera de triar. És a dir, és com qui busca parella i convoca un concurs. Mira, doncs... no sé, saps? O busques metges, fem un concurs. A veure és que jo crec que hi ha temes com què pot fer per mi; quin fi tinc; quin equip de persones em posaràs; no només el... perquè hi ha moltes agències que funcionen també... hi ha equips que es dediquen a *new business* i són una mena de *welcome pack* i un cop guanyat el client no el solen veure més. Per què? Doncs perquè són gent més agressiva, més amb empena o més amb pinta de... els hi prometen tot, el *oro y el moro* i tal i després és una altra cosa i se'n van amb un altre un cop han aconseguit ja, *venga fuera*... és una dinàmica que, clar, evidentment en una agència tothom no pot estar a tot arreu. Aleshores, jo crec, particularment, que les bones relacions són les que acaben fent la bona feina. Sinó, si tot ho deixes... És a dir, un concurs què et passa? Et veus en un període molt curt de temps; a conèixer el que et volen explicar, evidentment tu no explicaràs la teva intimitat a tothom, perquè no saps com va, per tant... de fet, et tan signar documents de confidencialitat que ja veus tu. Tu li pots estar explicant les teves interioritats a un que no triïs i l'endemà se te'n vagi a treballar per la competència i ho coneix tot. Això tècnicament és possible, per tant, és que el propi concurs és surrealista en aquest sentit. Tu no pots explicar-li tot. I algú que et pugui ajudar has de tenir una confiança jo crec que profunda; és a dir, que per entendre bé el problema necessites tenir informació, tenir una col·laboració i tenir un, un...ostres, doncs un tracte estret. I la seva confiança es construeix, no s'improvisa o es fa semblar o fem com si, saps? Aleshores, a partir d'aquest coneixement és quan comença a treballar-se l'equip de persones... al final és el que et deia abans, són fluxes emocionals de coneixement i de talent. També depèn, m'entens? del tipus de persona i de què hi hagi química o no. I a partir d'una bona entesa és quan surt, en la meva experiència, la millor feina. Sinó, tu tens un període limitat; tens una part limitada d'informació, la resta tu t'ho has d'imaginar o ho suposes, i vas ja amb la sensació de què tot t'ho jugues a una carta, però un dia. Llavors aquest dia ha de ser *impactante*, saps? I després, doncs *bueno*, ja ho veurem. Perquè en el fons com que tampoc coneix..., al final tampoc saps exactament qui tens a l'altra banda i és recíproc, no? Aleshores és una mena de tanteig, així, on un ha d'agradar molt al preu que sigui, saps? I l'altre, doncs, a vegada intenta veure més enllà, o no, o veu també el que li sembla i... ja et dic, i *bueno*, per mi no és el sistema id... és un sistema, però no és el sistema ideal ni molt menys. I després, doncs, actualment a més s'hi produeixen... és un camp abonat a abusos. Si ja et deia que per part d'agències hi ha certes *praxis* que a mi no em sembla que siguin la millor, però que al final és supervivència, és allò de tenir aquests *comandos* a intentar anar i... que si... *lo más*... és que tenim més ganes de treballar per tu, perquè tal... i el que estàs mirant és a veure quan s'acaba perquè a darrera tinc un altre a qui li faré el mateix paper perquè van *a saco*; és a dir, aquesta mentalitat de caçador: és anar a caçar, a caçar que et guanyarà un altre o ja ho veurem. Però també, d'altra banda, hi ha clients que abusen claríssimament, saps? És a dir, jo *concebeixo* aquest tipus de feina, com et deia, d'equips humans des d'una base de confiança mútua i això implica una sèrie de normes, d'ètica i de lleialtat... mínimes. De tenir un contracte, i de complir-ho, i de tenir una honestedat... i et trobes desgraciadament amb molt clients en aquestes èpoques, sobretot des de que la crisi ha sigut més crua, que realment se n'aprofiten. Aleshores és una manera de dir: *bueno*, no sé, mira truco a set i tinc set punts de vista sobre coses que igual hauria de fer jo la meva feina, igual hauria de mirar jo com ho hauria d'enfocar, però no, mira, que m'ho expliquin i llavors tinc un arsenal de punts de vista, d'idees, d'informació que si me'ls porten i me'ls regalen, *caramba* tu que mira, gratis i sense cap compromís per part meva. Ens ha passat, em va passar una cosa molt surrealista ara fa relativament poc, que és més anecdòtic i potent. Va fer un parell d'anys vam fer un concurs per una aerolínia que volia deixar de ser percebuda com a *low cost*, no diré el nom, però crec que ja el direm tots, i que té un creixement espectacular i que els hi va fantàsticament. *Bueno*, va fer un concurs d'aquests llargs: primer una fase de credencials, una fase estratègica... coi, al final vam arribar quatre em sembla. I *bueno*, vam presentar allà el desembarcament de tot plegat i *bueno*... no vam guanyar, va seguir el tema, van guanyar uns altres i... i un any i mig, dos anys després, rebo una trucada d'un de l'equip d'allà que hola, que et volen veure, que hi ha un tema del que et volen parlar i tal. Vaig cap allà i bàsicament que una de les idees

d'activació que havíem proposat nosaltres que els hi agradava i que la volien. I *bueno*, que ho deien i tal i que també si nosaltres volíem... que ells ja s'ho... o sigui, ho van presentar d'una manera que era quasi un fet consumat: i això ho farem amb un proveïdor nostre perquè nosaltres tenim molta confiança amb allò, amb ells i demés i això.. però clar, vosaltres podeu, si voleu també, concursar en el projecte de promoció d'aquesta activació. I clar perquè sinó... I llavors jo vaig dir: mira, què m'estàs volent dir? M'estàs volent dir que vols comprar la idea? Home, si poguéssim arribar a un acord. Clar, hem vist que segons els estatuts del concurs, clar aquesta cosa era vostra. Sí clar, doncs potser sí, no? Total que vam anar a parlar i... i pretenien oferir-nos una quantitat tan absolutament ridícula, saps? Que vaig pensar, això què és? És un insult això, o què dimonis és això? Però ridícula, ridículíssima. Amb *lo qual*, què vaig fer jo? Mira, sortir d'allà i vaig dir que, que per mi se'n podia anar a prendre pel cul directament, *bueno* sense insultar-nos, eh? Molt bon rotllo però... què és això? Però el *tio* m'ho deia, saps? com... Llavors, *bueno*, mira tinc gent a l'agència que es dedica a això de *cobros, pagos* i demés i mira, et poses d'acord amb ell, o no, o el que vulgueu. Ara, el primer que vaig fer va ser trucar a l'agència titular, que els conec, i els vaig dir: mira nois, escolteu, el teu client m'acaba de trucar i m'està oferint aquest marc, perquè ho sàpigues. I els *tios*, el pitjor de tot, és que no es van espantar en absolut, i no els va semblar res estrany i van dir: no es estranya res això. És a dir, és una línia d'aquesta gent que agafa, demana a qui sigui, i paga el que li rota i, en fi... per això et dic, que hem arribat a un abús que no té cap sentit perquè això és autodestructiu per la indústria i això acabarà perjudicant, acaba perjudicament, òbviament, a les agències, primer de tot, i després, òbviament, als anunciants perquè aquesta gent, jo si puc, mai més tornaré a treballar per ells ni en una temptativa de concurs perquè, clar, què pots esperar d'una gent que no té... *vamos, bueno*, tenen la seva pròpia particular visió de *proveedores*. De proveïdor que clar, tu em dones idees gratis, saps? Però sense cap dolor, eh? És una companyia grossa, i una companyia saludable i que els hi va molt bé. Per tant, no és un tema de no tenir diners sinó que és un tema de no considerar que això s'hagi de pagar o que s'hagi de fer d'una manera ètica.

Per la teva experiència també, quan et ve un client, què us sol demanar? Té clares les peces o us demana de manera més genèrica una idea per solucionar un problema?

Depèn, depèn. És a dir, si qui monta un concurs d'una manera més *seria*, per exemple, i té clar que per poder jutjar ha de demanar el mateix a tothom, perquè sinó... però no tothom ho té clar. Llavors ells demanen, alguns d'aquests et demanen... doncs, depèn. Hi ha des del que et demana una orientació estratègica i punt; hi ha qui et demana una orientació estratègica de quin punt de vista tens tu per solucionar el seu problema i un exemple de baixada creativa, o hi ha qui et demana la llista als reis; la llista... *en fin*. Com va ser aquest cas de què parlàvem que, pràcticament, ens faltava portar el disseny dels cordons de les sabates de les hostesses, és que per demanar! Tot plegat, llavors tot allà i a més, amb unes clàusules, crec que.. *bueno*, deu anar molt malament amb Iberia, que no és aquest cas, perquè una clàusula que incloïen en la seva documentació de concurs fa un temps, va ser que es reservaven la propietat de tot el que es presentés. És a dir, tu quan et presentaves, acceptaves que cedies tota la propietat intel·lectual sobre tot el que presentaves. Llavors dius, però *bueno esto qué es?* És ja aquí, és que ni la prostitució fa això, saps? És a dir, no, no... perquè és que si... posem-nos barroers en l'extrem aquest. És a dir, si un negoci de prostitució al qual la clientela es pugui servir com vulgui, de qui vulgui i després ja decidirà si paga o no i a qui, no aguanta obert ni un dia. Aquest és un drama del nostre sector, sí, sí.

Quan els clients venen i us fan l'encàrrec concret, us passen un brífing?

Normalment sí, sí, sí; el que passa és que...

Per escrit.

Sí, sí, clar, sí, sí perquè el demanem nosaltres; perquè sinó és impossible. Llavors què passa, que també la confiança al final a vegades... hi ha clients amb els que tens una relació, que a vegades costa més que concretin una cosa que hi hagi cert compromís, m'entens? Perquè clar, si està per escrit... no és que tampoc avui en dia... hi ha gent que sí... et dirà res, perquè clar, ah! no, no, això no perquè hem canviat d'opinió... Llavors tens gent treballant en una

direcció, ara et dones compte que no i la canvies? Sí, ens passa, el que passa és que, nosaltres, per la nostra metodologia de treball sí que, òbviament, abans de posar les màquines en marxa, hem de tenir documentat exactament què és el que s'ha de fer i per què i com i per quan i en quines circumstàncies. I això, en teoria, és que és un element imprescindible. És que sinó... imagina't un arquitecte: vull una casa. Ja, però quina casa. Una que em vagi bé a mi. Ja però jo vostè... expliqui'm què necessita o quin és el seu problema i les seves... sinó. No, jo vull una casa. Clar. Una casa on? Com? Quin pressupost té? Què necessita vostè? Quanta família té? Tot això és imprescindible conèixer-ho, és que sinó és, és... *bueno*, si l'encerto l'endevino. Però hi ha de tot, hi ha de tot. Hi ha gent més metòdica, gent més seriosa i hi ha gent molt pirata i molt desendregada mentalment. Hi ha gent que porten marques molt potents i dius: però *bueno*, Déu meu senyor, però què és això? Però, però...

O sigui, que en principi no té relació amb el tamany del client?

Té una relació amb la cultura, sí, sí, amb la cultura. I de com estigui estructurada una empresa i que m'imagino que afecta a tots els departaments, eh? Òbviament nosaltres només tenim contacte amb una petitíssima part, que és màrqueting, o potser vendes, *trade* o el que sigui, no? Però *bueno*, hi ha moltes... una de les coses bones que continua tenint aquesta professió és que convius amb moltes realitats i, tot i semblar que tot té una manera de fer negocis o de fer les coses, no, no, no; no és així, no n'hi ha una, n'hi ha moltes i òbviament tu has d'estar *pues bueno*... saber quina és la teva i tractar, *bueno*, d'allò, d'adaptar-te al que creguis que pot ser una relació fructífera, no? Però que cada anunciant té la seva metodologia... evidentment hi ha, a veure, certes multinacionals que tenen coses semblants o varien algunes cosetes, però a vegades et sorprens, sí.

Quant a la relació que s'estableix amb l'agència, quins són els interlocutors per part vostra i per part d'ells?

Sí, generalment... doncs depèn, és a dir, si l'empresa anunciant té un equip de màrqueting i només de màrqueting, mmmm, doncs *bueno*, el *brand manager* o el Director de Màrqueting treballa colze a colze i amb un contacte constant amb l'equip de comptes, ja sigui el Director de projectes o l'executiu d'aquest alt nivell, no? I clar, el director del client que entrarà, doncs, quan toqui. I els creatius entrem *pues*, quan toca realment fer feines més concretes. Però altres tipus d'història que són més de relació i que en alguns casos no és fer una acció concreta sinó mantenir un... com de seguiment o d'anticipació de problemes o de *rappports*, anàlisi de la competència, a veure com està el mercat... una sèrie de coses que no necessàriament acaben en un encàrrec concret, doncs això ho porta l'equip de comptes o de *planning* també. I en canvi si hi ha anunciants que tenen departament de comunicació intern, aleshores el punt de contacte és híbrid entre comunicació i màrqueting. Alguns, m'he trobat, que només parles amb comunicació i hi ha alguns altres que, com que no tenen departament de màrqueting, parles amb la gent de vendes; o vendes i comunicació. Depèn.

Tu t'impliques directament en els casos de, per exemple, quan t'ha de fer una presentació de brífing un client o de presentació de campanya? Ho fas o és excepcional?

Sí, no, no, evidentment. A veure, rebuda de brífing depèn, saps? Si és alguna cosa excepcional i que convingui tenir tots els ulls posats i oïda, doncs sí. Sinó, si és feina... una relació més, més constituïda, no necessàriament. I a les presentacions sí, acostumo a anar a les més rellevants i hi haurà feina del dia a dia que l'equip ja és prou senyor com per anar fent, ens repartim.

Des de la teva experiència, què valora un client quan tu li presentes una idea? En què creus que es fixa?

En què hagi entès bé quin és el seu problema. Primer de tot. És a dir, que tu entenguis exactament què és el que li passa i quin és el problema a solucionar. Això és el primer. Després hi ha altres aspectes, evidentment, com és... el segon seria si s'ho pot permetre i que hagi mirat de què això encaixi amb els paràmetres pressupostaris que t'han marcat, si és que te'ls han marcat. Perquè n'hi ha d'altres que diuen: *no, no, tu trae que si me gusta después ya sacaré el dinero*. I al final tu saps que és una mentida, que és impossible. Aleshores portes

coses que després no pot ser i aleshores genera una frustració pels dos cantons que acaba malament. I és que, no sé, potser perquè sóc català o jo que sé... els mercats de Barcelona i de Madrid són ben diferents, és més de : *venga va, lo hacemos así y ya hablaremos luego*. I a mi m'agrada parlar més clar i català. Aleshores, si tu tens unes circumstàncies, doncs, coneixem-les i ens movem aquí. No fem, ja et dic, construïm escenaris impossibles que només generaran que frustració després. Però no tothom ho entén així; jo potser tinc aquesta mentalitat, no? Aleshores que entenguis què és el que li passa i quin és el problema que s'ha de solucionar, que entenguis la seva realitat, que sàpigues pensar coses útils per ells, m'entens? I no només coses que a tu et pot semblar que són molt interessants per tu o que poden... ja sé... una notorietat molt bèstia a curt termini però quin *poso* deixa, m'entens? O bé que treballi per un aspecte però en deixi fora un altre, no? Després també, generalment, crec que es valora l'equip humà; és a dir, que la gent que treballa colze a colze estigui identificada, saps? Que jo crec que ens deu passar una mica com en el món mèdic si fem així una mica, un paral·lelisme. Òbviament salvant les distàncies, però, per exemple, a mi em rebenta molt la Dexeus perquè és un sistema mecanitzat. Tècnicament no crec que falti res; no sé si has tingut algun dels fills a la Dexeus, jo l'últim sí i, per tant, puc comparar amb els dos anteriors. Tècnicament sí, està tot; a la mínima expressió hi està tot. Ara, el ginecòleg no ens va atendre dues vegades al mateix despatx! La bàscula era diferent... llavors com dimoni pots... ell no sabia quan *dallonsis*, el que va atendre el part era un altre... és aquesta sensació de, de... és una línia de muntatge com el Henry Ford va fer els cotxes. En publicitat, hi ha gent que funciona així: ara això, ara això altre, ara uns surten, ara uns entren... Jo crec que, almenys una part de gent que vegi tot el procés i que estigui a prop del client, és d'agrair, saps? Que el guii cap a les coses encara que, òbviament, tal com està avui en dia... Aquesta terminització, aquest ventall d'opcions que tenim per gastar els diners que hi ha, saps? Per poder arribar a l'usuari, a l'espectador, al consumidor, diga-li com vulguis; doncs, evidentment, això fa que hagi de treballar amb gent que no està integrada dins la pròpia estructura de l'agència. Però algú, és interessant de fer aquest viatge; algú amb confiança mútua que entengui quin és el problema i quin és el fi, entens? I el per què estem fent això vagi de la mà de l'anunciant fins al final; que no vol dir tothom, però sí que si més no un nucli, no? Que és el que va fent diem el compte, no? Per contra ja et dic, però *bueno*, això cadascú funciona com creu i no tothom va així.

La creativitat, creus que és un factor important? Ho tenen en compte o és més de boquilla...

No, no, no, naturalment que sí. El problema està en què entén cadascú per creatiu. A part, una cosa creativa o una cosa bona. És a dir, el concepte bo, mmmm entens? Clar, què passa? Que la nostra feina està, per definició, subjecte a judicis subjectius permanentment. Evidentment, quan arriba a tota l'audiència, *pues* evidentment que cadascú dirà el que li sembla, però l'anunciant també. És a dir, tot i que intenti, és un dels que intenta ser més metodològics, hi ha una part que és personal i no sempre tenen clar discernir el que és *lo* convenient del que és adequat al seu gust personal. Moltes vegades això es confon. Aleshores, que la creativitat és un valor que demanen i que aprecien, naturalment, sinó això nostra seria una feina mecànica, o seria una feina més de servei o de servilisme si més no. El que hem de fer nosaltres no és servilisme, nosaltres intentem proposar el que creiem honestament que és millor. És a dir, moltes vegades tinc aquesta conversa amb els clients i ho admeten, no? És que, si jo tingués calés ficats darrera d'aquesta marca, jo faria això. Que tinc raó? No ho sé. Que pot ser que m'equivoqui? Igual sí, però t'ho dic amb tota l'honestedat que jo faria això si estiguessin els meus diners darrera. I aquest punt d'honestedat és el que jo crec que és la base d'una relació. Llavors, a partir d'aquí, evidentment, si jo tingués calés en una marca ja em preocuparia de què surti el més potent que pugui permetre's aquella marca. Perquè al final... és a dir, cada marca té el seu... les seves circumstàncies, és com les persones, no a tothom li *senta* bé la mateixa roba; no tothom pot permetre's la mateixa roba, m'entens? No tothom va als mateixos llocs ni té les mateixes necessitats, o té un determinat tipus de feina que ha d'anar vestit d'una manera. Cadascú té les seves necessitats i és molt fàcil, sobretot ara que tenim accés a tot tipus d'informació de marques que estan a tot el món, a què allò que com a espectador a tu et crida l'atenció, tu intentes pensar: home, doncs a mi m'agradaria allò. Ja, però és que tu no ets allò; no, no... no pot ser. Tu has de saber

exactament què ets. És com, amb el símil de la roba, si tu apareixes amb un *Elle* d'aquests i tal i *bueno*, perquè a la Kurkova li senta bé allò tu pretenguis anar a què et facin *algo* com allò. Ja, però és que allò és un original d'Yves Saint Laurent cosit a mà, vostè no té diners per fer això, i segon, aquesta senyora fa metre noranta i vostè no. Però això que sembla una obvietat, no sempre és fàcil d'entendre; sense generar una certa frustració a vegades, no? De tota manera, ja et dic, hi ha gent que això li passa i hi ha altra gent que no; que realment entén que el que li portes, realment és una cosa que farà que la seva marca destaqui respecte al que ha vingut fent o al que farà la seva competència, no? Llavors, això és el marc en el que ens hem de moure. I evidentment que ho aprecien, el que passa és que no sempre ens posem d'acord amb el criteri de què el més creatiu o el més potent, sigui la mateixa cosa.

El dia de la presentació, per part de l'anunciant qui sol acudir-hi?

Depèn. Depèn de la importància de la presentació i depèn de com estigui estructurat l'anunciant. Generalment tindràs el teu contacte de màrqueting; si hi ha gent de comunicació, el de comunicació i si la cosa és molt important, doncs, a partir d'aquí van pujant de càrrec: pots tenir el Director General; pots tenir l'amo si és una empresa amb amo, m'entens? I... depèn, depèn...

En qualsevol cas, hi seria el que té l'última paraula?

No, generalment no. A les presentacions del dia a dia normalment no, és molt estrany. Molt estrany. I avui en dia com que realment, *bueno* és aquell clixé, no? Que et trobes amb filtres, et trobes amb gent que té la capacitat de dir que no, o de manipular i manegar les coses, però no dir que sí. Senzillament és si ells veuen el pla fet, puguen un esglaó (riu); criden un altre i tal i puguen un esglaó ... i en multinacionals pot passar el filtre de diversos països: ara ve aquest d'aquí, ara internacional, tothom diu la seva i tothom... no ho sé.

I com afecta aquest procés de filtre a l'acabat final, a la vostra idea? Per què clar, si tu la presentes però aquell li ha d'explicar a algú altre i aquest a un altre, la modifiquen o què acaba passant?

Sí, naturalment és com si... és com si una cosa arriba pura, tal com surt al lloc on ha d'arribar o té molts intermediaris que acaben manipulant ficant la seva. Llavors introduïm *peoras*, no? que deia algú. Com més gent hi hagi en un comitè de decisions, més serà apanyada els dubtes que tinguin les coses. I acabes tenint una cosa més arrodonida, saps?. Més arrodonida en el mal sentit, eh? Si *algo* té, si fem un símil amb les pedres, i treus un roc, òstia, un mineral potent quan el fotis a rodar i passi per un riu, quedarà... acabarà essent un *canto rodado*, una cosa rodona que no té *aristas*, perquè un farà... generalment una de les històries, que és una llàstima, és que la gent tendeix a pensar quan té una idea al davant, enlloc de veure el què l'excita i el que creu que pot potenciar, sempre tendeixen a veure *dónde està el problema*. Anem a veure on està el problema. Clar, jo a vegades dic... hi ha moments que hi has silencis. *Bueno*, podeu dir *algo*, encara que sigui bo. Saps? És dir és com esperar a veure com..., on trobo el problema; i generalment, solen parlar de menor càrrec a major càrrec. Per tant, el més *pipiolo* parla primer, amb *lo qual* es sent obligat a quedar molt bé davant dels seus jefes, criticant sempre sembla que tens més entitat que no qui construeix i a vegades es poden generar cadenes de disbarats que si hi ha algú que mana i que té criteri pot tallar, amb *lo qual* l'ha deixat en ridícul davant de tothom, però... o a vegades no: a més del que han dit els anteriors, jo també voldria afegir que nyec, nyec, nyec. Llavors ja tens, ja hi som, saps? *Bueno* és aquella frase, no? de: cap bona idea ha sortit parida en un comitè. Llavors, com més ampli sigui, més tendent a ser un mínim comú denominador, perquè tots som persones, entens? Tothom té el seu gust, el seu criteri, els seus referents, entens? I tothom, vulguis que no, vol aplicar allò que li sembla que... mmm m'agrada més això doncs vinga, cap aquí cap allà. Llavors sobre una idea que, sobretot, encara no està formalitzada, aleshores cadascú també se l'imagina a la seva manera. Algú pot tenir una imatge més de... anem a apretar. Una idea la pots fer molt suau... és com el vi, li pots treure molta aigua o mantenir-lo pur, no? M'entens? L'essència és la mateixa però la manera com t'arriba a la boca, canvia.

Respecte als canvis que introdueix el client, de què sou partidaris? Depèn de quin nivell els introduïu o preferiu començar de zero?

Depèn, depèn. És a dir, encara que... és a dir, tot depèn del punt de no retorn de *lo* raonable. És a dir, si acabes veient que això acabarà en una equació que no es pot resoldre, doncs és preferible començar de nou; el que passa és que no sempre és tan fàcil perquè has consumit un *timing*, has consumit unes fases de procés... Home, llavors vols dir que...i es pot arribar a interpretar com una posició de *sobèrbia* per part teva, saps? O per part de l'agència. De dir mira: no estan oberts a dialogar, no estan oberts a entendre el que els hi proposem, són *soberbis* i tal quan tu, en realitat, el que vols és el millor per la marca. És que és així, saps? Llavors evidentment que, insisteixo, he començat aquesta xerrada dient-te que les millors peces surten d'un treball de coneixement mutu, i de confiança mútua i de respecte mutu, que això també implica... respectar també vol dir creure que el que diu la part o el que diu la part que no ets tu, la part que s'ocupa d'un altre tema, doncs té valor. És a dir, és com... no sé, jugar en equip, per mi, és no tothom ho fa tot, és que tu estàs a la teva posició perquè saps que el que està a l'altra hi confies plenament. Aleshores, què passa? Que hi ha vegades que canvis o aplicar maneres de pensar que poden enviar a un altar a una idea o fer-la evolucionar cap un cantó o cap a un altre, poden ser raonables i, per tant, doncs s'intenta arribar a un *entente* on es vegi que realment el que pensa està reflectit i que la seva opinió es té en compte, sense arribar a destrossar la història de manera que no acaba essent res; perquè si acaba no essent res, mmmm no té sentit.

Ara que parlaves del *timing*, quant temps us solen donar per presentar la idea?

Depèn. Depèn. Depèn de... depèn de la idea, depèn de quin tipus d'encàrrec sigui; és a dir, no és el mateix pensar una peça concreta o una idea que s'acabi plasmant en una única peça, que no un pla de comunicació global 360, saps? Que evidentment... I si, a més, ha d'estar adequat a un pressupost concret, tu pots tenir idees i més o menys ja saps què... però no tens una calculadora de costos automàtica a la neurona del costat de la que et va sortint la idea. Per tant, a vegades hi ha fases en què necessites temps per tantejar la viabilitat d'allò. Perquè en abstracte tot és molt fàcil però a l'hora de dur-ho a terme, ha de ser factible, no? Llavors, depèn de l'anunciant. Cadascú té els seus processos. Hi ha gent que és més conscient i respectuosa de què una idea ben pensada és molt millor que una ocurrència sortida d'una nit d'apretar, m'entens? Però no tothom ho té clar.

I si haguessis de fer la mitjana, què diries?

No sabria dir-te. Depèn. És que depèn de l'envergadura i de la complexitat del tema. És a dir, pot sorgir una... és que clar, encàrrecs hi ha de tot tipus: des de coses petites o que sorgeixen d'una emergència d'un client que li ha passat algun imprevist i que, per solucionar-ho, s'ha de córrer com sigui i pot ser immediat, entens? Però clar, llavors tots juguem a la immediatesa. O altres històries que tenen una transcendència que perdura en el temps i que, per tant, val la pena pensar-ho bé i tenir... és el que et dic, jo diferencio entre ocurrències i idees, m'entens?

La investigació. Fins a quin punt us ajuda o us perjudica a nivell d'idees?

La investigació és molt interessant depenent de com s'utilitzi, és com tot, depèn de l'ús que tinguis. És a dir, en la meua opinió és molt interessant tenir totes les fonts d'informació contrastades a l'hora d'entendre quin és el problema; quin és l'entorn de la marca; quin és l'*insight* de consumidor que volem apel·lar; com és el consumidor, fins i tot, o com consumeix; el punt de contacte a través del qual li arribarem... tot això, és importantíssim. Ara bé, quan la investigació s'utilitza per validar una idea o no és, senzillament, per mi és defugir la responsabilitat d'uns senyors que el que estan fent és que un institut faci la seva feina. És a dir i, per tant, una cosa és una eina i una altra cosa és pretendre que allò és *zarza ardiendo*, *palabra de ley*, m'entens? I com que allò té un document que diu endavant o enrere, jo... jo no. Si va bé, he sigut jo i si va malament, ho deien aquells. I desgraciadament moltes coses van així. Si tu hi creus en alguna cosa, és a dir, aquí estem parlant dels pretest en el fons; els pretest tenen, òbviament, la seva utilitat i, evidentment, té un sentit; el que passa és que la manera com s'utilitzen, generalment, és ridícula. Perquè tu arribes a situacions en les que t'estàs jugant l'anar endavant o no amb un projecte, i probablement les seves conseqüències,

tant de si va com de si no va; igual amb un material que sempre és maquetat perquè clar, no podràs produir-lo de la manera que podries si això es fa; que li explicaràs a una mostra triada de vés a saber tu com, a gent que jutja allò vés a saber tu en quines circumstàncies, amb un coneixement que... és a dir, s'atorga a aquella gent de vés a saber de què, m'entens? Però, és que allò que has arribat allà és el fruit del treball d'un equip, tant d'agència com d'anunciant. Per què? Perquè tothom... és el que dèiem abans: és la seva voluntat, la seva cultura, els seus gustos... és a dir, el que hi ha allà, m'entens? És el fruit d'una gent que després, si no va bé, tothom: ahhh, és que jo, ahhhh... tothom defuig de la paternitat o de la part de paternitat cap allà. Per tant és: o bé és en pur i treballem directament amb l'audiència o sinó, si hi ha algú que filtra i que està analitzant el tema, aleshores hem d'adquirir una responsabilitat de què això va endavant. Aleshores, si que hi ha maneres d'aprendre coses i òbviament, per no cometre errors i demés, però no és la utilització que normalment se li fa de dir: ui és que ja, ha passat test i és que tal... és que llavors són matemàtiques i és un tema que moltes vegades les conclusions que s'extreuen són surrealistes. I no t'ho dic perquè vagin malament. De vegades hi ha coses que van bé, i que no entens perquè francament tan bé, i després passen a emetre's i tampoc hi ha cap correlació directa amb aquella expectativa. I coses que no van bé, o no van tot *lo* bé que tu creuries, i com que ja queden avortades, mai sabràs com els hi hauria anat d'haver-se produït en condicions. Molt pocs casos hi ha que després diguis: ho veieu com sí que anava? És, ja et dic, és un ús pervers el que es fa. És a dir l'eina és interessant, totes les eines d'investigació... saber més sempre és bo, sempre és bo. El tema és, com processa la informació que tens; com processa i quin ús li dones.

Tu t'has trobat mai en el cas d'una investigació que tirés enrere una idea; tirar-la endavant i que funcionés?

Bufffff no ho recordo. No ho recordo, no ho recordo. No, no. Si no funciona la investigació *pues* el maten i fora.

Directament...

Clar, clar.

Com qualificaries a un bon anunciant? Què és per tu un bon anunciant?

Per començar, algú a qui li apassioni el producte que fabrica, que fa, que ven o que comercialitza. És a dir, per mi és... Hi ha dos tipus de persones en el món de l'empresa: el perfil gestor i el perfil *hacedor*, diria. Saps? És a dir, independentment del departament on toqui, però tu quan treballes amb algú que està realment apassionat pel que fa, és molt més fàcil, és molt més fàcil; que no senzillament algú que només gestiona allò com pot gestionar... ara està amb alimentació, demà està amb assegurances... Tot es converteix en una fredor professional, disfressada de professionalitat, que fa que no, no acabes sentint les coses. Aquesta gent, ja et dic, és la que busca on està el problema: ai, jo... Van amb molta por, generalment, i és allò... Gent, mira, et diria per resumir, gent que vulgui encertar, no gent que vulgui no cagar-la. Que hi ha una diferència bastant important, saps? A partir d'aquí, quines altres característiques hauria de tenir un client que sigui ideal? Doncs algú amb cultura de comunicació; algú amb qui puguis, realment, parlar el mateix llenguatge; algú amb qui comparteixis, realment, les coses i que hi hagi una confiança mútua, una sensació de lleialtat, mútua, saps? I després, òbviament, algú que es cregui la seva marca; això no t'ho trobes sempre, i algú que sigui conseqüent, entens? És a dir, els plantejaments que es fan, doncs, seguir conseqüentment fins al final. No anar dependent del vent...

Finalment, creus que com a agència podeu desenvolupar una sèrie d'armes, o d'estratègies per ajudar a vendre la vostra idea?

(suspira) Sssí, clar, cadascú... suposo que en el fons, l'art de vendre; nosaltres òbviament, venem idees; òbviament has de procurar fer el que creguis més oportú perquè la creativitat s'entengui i enamori. Sobretot estem parlant d'idees, no estem parlant de peces fetes; és a dir, estem parlant d'alguna cosa que té possibilitat de, en cas d'arribar, arribaria d'una manera determinada i convèncer d'això. Però no crec que hi hagi una fórmula ideal perquè depèn. És que és molt diferent afrontar a algú que igual és l'amo de la seva companyia, de la

seva *startup* o que és el responsable màxim, el creador d'allò, d'aquell producte, d'aquell servei o d'aquella marca; que no algú que és un empleat tècnic enmig de tota una cadena de comandaments infinita, que només veu la part que veu i que té el criteri que té. No és el mateix tipus de llenguatge que pots arribar a desenvolupar en un o en un altre, no? Però *bueno*, al final el denominador comú és anar a il·lusionar de què allò és la solució més adient i que... transmetre aquesta... que creguin o que vegin aquesta honestedat que tu intentes transmetre és pel seu bé, no pel teu.

Una última cosa que ara m'ha vingut: què creus que busca un anunciant en una idea? Què espera?

Home, espera a Jesucrist, saps? (riem) Clar home: que faci miracles; posi l'altra galta, digui una veritat universal; *buena, bonita, barata*; perdurable; apropiable... Clar, a veure, el tema és que tu saps que en les relacions humanes no tothom... no pot tenir-ho tot, m'entens? Però, a priori, sí home, i tant! Gent que et demana, *bueno!* Una llista als reis que és una cosa absolutament increïble, no? I hi ha gent que no, que, òbviament, és el que et deia, el grau de cultura i el grau de professionalitat i el nivell que tinguin. Hi ha gent que té un nivell molt alt, encara que estiguis o no d'acord, eh? Et tombi les teves històries, no? I gent que té un nivell molt baix, molt baix, molt baix. Llavors depèn.

Molt bé. Doncs ja estem Àlex, moltes gràcies.

A tu.

Entrevista a Ingrid Rahola i Glòria Salomó. Fundadores de Llagurt.

Data: 15/10/2015

Hora: 11:00

Lloc: Sala de reunions de Llagurt.



L'Ingrid Rahola és graduada en Psicologia per la UdG i diplomada en Ciències Empresarials (UdG i Universitat de Salamanca –SICUE-). Ha treballat a La Caixa, al grup Miquel Alimentació i al Servei d'Ocupació de la Generalitat de Catalunya.

La Glòria Salomó és llicenciada en Administració i Direcció d'empreses per la UdG. Ha estat auditora a l'empresa Deloitte i a l'Ajuntament de Girona ha treballat com a formadora.

El 2010 van decidir emprendre un negoci conjunt. Actualment són les fundadores i propietàries de la marca Llagurt.

[Quan es comença la reunió només hi ha l'Ingrid. La Glòria s'incorpora més tard]

Molt bé Ingrid, bon dia. Doncs si et sembla comencem parlant de quin és el teu càrrec aquí a Llagurt.

Bueno... el vam fundar dues noies, llavors jo sóc una d'elles i el meu càrrec és *chica para todo* en aquesta empresa (riu). No sé, mira, posa-li gerent, és que no sé, però *Bueno*. Aaaaaa sóc la màxim responsable juntament amb l'altra noia.

Temps exercint-lo?

Cinc anys ara ja. Va néixer l'octubre del 2010 i ara aquest dia 29 farà cinc anys.

Cinc anys que es va fundar l'empresa.

Sí, d'aquí a 15 dies. *Jolín*, cinc anys ja.

Les agències o els proveïdors de comunicació amb els que treballeu, a part de La Perruquera hi ha algú més?

Mmmmm nnno, quan vam escollir a La Perruquera o uns altres, doncs vam escollir a La perruquera i els altres no m'en recordo com es deien però és que anaven molt lluny de *lo* que demanàvem. Mmm i no recordo com es deien. I ara, aaaaa, hi ha una altra agència, que no hi hem treballat però que em fa *tilín*, que es diu BCM, o sigui com Barcelona però amb *M*, *retail* punt com, que... d'una tal Marta Torre que..., no hi he treballat ni res però si hem d'anar a Barcelona a centres comercials, pues probablement hi pugui tenir una reunió.

És d'aquí a Girona?

No, són de Barcelona aquests.

I des de quant treballeu amb La Perruquera?

Pues si no me falla crec que fa màxim tres anys. I crec que potser són dos però com que perdo el nord... crec que màxim tres anys fa que hi treballem.

I per què la vàreu escollir? Per què aquesta agència?

La veritat és que no recordo d'on va sortir. No recordo d'on va sortir perquè ells tampoc es van venir a presentar. No sé d'on va sortir que els vaig conèixer. Mmmm però era una agència d'aquí, de Girona, que era molt important perquè és més fàcil que ens entenguin que potser gent de Barcelona, per la marca en aquest aspecte, de fet, aquí està molt més treballada, la gent ens coneix més, i perquè són gent fàcil i gent senzilla no són massa, com diríem, esnob, d'aquest món, saps? Són gent més que ens entenen i que parlem el mateix idioma, saps? I

vam escollir... llavors quan vam fer aquest concurs entre La Perruquera i aquesta altra, que no sé com es diuen, que era de Mataró; els de Mataró les idees que van proposar eren súper vistes i estaven més que *sobades* i no... no parlàvem el mateix idioma. Això és *lo* que et dic. Que no era un tu a tu tan fàcil, saps?

Quan hi recorreu a ells? És a dir, puntualment quan heu de llançar algun producte o com ho feu?

No, o sigui ells... ens hi vam, ens hi vam adreçar perquè creiem que punxem en com expressar els valors, l'ànima de *lo* que som, en el punt de venda. No amb el que és un treballador sinó amb les parets o amb *lo* que sigui. Llavors una mica, vam recórrer a ells per veure si ens podien ajudar. Que no és fàcil això, eh? I ens van donar molt bones idees i, algunes les hem posat en pràctica i altres no, i després quan vam llançar un producte *pues* també vam pensar amb ells, perquè havia anat molt bé, també va anar molt bé aquest llançament de producte i, després, quan vam llançar, *bueno*, vam crear el conte, doncs vam pensar amb ells per maquetar-lo perquè t'entens, t'entens i el resultat és positiu, és bo.

Les que dius que no heu portat a terme de les que us han aconsellat, per què no?

Per què no? Per què no les vam portar a terme? Doncs potser perquè necessitaves molta inversió, com comprar televisions i amb elles el Wi-Fi i demés, i tot un xou que, potser en aquell moment, no teníem prou temps per dedicar-hi o prou calés per fer-ho també, saps? O potser perquè a mi em podia semblar una molt bona idea i a la Glòria no i... *bueno*, o a ella sí i a mi no... però si una de les dos és que no, és que no i *punto* i llavors potser no acabava de ser útil i potser feia més nosa que una altra cosa. Per exemple, a mi em va agrada molt la idea que ens van proposar un dia de, en els *toppings*, de... la gent no et diu Conguitos, Lacasitos, et diu: això, *lo* del costat, *lo* del darrera, *lo* groc, *lo* blau, saps? *Pues* posar com un tal amb el nom, saps com a la carnisseria que posen allò amb el nom? *Pues* això, *dallonses*, *lo* altre, no sé què, i és un... un *chiste* al client, no? Perquè diries: *d'aixonses*, *d'allonses*, saps? Però clar això al treballador fot nosa una cosa allà a mig de les cubetes. M'entens *lo* que te vull dir? És *guai*, a mi em va encantar però la Glòria diu, òstia no, no és útil no en aquest moment? Però sí que puntualment podria servir. Ara com que és una cosa puntual, *pues bueno*, ok, és com secundària, saps què te vull dir? Doncs això és una. O, per exemple sí que vam tirar endavant, quan vam voler llançar la xocolata desfeta, ells van agar el xip de monta un bon cacau, saps? I a terra hi ha un vinil que són dos... com si hagués caigut la xocolata, com *dos* taques enormes, no? I quan tu entres a la botiga hi ha un vinil a terra que posa: monta un bon cacau, no?. *Pues* això sí que ho vàrem fer perquè vam pensar que podria cridar l'atenció, el que passa és que la gent no ho mira. Però *bueno*, ho vam fer perquè ens va agradar i està molt ben pensat. Llavors hi ha idees que sí i hi ha idees que no, depèn del motiu i depèn de *lo* que proposin.

I la vostra relació amb l'agència quina és? Com la qualificaríeu? Què és l'agència per vosaltres? La Perruquera per Llagurt què és?

Unes persones que ens coneixen, que, que ens coneixen com a persones a la Glòria i a mi, que... de la feina, que coneixen la marca i coneixen la nostra realitat, coneixen com som i com estem i que, i que l'entenen i que és un recurs que quan el necessitem, hi són. Hi són súper adaptats a nosaltres, saps què te vull dir? Sense exigències, sense mínims, s'ajusten moltíssim a la nostra necessitat.

I això és important per continuar treballant amb ells?

Sí! Està claríssim.

Això és bàsic. I si es perdés?

Si no ens entenguéssim? No, està clar. Però no és entendre't en preu, eh? És que em *pillis* la idea i que sàpigues el que necessito i que... a vegades la claven i a vegades no, però presenten *algo*, i si no quadra, presenten una altra cosa, i no paren, saps? I això... veus que els agrada *lo* que fan. I que no són calés al final, saps?

Molt bé. Quan parleu amb l'agència per demanar-los alguna cosa, els hi passeu un brifing?

No, no, no.

Els hi expliquen? Com ho feu?

Sí. És: mira, necessito això, tal, no sé què, o per mail, o per telèfon, però és un ritme... és un ritme molt més de pim pam. No, no explicat en un brífing. Això no.

I ells us solen trucar si tenen algun dubte o per aclarir algo, o no ?

Sí, i ens podem trobar *inclús*.

Vale. O sigui que us demanen una reunió perquè els expliquis la idea del que voleu...

Sí. Segons què ens reunim i segons què és per correu o per telèfon.

Directament.

I pot passar un temps i estan allà, eh?. O sigui, *lo guai* de la relació, almenys, jo, jo ho sento així perquè en aquest cas, amb ells, hi tinc molt més tracte jo que no la Glòria, i és que potser ara fa més d'un any i mig o dos que no sé... és que fa molt que no fem res... és que si fa tres anys que treballem amb ells, potser fa un any i mig que no fem res, crec jo, o... *bueno*, jo també he estat fora. Jo, ben bé fa un any que no faig res amb ells però... puc trucar a n'en Jep ara i súper bé, saps què te vull dir? I estem allà mateix, i no cal fer una reunió (riem). Saps què te vull dir? Que això ens... ens facilita la vida i optimitza el temps.

Molt bé. El dia de la presentació hi aneu totes dues? Quan us han de presentar la proposta?

Quan ells presenten *algo*, sí. Sempre.

Tu i la Glòria. O sigui que la decisió la preneu conjuntament.

Sí, sí, sí, sí.

El mateix dia que us ho presenten o us preneu un temps i decidiu al cap d'un temps?

Aaaaa no, normalment se'ls hi tomba o no en aquell dia. Se'ls hi tomba en aquell moment perquè d'allò o se'ls hi diu: òstia, això sí, però afegint això. I llavors ja m'ho passen per correu i amb la Glòria acabem de dir. Saps què te vul dir?

I la reunió on se sol fer?

Allà, allà perquè hi tenen tot el xou. Però si li haig d'explicar jo i ens haguéssim de trobar, pot ser que vingui aquí. Però, *bueno*, com que normalment aquí... com que també han d'agafar el cotxe per venir aquí, doncs *bueno*, potser més allà que estan al centre de Girona.

Vale. I quan us presenten les idees, què teniu en compte a l'hora de valorar? En què us fixeu la Glòria i tu?

Per exemple, si és una cosa que *té que anar a...* que *té que anar a* la botiga físicament, ha de ser una cosa que, amb un segon, la gent ho pilli perquè és el segon que hi ha mentre passen per fora, saps que te vull dir? Si han de llegir gaire, ja no, ja no ens serveix. La gent no es para a llegir. Ha de ser que, amb uns segons, quan passin, ho vegin. Saps què te vull dir? És que clar, el repte no és fàcil. Llavors, per exemple, això *pues* es valora. Què, què es valora? *Pues* que tingui relació amb els valors, o amb la marca, això ja per suposat. Per tant això, normalment no *punxen* aquí, perquè ja... ells sí que entenen què volem, saps? Però sobretot això, que sigui fàcil, [fa petar els dits], amb un segon, que sigui *entendible* pels clients, que la gent ho entengui. Perquè, a vegades, en el cas de La Perruquera, juguen molt amb el chiste, amb l'acudit, i la *penya* no ho *pilla* (riem). Saps què te vull dir? I han de baixar una mica el nivell, saps? I ja està. Però normalment ens passa això quan hem de valorar si sí o si no.

I per vosaltres, la creativitat què és? Què és per Llagurt la creativitat o què és per l'Ingrid la creativitat?

Que...per mi la creativitat és que en el... en el que ho veu, o en el que passa per allò o en el que ho mira, que ho sent, que ho toca, que ho prova, li faci... ostres, mira veus? Es quedi amb

allò. Saps què te vull dir? Que s'hi fixi. *Bueno* que s'hi fixi. Que no sigui: Ah! *Vale*. És que no sé com dir-ho amb paraules...

El que tu creguis.

Perquè no em pots gravar la cara [riu] però que creï un... ah! *Pues* està! *Pues* ben pen... no sé, que faci un ai aquí dintre. No sé com dir-t'ho, saps? Que no sigui indiferent. Per mi la creativitat és això. Que et xoqui, que et desperti, que diguis: ostres, *pues* mira, saps? Això m'ha arribat. Que costa, costa molt.

Creus que hi ha algun element que pot fer servir l'agència o el que us presenta, no sé si us presenta en Jep o qui us presenti, us pot ajudar en el procés aquest d'aprovació de la idea, us pot convèncer? Dius: no estic molt convençuda però, ostres han fet això, han fet allò, allò altre...

Sí, sí, sí, clar, moltes vegades ens han... per exemple, el conte de les Llagurteres, el títol, el títol del conte el van acabar dient ells i mira que, que, que no ens agradava gens perquè sembla el conte de La lletera. I el conte de La lletera acaba sient *algo* de calés i una mica ambiciós em sembla, no? I no m'agradava gens. Però no sé com ens van fer anar que ens van convèncer. No me'n recordo perquè ja molt. I estic molt contenta d'això al final. Sí, sí, ja ens convencen quan volen, eh? (riem) I tant!

Bé, això més o menys ho has comentat que sí que soleu introduir modificacions a les idees, no? Quan us ho presenten que dieu sí, però rectifica això, això i allò, no?

Sí, molt poques vegades però... per exemple, a la taca del cacau no es va rectificar res, va ser tal com ells van dir i tal com ells es va fer. Però, però mira... no teníem *claim* i al final van dir munta-t'ho bé, que al final va ser el que van triar ells, i ens va agradar i al final no vam rectificar res. I els de Llagurt i munta-t'ho bé. Però ells ens van fer treure l'isologotip, el *logo*. I... *bueno* ens van fer treure. O sigui, ja no el posen, saps? No ho han dit mai però no hi és mai, *vale*? Llavors, no hem dit res, saps? I una mica ens convencen perquè potser sí que és massa cosa. El logo, el *llagurt* i munta-t'ho bé a sota, saps? Llavors es treballa més amb això quan fem mostradors o *aixís*. Llavors sí que més d'un cop guanyen ells diguéssim, saps? I llavors, coses que els hi hem pogut modificar, mmmmm, sí que n'hi ha hagut de coses que els hi hem pogut modificar però ara no me venen, ara no me venen al cap. Per exemple, el cartell de les intoleràncies, mmmm, ells com a títol..., nosaltres poden venir a menjar els que tenen intolerància al gluten poden venir a menjar a la botiga perquè els *llagurts*, tant l'un com l'atre, són sense gluten i molts *toppings* són sense gluten. Llavors, ho preparem d'una manera diferent però pot venir tota aquest gent. *Bueno*, ells quan vam demanar aquest cartell van posar com a títol súper gran: tolerants amb les intoleràncies, no? I no sé, no ens va agradar massa aquest títol de tolerants amb les intoleràncies. No sé, què és, que no tolerem als altres? No ens va agradar molt. Llavors ho vam canviar i vam posar un títol que va posar la Glòria, em sembla que va anar així, i va acabar sient aquell; però els hi vam deixar posar la frase aquesta a baix, en petit [riem]. *Bueno*, va... però sí que els hi hem mod... perquè ja té el *chiste* aquest, però no ens acabava de molar. És *guai*, tolerant amb les intoleràncies, és ben trobat, però no crec que fos el titular, saps? Llavors, vinga, *bueno*, no el traïem però el fem més petit. Aquí sí que un mica vam guanyar nosaltres.

Quan us ho presenten, ells justifiquen el per què han arribat a la idea? O sigui, quan us ho expliquen, ells expliquen tot el procés fins arribar al per què han arribat allà.

Sí, sí, sí. O per exemple, amb el llagurt van pensar, per la paret de pedra, van pensar *lo* dels valors; un cartell, són les bases de Llagurt, no? I en els envasos... al cul dels envasos, allà dibuixat mmmm amb un valor a cada d'allò. Però clar, això des del carrer no es veu, perquè són moltes paraules i has d'anar allà i t'ha de fixar, saps? Llavors no, no va tirar endavant. No sé perquè és això ara, no? Però sí que ens expliquen el perquè de les coses, no? I estava ben trobat: les bases del llagurt són... Sembla que sigui la base de salsa que et poses, saps? És amistat, és equip humà... el que sigui, però en aquest cas no va tirar endavant, no es va fer això.

Per vosaltres què és una bona agència?

Que entengui la realitat de l'empresa, no la marca, l'empresa. Que entengui l'empresa, la situació... com treballa l'empresa. Si treballa... si són gent jove que no té recursos i els calés són els que hi ha i es pot fer *lo* que pots fer. *Pues* que entenguin, que sàpiguen on estem... o que si és una empresa, que és una multinacional que no sé què, pues que llavors que... és que és diferent, o sigui, que entenguin l'empresa en la que estan, que no és *lo* mateix una *multi* que una pime, això, saps? És que és així. Que entenguin els recursos de l'empresa amb la que treballen i que, i que empatitzin al màxim amb les persones que els hi demanen les coses perquè jo crec que és més fàcil que hi hagi bons resultats. No es pot tractar igual si en Pep, en Jep va a la Moritz que si ve a Llagurt, saps què te vull dir? I un *tio* de Barcelona no pot venir amb els aires de Barcelona. No sé com dir-t'ho saps? Perquè no ens entendrem. Saps què te vull dir? Doncs això hi fa més que *lo* que me puguis presentar, que la marca, que l'agència que siguis, no sé quina agència siguis, saps? Per exemple amb en Jaume Alemany d'Estrella Damm jo hi tinc molt bona relació i és el *jefe* de màrqueting, i ell moltes vegades m'ajuda i em diu: *pues* tira per aquí, tira per allà, no? I me va passar tres o quatre noms d'agències però no, no, no, no, no... no és qüestió de calés, és que no estem allà mat... no, no... és que són agències per multinacionals, no són agències per pimes. Llavors és molt trist. Perquè no es posicionen a la realitat de *lo* que té al davant.

Els hi passeu pressupost a l'agència quan els hi feu un encàrrec? Dieu: vull fer això, tinc tants calés. O no? O els hi doneu llibertat?

Sí, sí, és jo tinc tants calés. Per exemple, ara ens estem plantejant aviam si ha ha la possibilitat de fer un anunci a TV3, *vale*? Però està clar que això val molts calés. Molts calés, molts, molts, molts. I parlava amb una tal Tania i ella sap que no tenim ni un *puto duro*, saps? Que si acabem fent una nunci al juny, pues hem de saber què costa perquè haurem de fer botigues aquest hivern per poder pagar aquest anunci. O sigui, ara no hi són aquests diners. Ella ho sap, i jo li dic, saps? O sigui, és *lo* que hi ha. I que no farem un rodatge. Agafarem imatges i farem... saps? No podem pagar un rodatge, no és ni plantejable, no? *Pues bueno*, pues ella ho sap. I si vas de cares i entenen la situació i tu li expliques... perquè a vegades la gent pot pensar: ui, moltes botigues i molta cua. Sí però bueno, llavors s'ha de pagar tot i a tothom, i Seguretat Social i impostos i no sé què. Avui dia muntar una empresa és mooolt difícil. *Bueno*, muntar-la és fàcil però que pugui fer algo, és súper difícil, súper difícil, molt difícil. Llavors, aaaaaa, han d'empatitzar, i no vol dir que estiguem carregats de *cuartos*, simplement estem tirant el negoci endavant i pagant nòmines, *punto*. I si la Glòria i jo a vegades hem hagut de deixar de cobrar per no haver-nos d'endeutar amb un préstec al banc i poder muntar una botiga, ho hem fet. I ho hem fet aquet hivern passat, no... no al principi, saps? Llavors, mmmm, però no t'ha de fer vergonya dir-ho perquè és així, saps? És la nostra manera de fer, la nostra manera de funcionar. Llavors: Tania de TV3, volem fer un anunci, el volem fer. No sabem si és un vestit molt gros per nosaltres o no, però el volem fer. Ajuda'ns. I la *tia* ens ajuda. I ens ha passat un pressupost que creiem que el podem aconseguir, saps? Però *bueno*, no serà un rodatge i un d'allò, no? Pues la *tia* ho ha entès. La *tia* ho ha entès i sap que no ens pot tractar igual a nosaltres aaaa com a Danone quan li demana tres milions de coses, saps? I les pimes han de tenir la oportunitat de poder-se anunciar a TV3, m'entens? Perquè no hi sortim, sempre són empreses grans. Que si... jo què sé, que si la del cafè, que si Danone, que si MediaMarkt, saps què te vull dir? I els petits no podem quan som els que més ho necessitem? *Vale pues* una mica estem... perquè crec que ho necessitem.

Molt bé.

Ho provarem aviam si podem. No sé si te responc a la pregunta.

Sí, parlàvem de què era una bona agència per vosaltres.

Una persona que entengui la situació de l'empresa, saps què te vull dir? Que sàpiga *lo* que ens costa fer les coses, saps?

Vosaltres com a anunciants com us definiríeu?

Òstia no ho sé, vols dir que som gaire...

Sou atrevits, sou... com us definiríeu amb la Glòria a l'hora de valorar les idees?

No sé respondre't a aquesta pregunta.

No? No us veieu.

No, jo crec que som un desordee total, una desorganització total, que no en tenim ni idea de màrqueting i que fem *lo* que podem, però que, dintre de tot, ens en sortim. I que, i que... no, i que hi ha molt a millorar, que hi ha moltíssim a millorar, perquè està clar que moltes vegades no arriba, no arriba o no sabem si arriba o no arriba. Vull dir, que tampoc tenim repercussió de si les coses arriben, saps? Per exemple, el Patufet és un *coulant* de xocolata. *Pues* aquesta setmana vam anar al FiraTast i teníem el Patufet perquè el volíem promocionar perquè sembla que no... pues la gent no, no d'allò. Quan se'n van... quan va córrer la veu que era un *coulant*, la paraula típica, pues llavors una cua a punta pala. *Pues* està clar que hem transmès res bé el tema del Patufet. Per tant, hi ha molta feina a fer. Per tant, anunciants? Jo crec que som pèssimes i que hem de treballar molt, saps què te vull dir?

Quan factureu ara a Llagurt?

Clar, t'hauria de parlar de l'any passat perquè aquest any encara no l'hem tancat. Una cosa és Rahola i Salomó, que serien les nostres botigues pròpies, i l'altre...

Clar, el tema de les franquícies.

Llavors, jo penso que, si suméssim totes les botigues franquiciades, més les nostres pròpies, clar l'explotació d'aquelles botigues que jo no... més o menys la sé però tampoc... diem que estem al milió d'euros però no t'ho puc dir exacte perquè es això... I si parléssim de Rahola i Salomó, pues... depèn de l'any, però crec que l'any passat vam estar a mig milió d'euros, màxim 700.000 euros crec que vam facturar l'any passat. Hi juga molt si és *venta* de franquícia perquè si tu vens franquícia, és una *venta* i factures la òstia que vendre de dos euros en dos euros. Clar, és que hi ha dos tipus de *ventes* a casa nostra: hi ha *venta* de franquícia, vens la matèria prima a les franquícies, que és un altre ingrés de diners, i vens llagurts a les botigues pròpies. Clar, llavors depèn. Els primers anys es factura la òstia, mira, ara arriba la Glòria, perquè hi havia moltes *ventes* de franquícies, ara no n'hi ha tantes i hi ha més botigues pròpies.

Quines teniu ara de pròpies?

Ara n'hi ha vuit. Hi ha l'Espai Gironès, el Llagurt de la Rambla, el Llagurt de La Salle, el Llagurt de Palamós, el Llagurt de Sant Feliu de Guíxols, i després hi ha dos botigues mòbils que es van moment. Aquest estiu han estat un uns càmpings. Ara un l'hem portat... ara els tenim a la nau. Un ha estat al FiraTast i ara en volem col·locar un a l'altre costat de l'Espai Gironès que hi ha bars, a veure si en Pau Jordà ens ajuda, saps? Però *bueno*, les botigues mòbils estan una mica així, en moments puntuals.

Hola!!! [arriba la Glòria]

[I= Ingrid, G= glòria]

Hola Glòria què tal guapa, tot bé?

G: Molt bé. Pensava: ja no els hi trobaré.

Arribes al final.

G: Sí vols, ara fes-m'ho a mi.

I: Jo no diré res, eh? A veure si coincidim. No te miro.

A veure, li explico una mica a la Glòria que sinó no sabrà de què va. [L'entrevistadora li explica a la Glòria el tema que es treballa].

Glòria, et faré les preguntes més clau, que l'Ingrid m'ha respost però, com que m'ha comentat que tu portaves la part més creativa... A veure, deixem de banda la part més de funcionament i concentrem-nos en... En què us fixeu quan La Perruquera us presenta una idea per aprovar-la?

G: En si és diferent i original del que hem anat veient. En si ens crida l'atenció, si té valor. Si, si veiem que... que és una passada, que ens impacte. Busquem impacte, no busquem tres quarts del mateix del que fem tothom. Per tant, el primer que veiem sempre és si allò té força. I força en el sentit de... O sigui, sempre que nosaltres fem una cosa intentem anar més enllà de *lo* que és convencional. No sé si t'has fixat, hem fet uns carros ara, que estan al fons d'aquí a la nau, i les primeres... els primers dissenys que em va passar l'enginyer no eren res. Vull dir no, que no... no tenien res a veure. No tenien força, que eren tres quarts del que s'està veient... Glòria, és que m'estàs demanant una cosa que no existeix, i no sé què i no sé *quantos*, i vam estar quatre mesos, vam estar allà, fins que va sortir aquest idea que és la que vam desenvolupar. Vull dir, sí que s'hi pot arribar, però costa molt arribar-hi. S'ha d'apretar molt a tothom i ser tots molt creatius i pensar fins que s'aconsegueix. Que és important no rendir-te i no haver fet un carro com tothom. *Vale?* Per tant, una mica i de la mateixa manera que vam arribar al carro, tu diràs: sí, és això; doncs una mica intentem quan anem a l'agència de publicitat, que el que ens presentin sigui això perquè té força, perquè és diferent, perquè creiem que el nostre client dirà: osti mira aquestes de Llagurt, tu! Mira aquesta campanya, mira aquest carro, *lo* que fan... Intentem anar molt més enllà de *lo* que seria normal perquè no tens moltes oportunitats de, de que el client te valori coses noves, perquè és molt difícil innovar. Per tant, quan generem una cosa nova, ha de ser molt contundent i li hem d'entrar i li hem d'arribar. L'únic que, sí que és veritat és que, a vegades, buscant aquesta creativitat, a vegades, el missatge, a vegades, no acaba essent clar. *Vale?* I a vegades, potser és una campanya molt i molt i molt creativa, i és una passada, i l'analitges i dius: osti que bona aquesta campanya, fa riure... Però després el missatge no acaba arribant. I la gent, a vegades, necessita les coses més mastegades i sí que ens hi estem trobant. Que, a vegades, ens encanta la campanya perquè està bona, ai, està bé, però...

I: però no l'entenen.

G: però no l'entenen. Després aquí és quan tu dius: aixxxxx. Ens estem passant, potser, de força o de... Ens estem passant d'alguna cosa, perquè el missatge no acaba d'entendre's. Saps? Per tant, és en això. Però *bueno* nosaltres personalment, almenys jo, quan algú m'ensenya una cosa m'ha d'entrar pels ulls i dir: sí, això sí. Està *guai*. Sinó, sinó no.

I el criteri de selecció de l'agència, el per què aneu a La Perruquera?

G: Doncs és perquè l'Ingrid és... fa una mica d'investigació de tot *lo* que hi ha a Girona i pel seu criteri, valor, el que ella consideri, doncs, acaba traient una mica tres o quatre noms i, al final, els anem a veure. Un mica la veritat és que la selecció sempre la fa l'Ingrid i jo me'n fio totalment i, per tant, anem a veure els que ella diu. I després, amb dos o tres, ja acabem decidint amb quina ens quedem, després, normalment, d'una primera reunió i sobretot d'haver vist si hi creiem com a persona que ens entedrem millor. Perquè això per nosaltres és molt important. Ens ha d'entrar la persona, ens està venent un producte. I si amb aquesta persona creiem que tenim uns valors comuns i que ene podem entendre, *pues* després hi treballem.

I: Referent a això, aquells de BCM Retail que t'he dit de Barna? Ahir vaig rebre un correu d'una associació que es diu Comercia que són comerciants, empreses, no sé què de Barcelona; que fa una trobada de les noves tecnologies a les pimes, no? I vaig entrar a la seva web, i com a col·laboradors hi havia això de BCM Retail. No té res a veure una cosa amb l'altra, però vaig dir: ai, va, deixa-m'ho mirar. I em va *molar*. Em va *molar* la web i tal. I *bueno*, vaig parlar amb aquest noia i també la vaig trobar... bé. Però, *bueno*, a vegades quan seleccionem... d'un camí et porta a no sé on i tinc bones sensacions. Saps què te vull dir? Però no sé què han fet ni he vist res, eh? Potser m'hi trobo cara a cara i no m'agrada res, saps? No, no d'allò. Però, mira, així de primer, dic ja està. I aquest *mail* me'l guardo. Com d'altres no.

Perquè a vegades també t'envien correus explicant *lo* que venen, súper *pedantes* i súper pesats i, i... *és más de lo mismo*. No hi ha *frescura*.

G: Al final busques diferenciació. *Algo* que faci *lo* que, *lo* que estàs buscant però que ho faci una mica diferent. Que hi vegis com ànima pròpia, no? Personalitat, no? Jo crec que això sempre és un filtre.

I: I també que siguin petites; a vegades que siguin agències petites també t'hi entens més bé. Saps què te vull dir? Que són petits com tu. És una mica el que et deia abans. Aquesta noia també és una noia sola que té una o dues persones més i ja està. No és una gran agència de comunicació, saps? I parlem el mateix idioma.

G: I també, suposo, que els preus de les grans agències de comunicació tampoc els podríem pagar. Per tant, suposo que ja és el nostre entorn. Amb el petit. I ens sentim molt còmodes amb el petit. Perquè també és gent que té il·lusió. Perquè, a més a més, com que és el seu projecte que l'està creant, com nosaltres, *pues* ell hi posa tot i més. És a dir que no és una jornada laboral de 8 a 3 i demà seguim parlant sinó que, potser hi estan pensant tot el dia, perquè els hi encanta i perquè... igual que nosaltres també pensem tot el dia en coses d'aquestes perquè també ens encanta. Gent a qui li agrada la seva feina.

I: Sí, això és bàsic.

I la creativitat què és per tu Glòria? L'Ingrid ja m'ha dit què és per ella, i per tu què és?

G: Sí, per mi la creativitat és... mmmmmm ser capaç de trobar resposta a un problema, d'una manera original i diferent de *lo* que fa una altra persona. Ser creatiu és, és, és saber molt bé què necessites i vestir-ho d'una manera que sigui molt guapa. És això.

I com controleu si una acció és efectiva perquè ara comentàvem, ostres és que a vegades...

G: Es veu, es veu de seguida això. Perquè a la que tens la campanya allà, i t'estàs un *rato* a la porta, i vas veient i... veus la resposta de la gent; veus quanta gent se para i ho mira, veus quanta gent, jo què sé, que es pensa que... que associa la campanya, o l'entén o no l'entén; amb la demanda que hi ha del producte que estem anunciant, si ningú el demana, si el demana molta gent... Això es veu. Pensa que el client... Al tenir el client a casa, com sempre diem, ens dóna molta informació. Per tant, si fem una campanya i veiem que la gent ho comenta: ai, això que feu és nou? O sinó si no diu res. Si ve directe i demana un Llagurt com sempre, saps? La resp... ho veiem. Es veu bastant. Però controls d'eficàcia és molt difícil podríem dir. *Bueno* mira, podríem mirar, que això ho fem, quantes unitats es venen d'aquest producte, quantes unitats, quantes unitats, quantes unitats, saps? Però no, no, no fem un plantejament de dir: doncs mira, si en venem 30 vol dir que la campanya ha tingut una eficàcia. No. No fem això. Senzillament ho posem al mercat, mirem com respon i després diem: *Bueno*, se n'han venut 10, com ho valorem? No és ja el resultat final de quants n'hem venut sinó l'impacte que ha tingut en el client el que nosaltres sobretot valorem. I després ho, ho, ho... sobretot *lo* que fem és dir per què no té impacte. Nosaltres analitzem perquè creiem que no, saps, si no n'ha tingut? Per exemple, un cop vam posar una taca al terra per anunciar les xocolates, no?

Sí, m'ho ha comentat l'Ingrid.

G: I després veure per què creiem que no ha entrat allò. Sobretot fem això, aquest exercici, perquè segons els guions que en traïem, són els que ens ensenyen i ens aprenen, aprenem a través d'aquests guions, per futures noves campanyes.

La iniciativa per anar a l'agència? L'Ingrid més o menys em comentava que és a nivell puntual, no? Tenim un producte nou o volem fer algo puntual, però també em deia que vosaltres teniu moltes idees que porteu a terme?

G: Moltes.

Llavors el fet d'anar a l'agència què és, per què executin o hi aneu també com un conseller?

G: *Vale. Vale.* Nosaltres a l'agència de publicitat i màrqueting només hi hem anat a... hi hem anat molt poques vegades, *vale?* I el moment que va ser més en *serio*, va ser aquell que fa un any, *vale?* Vàrem detectar un problema, *vale?* I aquest problema era: No hem comunicat en el punt de venda que el llagurt ve de granges catalanes, de granges locals i que.. és... *Bueno*, que és natural sí que ha arribat, però, sobretot, que és de proximitat, de granges locals. Hi havia molta gent que ho sabia, però molta gent que no. *Vale?* I aquest que és un punt diferencial amb la nostra competència vam veure que no l'havíem comunicat bé, és a dir, que la comunicació al punt de venda no era bona perquè, quan un diumenge vam començar *dos* noies que van muntar la primera botiga i una mica ens vam repartir les tasques com vam saber, no? I, en aquell moment, el temps que ens va donar la nostra capacitat com a persones, que podem entendre més d'una cosa i no tant d'una altra, *pues* ens va ficar a comunicar a través d'uns cartells, entre cometes, que no van transmetre el missatge. Per tant, aquí vam detectar que això no ha funcionat, que no ho hem comunicat bé, quan va fer que diguéssim: *vale*, algú en sap més d'això? Potser aquí sí que necessitem algú que ens doni una mà. També intentem fer-ho nosaltres perquè no tenim tants de diners, *vale?* Per tant vam dir: *vale*, potser sí que ara algú ens ha d'ajudar, no? I aquí va ser quan vam tocar les portes d'aquesta... d'un parell d'agències: mira, tenim aquest problema. No hem comunicat bé el punt de venda, voldríem comunicar. Per tant, anem a l'agència quan jo i ella ja ens hem aixafat molt el cap i hem vist que no... que no ens en sortim o que creiem que potser necessitem una mica d'ajuda i després, clar, toquem la porta a anar a buscar ajuda. Per tant, és en aquest moment quan anem a l'agència. Després pot ser que el resultat no ens agradi, ens agradi, o que després, anàvem per treballar això però després potser treballem... ens ajuden a fer petits suports per determinats moments, o pot ser que canviï una mica la línia, no? Però hi anem quan creiem que ens pot oferir una cosa que nosaltres per sí soles no som capaces de fer.

I quan hi aneu els dieu clarament, per fer això tinc... jo què sé, 20.000 euros, 30.000 euros? O ells us diuen: per fer això, us costarà tant.

G: Aaaaaaa nosaltres sempre els hi diem: no tenim diners. Perquè és la veritat. Mai tenim diners, *vale?* Per tant, necessitem fer això amb *lo* mínim possible. I després, a partir d'aquí, treballen i presenten la proposta. Som exigents *a saco*...

I: Ho volem tot, ja veus. No tenim calés i som exigents.

G: I volem la millor idea del món, baratíssima, saps? Sempre estem igual. Llavors què passa, que molts cops es presenten idees que, que, que no ens acaben de convèncer perquè, perquè no, *vale?* O alguna petita cosa sí que ens acaba convencent, i ho acabem fent però sempre molt *barato*. I després *lo* que acabem fent és, si allò val 2.500 euros, o 300 euros o 400, paguem la idea i si resulta que s'han de buscar aquest element, aquest element, aquest element, és a dir, un suport, una no sé què, pues després l'Ingrid, amb ajuda, acaba buscant-ho ella per si, enlloc de 20-25 euros que ens deien ells, *pues* baixar-ho a 5 euros. Perquè amb hores i recerca aquests 25 euros que et diuen de bona fe perquè és *lo* que han trobat per Internet, poden baixar, *vale?* I després acabem fent l'estratègia amb el punt creatiu, que és el que hem pagat realment, però abaratit al nostre poder perquè pensa, ja saps tu, que venem terrines de dos euros amb una qualitat enorme, que pots posar els *toppings* que vulguis... amb *lo qual* els nostres marges són molt i molt petits. Per tant, moltes coses no els les podem permetre. Hem de treballar així sempre.

Molt bé. Finalment, perquè més o menys lo altre ja m'ho heu anat contestant. Què és una bona agència per tu?

G: Que et doni... que t'entengui. Que t'entengui, que t'entengui. Que tu li expliquis: mira, tinc aquest problema que no comunico bé al punt de venda. Jo vull comunicar això, això i això, i tinc pocs diners i el meu públic objectiu és aquest, ja el conèixes perquè molts cops tenim xerrades amb clients, i després que arribi allà a la presentació i pum. Que no hagi de repetir *lo* que has repetit a la primera reunió, per mi això és molt important, perquè ja ho has

comunicat això. I nosaltres tenim moltes coses al cap i hem de tancar temes, obrir i tancar, obrir i tancar. Per tant, que ens hagin entès, que aquella resposta que ens posin allà, ens hagin entès. Que no... ells *sapiguent* que hi haurà queixes per aquí, per aquí, per aquí, la presentin. Prefereixo que ens diguin: mira, veniu d'aquí 15 dies que no ho tinc. I després que sigui impecable i que estiguin molt orgullosos de *lo* que presenten perquè ho han complert tot. Per tant, per mi és això. Que donin resposta a tot all... que donin resposta, que hagin entès molt bé totes les nostres coses, i que siguin creatius. Que busquin aquest punt de diferenciació.

El fet que ells confiïn molt en la idea, o com ho presenten, que tinguin molta passió per allò, us ajuda a l'hora de comprar-la?

G: Sí. Si ells expressen que s'ho han treballat, ho demostren com ho justifiquen... o sigui, al fi i al cap, una bona idea o una mala, no és bona o mala sinó que també és com la justifiques, saps *lo* que et vull dir? Si per ells aquella és la millor idea i te la saben justificar amb tota la seva, la seva diguéssim, els seus arguments, pot estar bé aquella idea, saps? Perquè tenen uns arguments a darrera. Per tant, aaaaa. La pregunta era, perdona, que ara m'he perdut?

Sí, el tema de si el fet que ells defensessin molt la idea si us ajudava.

G: Sí, per mi sí. Si veus que ho han fet amb il·lusió, si veus que, que, una mica que te diuen: és que amb el nostre grup hem pensat això, és *lo* bo també. Fer-ho en grup vol dir que moltes persones pensen el mateix, això també a mi m'ajuda, no? I si veus que ho fan amb ganes, amb il·lusió i veus que hi creuen totalment, per mi me convencen molt. Perquè si veig que no hi creuen ells, vull dir, però costa que em convencin, si veig que no hi creuen, segur que no em convencen. Saps? Perquè és molt difícil.

Doncs ja estem, moltes gràcies.

I i G: A tu.

Entrevista a Nuño Pasqual. Director de Màrqueting i de nous negocis de Planeta DeAgostini.

Data: 26/10/2015

Hora: 09:00

Lloc: Despatx de Nuño Pasqual. Grupo Planeta.



Va començar la seva carrera professional com a assistent de màrqueting a Philips Lighting. D'allà a passar a Avon, on va exercir com a *Brand Manager*. A continuació, esdevingué el director de màrqueting de Viajes Iberia fins que va aterrar a Grupo Planeta. Actualment és el Director de Màrqueting i de nous negocis de Planeta DeAgostini.

Buenos días Nuño. Si te parece vamos a empezar a hablar un poco de ti. De tu cargo y del tiempo que llevas en Grupo Planeta.

Muy bien. Pues llevo en Planeta doce años. Ehhhh. He ocupado distintas funciones, pero en este momento estoy como Director de Marketing Estratégico y Desarrollo de Nuevos Negocios y digamos que las principales funciones, durante pues estos doce años, ha sido ehhhh estar muy al servicio de la venta, muy al servicio de la venta, mmmm generar todo lo que tiene que ver con nuevos productos para poder ser lanzados en el canal coleccionable, que es el canal principal, el, el, el área de negocio que nosotros tocamos, por lo tanto aquí habría una parte muy relacionada con todo lo que tiene que ver con creatividad esencial, lo que es la gasolina. Nosotros no tenemos una red de ventas, el marketing lo es todo para nosotros, y la creación de productos es esencial. Entonces, estoy muy centrado en esa parte, con todo lo que conlleva eso, y luego muy centrado también con todo lo que tenga que ver con la comunicación a nivel de una vez que tienes los productos, cómo se los contamos a nuestros consumidores. Había mucha labor, evidentemente, de investigación previa, y la sigue habiendo, y hablo un poco del pasado porque yo ahora mismo estoy en una transición en la que estoy abandonando, digamos, la parte de creación de producto. Sigo llevando lo que tiene que ver con la comunicación y todo lo que tiene que ver con plan de medios, agencias creativas, toda la parte de comunicación al servicio del canal coleccionable, el área de negocio coleccionables; pero también el grupo me ha puesto al frente de nuevas iniciativas y nuevos Desarrollos, en este caso, nuevos negocios, que pasan, principalmente, por el ámbito digital, pero que en algún caso pues son un híbrido de lo que son modelos de negocio on y *offline*, evidentemente apalancados en cosas, en *knowhow* que tenemos, en cosas que sabemos hacer. No vamos a hacer mañana ruedas, ni colchones, ni videojuegos porque no los hemos hecho nunca, pero, pero sí cosas que están relacionadas con el mundo que hemos tocado durante muchos años. Ahora estamos con un proyecto nuevo concretamente de cocina, es un modelo híbrido, ya digo, de on-off, porque combina ambas cosas, y entonces en mi carrera dentro de Planeta estoy más centrado en esta parte de desarrollo de nuevos negocios y la parte de comunicación. También llevo la parte de web corporativa de la compañía, que es una web, en realidad, de venta, de captación de suscripciones que para nosotros es esencial en el negocio y bueno pues, una pata digamos de área de servicio de negocio, que es la parte de comunicación y la parte de captación web y demás, y otra parte pues ya de cuenta de resultados que pretende generar nuevos negocios y nuevas líneas de ingreso ya que, aparte de este modelo que te he mencionado, estamos metidos en otros dos; pero estamos empezando ahora mismo.

¿Y entraste a trabajar directamente aquí, en Grupo Planeta, o procedías de otra empresa?

No, no. Había estado, yo había estado... empecé en, uff, en el 95 empecé a trabajar en Philips Lighting, como asistente de marketing. Había hecho unas prácticas previas en el Central Hispano mientras estaba en la universidad. Estuve en Philips dos años. Después me tocó cumplir servicio militar, y una vez acabado el servicio militar pues, eh, empecé como Brand Manager en Avon Cosmetics, que estuve también otros dos años. Toda esta etapa ocurrió en Madrid. Yo soy de Madrid, mi familia es de Madrid, había estudiado toda mi vida allí, la carrera allí y cuando tuve un periodo que parecía que con la compañía americana iba a estar dos años fuera digamos que me cogió un verano aquí, yo tradicionalmente desde muy pequeño veraneaba aquí por Llaveneras, San Vicente, etc, etc y tenía un amigo pues íntimo que me dijo: oye, pues hay una posición que se abre y que se queda vacante en Viajes Iberia, del Grupo Iberostar, de la familia Fluxà, para llevar la jefatura de marketing de toda la agencia minorista que eran pues, en aquel momento, trescientas y pico oficinas y si va bien, pues coger la Dirección de Marketing. Así que empecé con las entrevistas, todo el proceso de selección, etc salió bien y en el 98 vine a trabajar, en septiembre del 98, a Barcelona. Estuve cinco años en Viajes Iberia. Dejé la etapa de Viajes Iberia porque decidió llevarse la minorista con todo el resto del grupo a Mallorca y yo, bueno, en aquel momento estaba recién casado, pensaba que mi proyecto de vida no pasaba por Mallorca y quise quedarme aquí. Empecé a trabajar en el 2002, en diciembre, con Viajes Iberia y empecé con Planeta DeAgostini en 2003, en abril o en marzo.

¿Y en Grupo Planeta, concretamente en tu área, en Planeta DeAgostini, con qué agencias de comunicación estáis trabajando actualmente?

Nosotros, ahora mismo, trabajamos con, en la parte creativa, con Pavlov. Hemos sufrido una... o vivido una transición porque este es un mercado ya bastante maduro, se ha estrechado bastante, y en el pasado que había sido un negocio enorme, gigante, gigante... muy, muy grande, ¿eh? Una vaca lechera para todo el Grupo Planeta, eh, pues habíamos llegado a trabajar hasta con tres agencias a la vez porque había volumen para poder trabajar hasta con tres agencias. Ahora trabajamos con Pavlov, estamos muy contentos. Tenemos una filosofía, y digo tenemos, a lo mejor es muy particular, porque es una cosa que yo arrastro de todos estos años de experiencia en marketing, es una filosofía muy particular de ver las cosas, pero que personalmente me gusta y es: no nos gusta trabajar con la gran agencia, que son muy buenos muchos de ellos, Young & Rubicam, McCann Erickson, J Walter Thompson... hay grandísimos pero tenemos una filosofía, en general ¿eh? en la que preferimos ser cabeza de ratón que no cola de león. Nos gusta tener un servicio *boutique*, nos gusta que nos entre la gente senior, y bueno es una posición con todo lo que tiene que ver con nuestros partners en creatividad o también en medios. En medios trabajamos, ahora mismo, con Arena pero cuando nosotros empezamos a trabajar con Arena a lo mejor podía estar facturándonos 30 millones de euros y ahora a lo mejor está facturando cerca de los 400 ¿no? Y era por lo mismo. Por ese tipo de filosofía. Hemos trabajado con agencias en el pasado, Euro RSCG, con agencias grandes también, pero, pero bueno; esa es una filosofía no sé si muy particular mía, que he ido implantando en los distintos sitios en los que he ido estando. No nos gusta la gran agencia. Nos gusta más la agencia un poco más pequeña, donde te cuidan más, te dan un servicio más *boutique*. Y apostamos por Pavlov desde el princ... Bueno, desde que hubo la fusión digamos con Altaya en 2008, creíamos que hacían muy bien las cosas, y estamos muy contentos con ellos. Ahora Pavlov es mucho más grande de lo que era cuando los contratamos, pero muy bien.

¿Y el motivo de contratación de Pavlov? O sea, ¿cuál fue el criterio? ¿Por qué Pavlov?

Bueno, yo creo que, primero, ellos ya venían trabajando con Altaya, entonces este es un sector que es complejo, porque se debate muchas veces entre lo más creativo, pero el producto siempre pesa mucho ¿no?. Entonces hacer comunicación muy creativa o hacer comunicación de producto, combinar ambas... yo creo que Pavlov entendía muy bien el negocio y combinaba ambas cosas. Yo no creo que hoy sirva hacer solo comunicación de producto o de un servicio. Hay bloques de 30-40 spots en la televisión y hay que hacerse notar. Entonces, bueno, yo creo que Pavlov entiende bien esto y busca siempre una vuelta más de notoriedad en todas nuestras campañas. Y a parte de esto pues el servicio, el cuidado

por luego las campañas, el cerrarlas hasta el último detalle, nos acompañan en todo el proceso, desde evidentemente, la generación de la idea hasta a estar presentes en las locuciones y pues cuando estás cerrando el spot, ese último detalle, ese... Me gusta la manera en la que trabajan y estamos contentos. Y esta empresa en general, Planeta DeAgostini, con nuestros *partners* tenemos esta vocación de fidelidad, de continuidad, porque es un negocio complicado de entender, es un negocio que nosotros no estamos muy preocupados por el *branding*. Hemos hecho muchos estudios de consumidor, el *branding* no es lo importante para nosotros. Vendemos colecciones. La venta dentro de los 12 primeros días, el retorno de la inversión, es esencial y, y entender esto y contárselo, invertir tiempo en nuestros *partners* en explicárselo es importante. Entonces luego, tratamos de tener pues vocación realmente de continuidad con nuestros *partners*, creativos o de medios en este caso, porque es un negocio complejo de entender y... Bueno, la verdad es que muy contentos. Con Pavlov yo creo que llevamos desde el 2008 y con Arena incluso antes, 2005 o 2006.

Entiendo, entonces, que en el caso de Pavlov no hubo un proceso de selección de agencia sino que fue un poco continuidad respecto a Altaya, no, en este caso.

Sí, sí, la realidad es que en aquel momento nosotros teníamos también a Euro RSCG trabajando con nosotros y alguna agencia pequeñita, muy pequeñita, mmmm pero la verdad es que cuando el mercado empezó a estrecharse, aquí sí que hubo un proceso de decisión, de elección, entre tres que teníamos y bueno, pensamos que Pavlov era el compañero de viaje en ese sentido. Al margen de que, evidentemente, había razones pues de coste, de negociaciones, y creíamos que era difícil pues en un momento en que negociar y reducir costes era importante, porque era a partir de 2008, cuando empezó una crisis importante en España, y todo lo que significaba coste, en cualquier sitio era muy relevante, pues no se podía hacer manteniendo tres agencias. Podías hablar de coste si a cambio concentraba todo mi volumen en un *ecopartner*, ¿no? Al final ha habido un poco de *quid pro quo* y de intentar buscar fórmulas *win-win* para que te den y tu también tienes que dar algo a cambio. Pero honestamente, volvería a repetir esa misma decisión. Estamos muy satisfechos con el trabajo de Pavlov.

Y a la hora de hacer un encargo comunicativo ¿cuándo lo hacéis? Es decir ¿por ejemplo para lanzar colecciones puntuales o también para hacer más imagen de marca de Planeta?

Bueno, la realidad es que este negocio es un negocio muy estacional, estamos hablando del mundo del coleccionable, concretamente. Estas estacionalidades están marcadas en enero-febrero y en agosto-septiembre. Estamos hablando de España porque nosotros desde aquí llevamos otras marcas... llevamos también Francia, llevamos Portugal, llevamos Bélgica, llevamos Brasil, llevamos Méjico... desde aquí lideramos muchos otros mercados y también accedemos a muchos otros de la mano de De Agostini que es nuestro socio al 50% en, pues, países como Italia, UK, etc. Pero si hablamos... lo digo porque las estacionalidades varían un poco. Bueno, concretamente en el mercado español aaaa son estas fechas que te comentaba y lo que solemos hacer es, pues... ahora mismo estamos lanzando *briefings* y ya recogiendo creatividades de campaña, tanto de creatividad como de medios. Y estamos, pues, a dos meses y medio, casi tres de nuestros lanzamientos. Algunos algo más en función de la fecha en la que se van a lanzar. Entonces, de la orden de dos meses y medio, tres meses antes, activamos todo el proceso. En el caso de medios, por ejemplo, todo el mix de medios de las campañas, porque podemos estar lanzando pues, al año en España, en torno a unos 15 proyectos, más o menos... entre 10 y 15, depende de la temporada. Y entonces bueno, pues, mmmm estamos trabajando con esa anticipación.

¿Y el responsable de hacer el encargo comunicativo eres tu mismo?

No. Yo estoy allí presente pero yo trabajo, tengo una Directora de Comunicación, una *Media Manager*, y lo que hay es un trabajo en equipo porque luego hay jefes de producto y lo que llaman editores de nuevos proyectos dentro del equipo de marketing. Los editores de nuevos proyectos son los máximos responsables de alimentar al negocio de las nuevas ideas, de los nuevos productos: quiero hacer o voy a... chicos vamos a hacer un *ends of the rally* desmontable en 65 entregas, obviamente con investigación detrás, estudios cuantitativos,

cualitativos, asistencia a feria... Bueno, todo un proceso lógicamente. Después hay un Jefe de Producto que tiene una visión más de marketing y que ve más el proyecto en su conjunto a nivel de cuenta de resultados, comercialización, etc. Entonces somos una compañía que consensúa mucho esas decisiones, entonces es fruto de un trabajo en equipo, que creemos que es esencial, y el encargo lo lidera la *Media Manager*, pero el *briefing* lo prepara el jefe de producto conjuntamente con el editor. Cuando viene la agencia se presenta el *briefing* por parte del jefe de producto, conjuntamente con el Editor, *Media Manager* y yo estoy también presente en esa reunión porque es un punto muy importante, es decir, realmente es la guía de las cosas que son importantes, los puntos fuertes y los puntos débiles de las colecciones y de los productos. Entonces, ese primer punto tiene que quedar muy claro, tiene que quedar muy bien definido, les contamos nuestro perfil de comprador... mmmmm bueno, es un momento muy importante para que luego la agencia tenga toda la información necesaria para poder hacer su trabajo. Y con la *Media* nos pasa igual, exactamente igual. La *Media* lo que pasa es que es un proceso más largo que, hoy el mercado de medios se está cerrando en el último momento, no nos están pidiendo llegar a acuerdos a ocho meses o a seis meses; se están cerrando, prácticamente la semana antes de las inversiones, pero nosotros, sin embargo, lo cogemos también con tres meses porque pedimos varios escenarios a nuestra agencia de medios porque nos gusta trabajar, también, acciones especiales, si las acciones especiales no se abordan con tiempo... hay que hacer guiones de producción, etc. En el último momento es corriendo o mal y deprisa, entonces, pues bueno, intentamos anticipar mucho porque llegamos a ver hasta ocho-nueve versiones de un documento de estrategia de medios que a lo mejor empieza con 100 páginas pero que acaba, pues, con las 25 de... señores, esta es la hoja de ruta que vamos a seguir para este semestre ¿no? Y luego, tenemos un sistema muy sólido, muy fuerte, de, de... proceso que, bueno, de momento funciona.

Me hablabas del *briefing*. ¿El *briefing* siempre lo pasáis por escrito a la agencia?

Siempre, siempre.

Nada oral, todo escrito.

Siempre. Es por escrito, pero se presenta, para reforzarlo, porque hay que ilustrarlo, a lo mejor, con material gráfico que tenemos, o físico, o producto, de figuras, de camiones o de tanques o lo que tengamos en ese momento, se ilustra evidentemente. O se ponen ejemplos de otras cosas que hemos hecho pero siempre lleva enlaces a ese tipo de *spots* o de material editorial o de material del que sea, pero siempre, siempre, el *briefing* es escrito. Tiene una estructura, hay una plantilla diseñada y siempre, siempre, siempre, escrito. Tanto a agencia creativa como a medios. Se adapta, porque lógicamente no es lo mismo el *briefing* a un tipo de *partner* que a otro, pero siempre, siempre.

Por cultura de empresa. Es un tema ya de...

Yo cuando llegué ya se hacía pero si no se hubiera hecho, lo hubiéramos hecho, o sea considero que para poder trabajar correctamente, es necesario tener una correcta información. Entonces, bueno esa es la manera en que no... luego yo dije, tu dijiste, me ha entendido, no me ha entendido. En un *briefing* están las cosas y luego en torno al *briefing*, salen dudas, salen preguntas, y además ya digo que el *briefing* se apoya con una presentación verbal ¿no?. Luego hay muchas cosas dentro del proceso ¿no? que pueden ir haciendo que varíe la propia creatividad que presenta la agencia. La agencia a lo mejor te hace ver cosas que tu no considerabas como algo eje en tu *briefing* y sin embargo puede convertirse. Entonces, a ver... hay veces que la agencia remueve cosa, eso está bien, pero culturalmente, siempre un *briefing* por escrito.

¿Vuestro interlocutor en la agencia quién suele ser?

Bueno, esa es de las cosas buenas que tenemos. En este caso el socio fundador que es el propio José M^a Ferrara viene a todos los *briefings*, a mi esto me encanta; luego trae el Director Creativo que es Alfredo, y trae también al Director de la Cuenta que es Salvatore La Mura. Siempre la misma estructura. Para recibir y luego para presentar y yo creo que esto es un valor enorme. Creo que esto no lo encontraría... he trabajado ¿eh? con Walter Thompson,

con Euro RSCG... no lo encuentras en otras agencias. Y José M^a es un profesional enorme, que viene de una gran agencia, ha estado en McCann Erickson y tal. Que hay muchas agencias de este perfil. Bueno. Esta es una manera de ver las cosas. No sé, tal vez seríamos Coca-Cola o seríamos Apple y trabajaríamos con todas estas grandes agencias ¿no? Pero muchas veces creo que esto se hace más por, es mi opinión particular, por la excusa de: oye, no me puedes decir que mi comunicación no es buena si me la están haciendo los mejores. Los mejores porque tienen unas marcas. Y me parecen grandísimas agencias, de verdad, hay cosas maravillosas, pero creo que hay gente o agencias que facturan un cuarto de... o una décima parte de todos estos y que pueden hacer las cosas igual o mejor, seguro.

¿Cuando les encargáis algo para hacer, en el caso concreto de vuestras colecciones, les pedís algo concreto, una pieza, un spot... o pedís una idea en general?

No, pedimos un *spot* normalmente. El estándar pedimos un *spot* de televisión de 20 y de 10 segundos, y ese es el encargo principal. Puede haber, luego en función de la estrategia de medios, oye, y que tenga una aplicación en línea gráfica. Pero el encargo, en el 95% de las ocasiones, es *spot* de televisión. La parte creativa.

¿Estáis abiertos si la agencia os hace una propuesta y os dice: ostras, yo creo que aquí podría encajar alguna acción...?

Sí, sí. Total. Lo que pasa es que no encargamos de saque porque también va muy relacionado con el... con la estrategia y con la cuenta de resultados que cada producto tiene. Y nosotros en estos momentos estamos viendo que, prácticamente, el 85% de nuestro presupuesto lo invertimos en televisión; sigue siendo, para nosotros, el medio que mejor atrae, que mejor comunica nuestras proyectos. Nosotros no hacemos imagen de marca, no la hacemos. Tenemos que hacer... contar historias que le hagan cierta emoción a alguien que tiene un interés coleccionista o a alguien que tiene pues un interés de aprendizaje de sus hijos, y hay que emocionar a través de nuestras campañas. Y creemos que el medio que mejor consigue eso es la televisión. Tenemos poco tiempo para hacerlo y hay que llegar a una cobertura muy amplia. Y seguimos creyendo que el medio televisión es el adecuado. Hemos hecho pruebas ¿eh? En gráfica, en Internet... creemos que el mejor medio, el que sigue funcionando, en este sentido, es la televisión. El otro 15% se está destinando prácticamente a campañas PPC de Internet. Y ese es nuestro mix básicamente. ¿Tenemos creatividades y tenemos algo de gráfica? Tenemos, dependiendo del producto. Tenemos colecciones de... no sé, los últimos tiempos... de femeninas, por ejemplo, en el entorno uñas o el entorno cocina, y hemos tocado el medio gráfico; las revistas, por supuesto que sí. Dependiendo ¿eh? Pero en un porcentaje muy minoritario.

¿Cuánto tiempo suele pasar entre el encargo de la idea y la presentación de las propuestas?

En el caso de creatividades, pues, estamos dejando en torno... entre 15 y 20 días, depende. Más de 20 días no, pero también hay una cierta filosofía. Nosotros tratamos de que sean los *partners* los que se coloquen la fecha para hacer bien el trabajo, y para hacerlo con garantías. Pero es cierto que luego somos muy exigentes. Es decir, esa fecha se la colocan ellos, luego hay que cumplirlas. Entonces se mueven ahí, entre 15-20 días para creatividad, más 20 diría yo que 15. Luego como todo. A veces hay que sale un proyecto que lo teníamos en el baúl de los recuerdos, sale la oportunidad de sacarlo muy rápido y hay que tener ese margen de reacción y a lo mejor en una semana se le pide una creatividad, por supuesto ¿eh? Pero eso no... eso debe ser la excepción. Y en el caso de medios pues más... tres, casi cuatro semanas. Les damos más tiempo.

¿El día de la presentación, quién suele acudir?

Los mismos, los mismos. Las mismas personas que han estado en el *briefing*.

Centrándonos en la idea que os presentan, ¿qué valoráis?

Bueno, mmmmmmm al final valoramos... es un conjunto de cosas ¿no? pero si lo tuviéramos que resumir es si me creo que eso va a vender mi número uno de la colección o no lo va a vender. Es decir, yo siempre digo que un *spot* tiene un interés comercial, y el *spot* es bueno si

vende. Te puede gustar más, menos, estéticamente pero el spot, para mí, es bueno si vende. El famoso *spot* de Colon a mí no me gustaba nada estéticamente pero eso vendió lo que no estaba escrito. Entonces, para mí, ese es un magnífico *spot*. Aaaa entonces, bueno intentas ver al final de toda la idea que te presentan, si eso va a vender. Tratas de ver. Y hay un conjunto de cosas mmmmmm aaaaaaaa mmmmmm cómo se construye una historia, si hay un guiño de producto, un guiño de humor que pueda hacer que la campaña sea notoria y le conviene... Depende de cada producto. Cada producto tienen sus *insights*, que tratamos de reflejar en el *briefing*, y a unos les conviene más una cosa y a otros otra. Yo creo que... y además eso Pavlov lo entiende. Pavlov no entra aquí: va, venga, voy a dejar la pantalla en negro, como hicimos con Mustang... y dejamos... lo hicimos con el Ford Mustang durante cinco segundos, la pantalla absolutamente en negro, absolutamente en negro. No había nada de producto, no había nada. Y solo se empezaba a oír el rugido del motor, brrrrrummmmm, brrrrrummmmmmm. Y luego se ilumina la pantalla, aparece el coche y empieza pues ya el *copy*. Pero lo que queríamos transmitir era notoriedad y cierta emoción desde el primer momento ¿no? Sólo el sonido del motor. Hay gente que... Nosotros muchas veces pecamos de ser blablablabla y meter un montón de *copy*, querer contarlo todo, querer decirlo todo; y estamos tratando de movernos un poco a esta visión del *less is more* ¿no? De tratar de no querer decirlo todo, darle más espacio a la historia para que pueda emocionar más, llegaremos a la mente o al corazón del consumidor dependiendo ¿no? Entonces, yo creo que cada *spot* requiere su tema, pero yo le veo ese equilibrio entre lo que es la parte notoria y que al final se entienda qué es lo que estoy vendiendo, ¿no? Si dices: sí, es muy notorio pero no se entiende lo que vendemos, pues el objetivo final no lo vamos a conseguir.

Ahora que hablabas de notoriedad, ¿lo vincularías al concepto de creatividad?

Aaaa sí, yo creo que sí. Al final, el proceso creativo que internamente debe manejar Pavlov, mmmm ellos van tratando de buscar, creo, una campaña que sea notoria, porque saben de, de, de lo que pasa en una parrilla donde hay 20-30 spots seguidos. Entonces creo que se lo ponen como un *to do*, como un básico, tratar de buscar un punto de notoriedad a cada uno de los spots que tienen en las manos. En unos se lo pueden permitir más y en otros menos dependiendo, insisto, del producto ya que nosotros tocamos muchos segmentos. Pero yo creo que sí, yo creo que sí yo soy de los que opina que hace mucho tiempo que además no se ve buena publicidad. A pesar de que si vende o no vende es verdad, pero yo creo que hace tiempo que no... mmmmm estamos todos muy encorsetados con el producto, el precio... todo es muy, muy comercial. Mucho, mucho, mucho. No sé, creo que falta un poco de realmente emocionar y que la gente... no sé, se me ocurre que cuando era adolescente jugaba con mis hermanos a adivinar anuncios. Yo creo que eso ya no lo hace nadie. Porque te aburre.

Tu como anunciante, desde tu punto de vista, ¿cómo definirías la creatividad?

[silenci]

Desde un punto de vista publicitario, comunicativo, ¿cómo la percibís vosotros?

[suspira] Yo la percibo casi como... es un proceso, para mí, que persigue contar algo de una manera que llegue a , creo ¿eh?, conectar con tu usuario, con tu consumidor. Y aquello que tu quieres, al final queremos todos vender un producto o un servicio. Pero no cojo y tengo el producto y digo: señores les presento el coche Mustang X-200 que tiene una potencia y tal. Tengo que crear una historia alrededor de esto ¿no? Y hacerlo con una intención de emocionar, de crearle un punto de emoción a aquella persona que tiene un interés por comprar eso. Entonces, yo creo que hay que crear un mundo de cierta ilusión alrededor de lo que es simplemente aquello que vendes y ese mundo es la parte creativa que aportan las agencias.

Quando os hacen la presentación, ¿dónde se suele hacer? ¿Aquí en Planeta o en la agencia?

Se hace aquí.

Se hace aquí. ¿Por elección vuestra o...?

Sí, es por elección nuestra. La verdad... yo creo que... nosotros somos una empresa que lanza del orden de 24 proyectos al año entre los distintos territorios. Eso significa que tenemos que hacer tests de mercado previos en torno a 48. Entonces, aquí no es..., con todos mis respetos obviamente, me voy a tirar todo el año lanzando el Q7, en *branding*... es tremendo el trabajo, el dinamismo es impresionante. Y el tiempo es corto y la presión del calendario por sacar todo ese volumen de productos, cada uno con su plan de marketing, su estrategia de medios, etc. es muy exigente. Entonces, no es fácil desplazar todos nuestros equipos a las... a la agencia. Es decir, el tiempo realmente es oro para nosotros y hay un tema puro de comodidad. Yo creo que si nosotros lanzáramos uno o dos proyectos al año, es muy probable que fuéramos a la agencia, muy probable.

Y desde tu experiencia, cuando os hacen la presentación, ¿crees que hay algunos elementos o armas que puede desplegar la agencia, el equipo creativo, para convencerlos para que compréis una determinada idea?

Sí, sí, sí. Yo creo que eso totalmente. O sea, yo creo que eso empieza por la persona. Al final trabajamos con personas y si tu les dices a cualquier agencia: envíame la creatividad por correo. No te lo va a enviar nadie. Porque son los primeros que saben que una persona que conecte, que explique bien, que venda bien la idea, y que vaya lleno de argumentos, es un 80% de conseguir que esa idea cuaje. De todos modos en el mundo de la creatividad, es un mundo muy desagradecido porque muchas veces se presentan 4-5 ideas creativas y se van a descartar 3 de las 4 o a veces las 4 para volver a empezar el proceso. Entonces, es un mundo duro, poco agradecido. Pero sí, creo que cada uno tiene sus armas y que influye; desde la persona, hasta el material que utilizas para apoyar la presentación, referencias de cosas que se han hecho similares... bueno, sí, bastante. El principal, para mí, la persona. Que tenga esa capacidad de que visualices y seas capaz de imaginar aquello que muchas veces solo traen en un pequeño formato papel con ocho líneas.

¿Os ha ocurrido...la primera impresión, la importancia de la primera impresión. Que por primera impresión no te entra, o sea no hay amor a primera vista con la idea, pero que a través de la explicación, de la argumentación te va convenciendo y al final... vale, pues sí. O la primera impresión es importante y ya si no te entra a la primera por mucho que argumenten está complicado?

No, no. Somos una empresa bastante permeable en eso y eso ha ocurrido, ha ocurrido. Que a lo mejor la que inicialmente, que no, que tal, luego ha podido ser la idea que ha salido adelante. Sí. Eso ha ocurrido. Creo que hay un porcentaje alto mmmm si tienes una cierta experiencia ¿eh? En que lo primero que te... la primera descarga eléctrica que te da la idea es importante para mí. De ahí que sea importante el rol de la persona que lo explica. Te tiene que hacer visualizar eso. Tu a veces... es el problema. Hasta que llegas a la ejecución, en el medio hay un proceso donde hay un trabajo de visualizar cuál será ese resultado final. Entonces yo creo que ahí es importante, muy importante, la experiencia de quién toma esa decisión en el lado de la empresa y de quién tiene... y de qué experiencias ha tenido y qué ha hecho porque a veces es muy difícil ¿no? con un pequeño *story*, con un pequeño plan visualizar el final del *spot* ¿no? Entonces, esa combinación de quién te lo cuenta y de quién está del lado de la compañía, del cliente, me parece muy importante para... Yo personalmente, ese punto, si me hace... si me conmueve un poco, si me hace un poco de estómago, yo le doy valor, le doy valor.

¿Soléis proponer mejoras?

Sí, sí, sí, sí. Somos un cliente complejo, complicado. Pero cuidado. Yo creo que no... Yo tengo muchos amigos, por ejemplo, en el sector del gran consumo, y nosotros en ese sentido, aunque vendemos 100.000 o podemos estar... o 200.000 o 50.000, mover grandes cantidades de venta y parecemos al gran consumo, sin embargo creo que nos parecemos muy poco a la hora de abordar un *spot*. Damos mucho más espacio a la creatividad de lo que, por ejemplo, ocurre en el gran consumo. Yo creo que en el gran consumo, aaaaa, creo que hay poco espacio a la creatividad, creo que cada vez ves más ahí ese fotograma, y el otro, tenemos que hablar de esas características de producto, que no sé qué... y es un corsé enorme. Y se lo oyes

muchas veces a las agencia esto, se oye. Tal vez el mundo de la fragancia dentro del gran consumo, más la de la lujo para mí, ahí yo creo que hay mucho más espacio para atreverse y hacer cosas distintas. Pero... Y en ese sentido, nosotros sí que proponemos, en ocasiones ¿eh?, en otras no, mejoras, cambios... pero damos bastante espacio a la creatividad. Nosotros no somos de: y ahora aquí esto, y ahora aquí lo otro... no, no. ¿Está el guión principal de lo que queremos contar ahí? Si está oye tu, adaptemos la historia a lo tuyo porque sino el riesgo es hacer un *frankenstein*. Y yo creo que hacer *frankensteins*, que hay muchos sitios donde se hace, es muy peligroso.

Los cambios que soléis introducir qué son, ¿más a nivel de detalle de copy o son más...?

Sí, yo creo que son más de detalle. Cuando la estructura o la arquitectura, el esqueleto principal de una creatividad, no se conserva; lo que hay que hacer es pedir otra. No te está gustando esa. Entonces, nosotros hacemos eso. Si un esqueleto de 4 ideas no nos ha gustado pues: oye señores, trabajad otra. A lo mejor aquí les decimos: aquí hay un territorio que nos gusta pero no habéis tocado la tecla todavía. Volved. Sino, nuestras modificaciones son más de detalle, una sobreimpresión aquí o... sí.

Vale. En el caso de la investigación, ¿hacéis investigación de las ideas? O sea, no de producto sino de las ideas. De decir: ostras esta idea la voy a testar.

No realmente. Y esa era una de las asignaturas que nosotros teníamos pendiente para haber comenzado el 2015. Yo llevaba toda la parte de *research* antes de entrar en la compañía y había un proyecto más ambicioso de todo lo que veníamos haciendo en torno al *research*, más. Y el tema publicitario era una de esas patas a incluir ¿no? Es decir no de... hasta que llega... y he conseguido el producto y lo que quería sino, ahora también, valido mi comunicación ¿no? Lo hemos llegado a hacer, por ejemplo, con toda la parte gráfica; nosotros metemos todos nuestros productos en unos cartones que van al quiosco y tal y eso hemos llegado hasta ahí, pero no hemos pasado de ahí. No lo hemos hecho con nuestros *spots*, no lo hemos hecho con los *storyboards* y tal. En alguna ocasión... tenemos bases de datos muy importantes y podemos enviar algunas encuestas. Pero hay un proyecto que, en estos momentos creo que está un poco congelado por temas de inversión, creo que es algo que merece la pena retomar pero bueno... venimos también de cambios, de reestructuraciones y no ha sido el momento. Pero está en nuestra hoja de ruta y creo que si no es este año, el que viene se retomará.

Cuando podáis implementarlo, ¿eres partidario de hacer un *pretest*, es decir, testar la idea antes de que salga, o un *post*?

La idea... buffff es que es complicado ¿eh? Es decir, por esto que yo te comentaba antes. No es fácil contarle a un usuario un *story* ¿no? Eso es una idea y está en un papel. Entonces cada uno visualiza lo que visualiza en ese momento y yo creo que hay que ser un poco profesional de este mundo para saber que un *story*... que del *story* a la ejecución pueden cambiar muchas cosas. Puedes estar viendo un proyecto final magnifico y el *story* no es capaz de transmitirlo del todo ¿no? Nos ha pasado porque nosotros hemos llegado a visualizar cosas de ese estilo, pero en algunas cosas tenemos que pasar aprobaciones de licenciario, véase Disney, Lucas, Coca-Cola, y les costaba entender la idea. Aquí, Bueno, pues veíamos ya todo ese resultado final. Entonces, imagina un usuario. No es fácil. No es fácil, no es fácil, es complicado. Y hacerlo después, eeeee, tiene un coste realmente alto ¿no? que nosotros no vamos a poder permitirnos. Entonces, o sería partidario de hacerlo en *story* siempre y cuando haya una referencia que podamos adjuntar. Sino, no lo haría. Sino no lo haría porque creo que nos va a despistar más de nuestro rumbo que a acompañar.

En el supuesto caso de que hicieras una investigación, testaras una idea entre consumidores con un *story*, con referencias y saliera que no. El test saliera negativo. ¿Dejarías que el test condicionara tu elección de la idea o, intuitivamente, si tu crees que aquello puede funcionar, tirarías adelante?

Mmmm yo creo que si se hace un test y los resultados del test, eso es muy importante, si los resultados del test son concluyentes, es decir, hay una muestra suficiente, es claramente

concluyente, yo ha he tomado la decisión previa al hacer el test. Si hago el test es para actuar en consecuencia, que eso me guíe. Por lo tanto yo, movería el timón. Si el test no es concluyente o lo es poco, aunque pueda derivarse hacia una opinión distinta a la que yo tenga, yo me fío de la intuición. Me parece un tema importante. La intuición... ojo, después de que ha habido una experiencia, un bagaje profesional ¿eh? cuando uno conoce lo que tiene entre manos. Entonces... para mí la intuición sigui siendo un tema importante. Porque si todo fuera científico, entonces las empresas ganarían muchísimo dinero. Y está claro que no es así. Entonces yo creo que un punto a la intuición, al atrevimiento, tiene que existir en este mundo. Hay que arriesgar. *No pain no game*. Así que yo creo que, nosotros en ese sentido somos una compañía que nos definimos un poco com *risk takers*, es decir, asumimos mucho riesgo. Tenemos una estructura de coste fijo muy alto, hacemos una campaña de publicidad cuando todavía no hemos empezado a vender, compramos a China por valor de un millón de euros, no hemos empezado a vender, hemos pagado a todos nuestros proveedores, editoriales, no hemos empezado a vender... arriesgamos, estamos acostumbrados a manejar riesgo. Un riesgo alto. Yo creo que en el mundo de la publicidad hay que arriesgar.

Si tuvieras que definir una buena agencia ¿Qué es desde tu punto de vista una buena agencia? ¿Qué tiene que tener para Planeta?

Mmmmmmm yo creo que tiene que estar orientada a servicio, es importante, mmmm creativa, más aún en medios, en medios aún estamos comprando más servicio, mucho más... creo que es importante que sean empáticos, es decir, que entiendan bien al cliente, que se pongan en sus zapatos, esto es importante porque sino muchas veces pues sino hay mucha colisión y eso va a terminar explotando ¿no? Entonces, que haya empatía es importante pero también me parece importante que, que precisamente haga lo que hablábamos antes: que arriesgue, es decir, que, que, que se atreva a removerte y a plantearte cosas que, bueno, tu a lo mejor puedes venir y hacer sota, caballo, rey y no. Que haya algo que aquí me remueves y... por lo que sea, porque hay notoriedad, porque estás haciéndome ver un punto de vista en el que yo aún no había caído... mmmm yo creo que alguien que te acompaña, que se preocupa en ese sentido por el negocio; no que recibe un *briefing*, lo entrega y ya está, es correcto y punto. No, no. Demuestra interés por comprender el negocio, porque te salga bien... en ese sentido nosotros, además, tenemos remuneraciones a variables con ellos, entonces... Bueno, esa parte de querer aportar un poco más allá y de querer ser más *partner* que proveedor me parece importante.

Finalmente, si tuvieras que definiros como anunciante, ¿cómo os calificaríais a vosotros mismos?

Calificar, ¿en qué sentido?

Cómo sois. Sois atrevidos, arriesgados...

No, no, no. Uiii no, no, no. Yo creo, yo creo que somos más conservadores que atrevidos. Creo, es decir... mmmm.. esta es una compañía que siempre, siempre, ha predominado más el producto, y el producto, y el producto aaaaa porque, bueno, ha habido muchos miedos a atreverse a, a... a ser más innovadores y a ser más notorios ¿no?. Creo que somos más... un cliente más tendente a lo conservador que a lo notorio. Es una de las cosas en las que reconozco que yo soy un poco un rebelde aquí dentro pero... pero bueno, creo que si miramos al pasado pues, también está justificado. Hay muchos éxitos y se viene trabajando de una manera que ha dado muchos éxitos. Pero insisto, que la publicidad también está cambiando y hay que emocionar, hay que hacer a la gente sonreír, hay que hacer algo distinto porque ves 20 spots, y eso el que los ve, porque cuando cortan un bloque lo que está deseando es zapear cuando antes nos gustaba adivinar anuncios. Ahora ya no.

Muy bien, pues muchas gracias.

De nada.

Entrevista a Nacho Sala. Fundador i Director de Màrqueting d'Atrapalo.com

Data: 26/10/2015

Hora: 11:00

Lloc: Sala de reunions. Seu d'Atrapalo.



Nacho Sala va estudiar dret, però els seus interessos personals el van acostar al món de les tecnologies de la comunicació.

La seva carrera professional va començar a Bitel com a Director de Comptes. El 1995 es traslladà a Palo Alto, Califòrnia, per treballar com a Desenvolupador de Projectes Multimèdia a RDC Multimedia. Després d'aquesta estada de sis mesos als Estats Units, aconseguí una feina com a Director de Projectes a l'empresa d'Internet Grupo Intercom. L'any 2000 va fundar la seva pròpia companyia, Atrapalo.com, on actualment, a més de ser-ne el fundador, ocupa el càrrec de Director de Màrqueting.

Doncs, Nacho, bon dia, si et sembla, comencem parlant una mica de tu del teu càrrec aquí a Atrapalo i des de quant de temps fa que estàs aquí?

*Bueno, yo, jo sóc un dels socis fundadors d'Atrapalo, o sigui que estic des dels començaments des de.. des de la conversa del Bar Marcel, que és on es va produir la idea i... mmm el meu càrrec és de Director de Màrqueting i Comunicació d'Atrapalo i ho estic fent des del 2000 des de ... abans, quan havíem de preparar el *Business Plan*, doncs ja vaig començar a treballar de comunicació per saber què és *lo* que havíem de ser i... després, doncs, tota l'estratègia doncs d'aquí d'Espanya i després l'estratègia de comunicació i desenvolupament de marca.. i tal dels països als que estem que estem a nou països.*

Abans d'Atrapalo tu provenies d'alguna altra empresa?

Sí, abans estava a Grupo Intercom

Estaves a Intercom? (somriure)

*Sí, vaig estar quatre o cinc anys mmmm i abans vaig estar a Estats Units a... Palo Alto i abans vaig estar a Bitel, a Palma de Mallorca. Mmmmm de fet quan estava a Estats Units ja em van agafar de Grupo Intercom perquè tinc formació... vinc de... de ... sóc Llicenciat en Dret però sabia que em dedicaria al tema dels ordinadors perquè m'encanta.Tenia un Commodore seixanta quatre i vaig dir: et dedicaràs al Dret des d'aquí, i quan vaig fer el Master de Noves tecnologies em vaig passar al costat fosc de tota aquesta història no? I... em va encantar, i vaig començar, doncs, a desenvolupar projectes per Internet. A Grupo Intercom em van fitxar i vaig estar allà doncs predicant perquè servia Internet... perquè servia... Internet tots els anys de la bombolla tecnològica i... a força de veure projectes, doncs, al final em va entrar el *cuquillo* de muntar alguna cosa i vaig quedar, doncs, amb el meu soci, el Manuel Roca, i vam dir: escolta muntem alguna cosa d'Internet... i així va ser com va sorgir Atrapalo.*

I quants sou ara a Atrapalo?

*Doncs ara, en global, en tot el món som 500. Aquí ja veuràs, si després si vols et faig un volt, som 300 aquí a Barcelona. I des d'aquí maneguem, doncs, moltes coses que... que s'haurien de fer a altres països però estan centralitzats... centralitzades des d'aquí. I als països, doncs, tenim oficines, doncs, a Colòmbia, Xile, Argentina, Mèxic, Perú mmm físiques però sobretot, allà, *lo* que tenim és força comercial. Força comercial, administració, eee i una mica de màrqueting i tot *lo* que seria una mica, també, de *social media*. Mmmmm Totes les campanyes o sigui de *branding* i de comunicació sí que les dirigim des d'aquí però, després, s'adapta a cada país com... Mmmm sí, amb el dia a dia que tenen, no? Hi han equips que són*

més comunicació i hi han equips que són menys comunicació *bueno* i ... aquí des d'aquí, des de Barcelona, tractem d'ajudar-los en el que puguin necessitar.

I...amb agències, amb quines agències treballau a nivell de comunicació?

Doncs principalment amb Doubleyou però, després, a cada país sí que ens adaptem una mica o sigui és de.. Doubleyou ens pot donar servei doncs aaa Xile, aaa Mèxic, i aquí a Espanya però, per exemple, a Argentina funcionem amb una altra agència, aaa Colòmbia no hi ha una agència física sinó hi ha un *freelance* que adapta les campanyes ... Vull dir, i també les experiències amb Doubleyou, en global tampoc... hi ha de tot, hi ha hagut de tot: hi ha bones campanyes que han funcionat molt bé i campanyes que no han funcionat bé perquè... Doubleyou a Xile i a Mèxic també estan començant. Moltes vegades creus que estàs parlant amb la mateixa agència i diuen missatges contradictoris no? I... vull dir... però es un repte també, també és un repte que ells ens van demanar, si us plau que comptéssim amb ells pel desenvolupament de les campanyes a nivell global i, per nosaltres, també es una incògnita de... de què funciona millor si... una cosa això global i tu faràs aquesta campanya i s'adapta una miqueta o deixes una mica de llibertat a cada país perquè pugui... amb unes directrius, però que pugui treure allà una mica del seu què no? Però *bueno*.

I el criteri de selecció, com seleccioneu agència vosaltres? Com vàreu arribar a Doubleyou?

Doncs mira Doubleyou va ser... molt ràpid perquè nosaltres quan estàvem començant jo ja coneixia al Daniel Solana de Doubleyou perquè, com ja estava a Grupo Intercom, ja veia les coses que feien, doncs per la NBA, i per projectes molt potents, molt potents i eren *flipants* els desenvolupaments que feien, pensa que era una de les primeres agències especialitzades en digital, estem parlant de l'any 2000, i jo havia vist feines seves de l'any ...86-87-88.. mmm perdona 98

Sí (riure)

Ara m'estava... no, no, el 88 no ... no existia res d'això, però el 98 sí que vaig veure feines bestials, no? I jo els tenia com a referent. I va donar la casualitat, a més a més, que un dels meus socis estava casada, està casat, amb una de les dissenyadores gràfiques que treballava a Doubleyou, amb la Blanca Piera que era directiva gràfica... de directora d'art, i mmm va ser una cosa natural, vam començar a tenir necessitats de, de coses i... ee... per aquesta relació vam convidar... vam començar a convidar a dinar al Daniel Solana, i el Daniel Solana es deixava convidar, perquè nosaltres no podíem permetre'ns una agència com Doubleyou. Eren caríssimes, *bueno*, segueix essent una agència cara vull dir... i... no podíem, i... durant 4 anys, amb el Daniel sí que anàvem tenint aquests dinars que ens anaven molt bé perquè ens donava consells... consells que executàvem nosaltres i... De tant en tant doncs... ens... aaa... jo crec que el gran valor d'una agència de comunicació o de publicitat és que et posa com un mirall, no? davant i... et diu: no t'has *donat compte* que tens un cabell súper xulo? No t'has *donat compte* que posat així et queda millor i tal? I no t'has donat compte que quan has de parlar i... fas aquest gest és que et surt tot millor? O sigui ... t'acaba de subratllar aquelles coses que ets tu, és eee el teu ADN però t'acaba de..... Doncs aquestes petites perles és el que en Daniel ens anava fent durant... els començaments... Vam estar durant 4 o 5 anys sobretot desenvolupant la marca amb els mitjans que teníem, que eren molt pocs, eren mitjans a... era la nostra base de dades... eren totes les campanyes de eeee mmm... piramidals, *vale?* que podíem fer... Si em dones 5 mails de 5 amics teus, doncs entres en el concurs de, de no sé què... Sí que és cert que teníem un tarannà, un ADN, molt fresc, molt pròxim... el mateix Atrapalo va sortir a un sopar que se'ns va ocórrer escoltant doncs un anunci de televisió. Portàvem molts dies pensant, però *bueno*, si que teníem molt clar el nostre ADN, sabíem que érem diferents... però sempre necessites un especialista que et digui... Ei, no et passis de simpàtic, ei no et passis de proper... *vale?* I ens passàvem, perquè cap de nosaltres érem especialistes en comunicació... I fèiem doncs uns mails molt pròxims, que els signava la Glòria i el Nacho, el Nacho era jo i la Glòria era una altra noia que també escrivia molt bé les *entradilles* del mail, doncs hi posàvem: *Hoy es el cumpleaños de Pepe y nos hemos ido aquí al bar de abajo y tal tal tal y se nos ha caído el servidor y por eso no hemos podido vender todas las...* i... fèiem..... i tot aquest *caldo de cultivo* és el que el Daniel ho

anava veient i ens anava dient, però d'una manera molt informal, eh?... I què va passar? Que quan nosaltres vam ser una mica grans i vam començar a guanyar diners, vam dir: escolta... ara anem a contractar a Doubleyou, anem a contractar una agència i qui millor que Doubleyou que ens ha vist néixer, no? I aleshores vaig trucar a la porta de Doubleyou i dient: escolta, crec que ja ha arribat el moment de fer una campanya de publicitat. *Bueno*. I ens van dir: i ...quin pressupost teniu? I Nosaltres vam dir: doncs això, que nosaltres pensàvem que era la bomba, que era una passada i ens van dir: *Bueno*, doncs, alguna cosa farem amb això (riem). I des de llavors doncs... però van entendre molt bé que no podíem fer una gran campanya... i es van adaptar molt bé a les necessitats que teníem, perquè la primera campanya era una campanya absolutament... que era *si los ves, Atrapalo*, que era una campanya que era només activar la base de dades que teníem, no podíem comprar mitjans fora. Què és *lo* més gran que teníem? La base de dades. Teníem uns 600.000 clients actius, més o menys actius, i vam dir: activem això. I va ser, doncs, un joc al carrer que... No sé si... la coneixes aquesta campanya? Pero *bueno* es igual

No aquesta no, jo recuerdo la de... la que va fer amb en Lucas Jorba *lo* de... això si que...
La d'adéu Barcelona.

Sí.

Doncs aquesta la gràcia era *dir-lis* a tota la base de dades: escolta aaa divendres a les 9 de la nit, no, o a les 7 de la tarda, per la plaça del diamant *si lo ves, atrapalo*. I després, als millors clients, els hi dèiem: escolta, ens fa tanta il·lusió comunicar-te que estem fent primera campanya de publicitat, i... com tu ets un des nostres millors clients, ens interessa compartir-la amb tu. Que sàpigues que aquest mail que tu has rebut, i la resta clients també ha rebut, però tu, com et un clients especial, et desvetllem que, a les 7 de la tarda, per la plaça del diamant, vindran uns nois vestits de vermell i que tenen, doncs, entrades gratis, de caps de setmana, vols, etc i que si els veus i els agafes i els atrapes són teus aquests bitllets i sobretot no ho diguis a ningú... éss la confiança que tenim amb tu, no? I aquest, sobretot no li diguis a ningú, era l'espurna per començar el buf, no? Gent que no sabia la resposta, gent que sabia la resposta... I que comencessin a jugar a través de... no hi havia xarxes socials llavors ...tota aquesta història...

Éss una campanya molt intel·ligent, que a mi m'encanta, perquè es molt natural molt *Atrapalo*, molt fresca, no? I llavors, no era tant important que la gent, doncs, anés al carrer i que s'ajuntessin centenars de persones atrapant als nois vestits de vermell, *lo* important era filmar-lo. I després dir-li, a tota la gent que no havia anat, què estava passant al carrer, que veiessin gent vestit vermell i altra gent que estava perseguint. Què està passant, no? Mmm i *bueno* i així va ser. És veritat que el primer dia, doncs, van només aparèixer cinc persones, però ja era suficient per filmar-lo. El següent divendres ja van venir 25 i vam assegurar els nois perquè alguns si si corria ... la seva integritat corria perill. I després, doncs, 50. I quan vam veure que ermmm 50, ja vam dir: prou, perquè no volíem muntar un *pollo* al carrer, perquè no, no demanàvem ni permís a l'ajuntament ni res, era tot una cosa súper, doncs, estranya i la gent de fet a l'últim s'estranyava, perquè estàvem tots allà. I sempre buscàvem places petites, plaça del diamant... o sigui... no buscàvem Plaça Catalunya... I clar, ja veus la gent que, de sobte ,a una hora determinada es començava a invadir-se de gent i els *tios* de vermell i clar, es muntava un *pollo* que podia ser... arriscat. I ... mmmm ... I així és com vam seleccionar l'agència. Després, quan ens hem trobat que havíem de seleccionar agències doncs a països en els quals es necessita fer una adaptació i on Doubleyou no té presència, aaaaa doncs, sobretot busquem *boutiques* petites mmm que entenguin el nostre llenguatge, que hagin vist les campanyes que hem fet, i hi ha gent que ens enamora, ens enamora la marca, ens enamora el to... ens enamora la... i que *poguem*, que *poguem* estar així. Que poguem veure les feines que ha fet i... que ens agradi el *book*... I que ens agradi i tal i començar a tirar, no? I... moltes vegades també *lo* que fem és treballar amb *freelance*, amb gent potent que han estat directors creatius d'agències i que ara s'han posat pel seu compte i... i també ens sentim molt còmodes així quan hem de fer... Tenim contínuament necessitats de... de comunicació i no sempre tot passa per agència perquè és molt car, Doubleyou és molt car, i l'*output* de vegades és encertat i, altres vegades, no és tan encertat... Però el risc és important perquè és

que... el taxímetre és... *dóna* una mica de por de vegades, no? Escolta, per aquest projecte ja són 3000 euros. Dius: potser 3000, doncs nosaltres ens ho pensem. O sigui, seguim amb aquesta mentalitat d'emprenedoria. És una empresa gran però *sin...* doncs tirem de *freelance* per coses petites

I aquests *freelance* o aquestes *boutiques* que estan fora de la xarxa principal de l'agència, que és Doubleyou, com els localitzeu? Què ho feu, per concurs, per boca orella o com ho feu?

Sí... Moltes vegades és gent que ja ha treballat a Doubleyou i que sap... Doncs sí, gent que té unes certes garanties de que ens entén com a marca, perquè no hi ha res que costi més que veure que les creativitats són bones, però que no ens acaba d'entendre aquests matisos; que és difícil d'explicar moltes vegades, i aleshores, doncs, molts casos aquí *en* Espanya sobretot, és gent que ha passat per Doubleyou i ha tingut interacció amb la marca i ha participat en campanya o ha vist i tal... I ho veus, ho notes quan ens proposa una cosa. Dius: sí, això està dins del nostre univers, no? Quan ens trobem fora ? Doncs amb l'agència argentina, *se llama la Niña*, doncs vaig pensar: podrien ser Doubleyou aquests, *vale?* Tal com parlen, tal com s'expressen, el tipus de client que et fan, *lo* que els hi ha agrada, les peces que hem fet... *bueno* i després les peces que han fet, doncs, hi ha algunes que no estan del tot alineades, que aquest és un altre repte que ara tinc, perquè són molt argentines, són peces molt argentines i que a mi també se m'escapen, no? Se m'escapen perquè... jo mai hagués fet un anunci, per exemple, de gossos en què els gossos són els protagonistes, perquè Atrapalo són persones, i sempre han de sortir persones als anuncis de les peces. Estem venent, doncs, transparència, honestedat, aaaa i un gos em *dóna* altres coses no? Però *Bueno*, van fer un anunci, sense demanar-me permís, (riu) de gossos, que va guanyar un premi brutal de Mèxic i tal. O sigui que els ha anat bé, *vale?* Mmmm i que està molt bé! Tu veus que la factura és bona al final. Però *Bueno*, joestic aquí intentant de manegar el tema ...eeee perquè per una banda m'agrada el tema de donar molta llibertat però sense passar-nos, saps? Perquè sinó al final es un *batiburrillo*.

I ara quan hi recorreu a l'agència, quan... quina necessitat teniu?

Aviam, anem tirant de Doubleyou doncs, sobretot, per una ca... per la campanya de *branding*, *vale?* Que cada any, doncs, fem una campanya important de *branding* i que tractem de seduir els països perquè també la facin a cada país i... aquest es l'encàrrec principal. Després, de tant en tant, doncs hem tirat per coses més petites, *vale?* Per per per exemple doncs... Mmmm el buscador de vols *La lanzadera* és un... és un producte de l'agència. Vam dir: escolta, volem fer un buscador de vols que no hagi d'escollir una llista freda de destins i que et doni uns preus. El que farem serà un buscador que et preguntis un mes del calendari, febrer, un continent, i que et retorni un mapa amb les ofertes, *vale?* No sabem com dir-li a aquest buscador. A nosaltres aquí, internament, doncs ens sortia ee... noms com... Molt... molt poc *sexys* aaa... *Ofertator*... coses així, que dius: ui quina mandra... Ells van dir: *La lanzadera, los destinos que más le gustan...* *los destinos que más le gustan a tu bolsillo* i es ... li vam posar *La lanzadera*, perquè hi ha un canó i pam, pam, pam, i pum et projecta el teu origen a un mapa sobre ofertes i està molt ben trobat. També, doncs, tirem d'ells, doncs, per, de vegades, per revisions més feixugues, com... a... Estem perdent frescor, *vale?* aaaa necessitem reescriure, doncs, el nostre... El nostre ADN intern, portem 15 anys i trobem que estem perdent frescor. Doncs, de vegades, doncs hem quedat, doncs, amb ell per fer un cafè, per fer tal, tal tal o, per exemple, per combatre vendes *flash*, eeee Ens vam trobar, doncs, que hi havia, doncs, doncs... tot un sector nou que, eren les *ventas flash*, Groupon, A la cabeza, Lets bonus, Oferum etc... que ens estaven menjant terreny d'un terreny que ja portàvem molts anys nosaltres treballant, que és el tema de les ofertes i de les activitats de *wellness* de... de tota aquesta història. Nosaltres sempre hem estat com molt prudents, des d'un punt de vista de no cremar a l'usuari i tal, tal, tal, i ens trobàvem amb un competidor que enviava ofertes diàries, amb una a... agressivitat es... espectacular. I que hi havia molts, molts proveïdors, que marxaven amb ells i deien: no, no, és que ens venen més ells que vosaltres. Que porto, sí, sí, és que porto 3 anys amb vosaltres i és que els massatges aquests, en venen 50 vegades més

que vosaltres. I vam dir: *bueno*, doncs, anem a fer una submarca i llavors ens vam recordar de l'agència. I vam dir: és que ens trobem amb aquest problema i volem... volem atacar i fer *ventes flash* amb la mateixa freqüència que estan fent els nostres competidors; però necessitem una submarca, no ho volem fer amb el nom d'Atrapalo per si algun dia això deixa de funcionar que es cremi aquesta submarca però Atrapalo no. I això va ser parlant amb el Daniel sobretot, no? Com ho enfoquem, i tal. I el tema de submarca no et sabia dir ara si era idea nostre o idea del Daniel. No ho sé, no me'n recordo. Sí que vam parlar amb ells dient: escolta, necessitem aquest... tenim aquesta necessitat i hem d'atacar-ho i tal. I aleshores, vam desenvolupar tota una submarca que era Ibiscus. Nosaltres ja portàvem molts anys treballant el concepte de *hallazgos* que eren aquells tresors que trobàvem a la xarxa; per aquí, per exemple, també l'agència també ens ha ajudat a definir el nostre producte i el nostre posicionament. D'entrada també vam fer un document d'essència, de *lo* que érem nosaltres i com havíem de parlar als mitjans, i que no havíem de parlar de *chollos* sinó que havíem de parlar de que érem un equip, que havíem de ... que recorriem la xarxa en *busca* d'aquests tresors. Que aquests tresors eren *hallazgos*; també ens va ajudar a buscar aquest nom, *vale*? Que aquest és un nom com *premium* i... i aquests *hallazgos*, doncs, van *nutrir* moltes campanyes de publicitat que vam fer: *hallados 3 hoteles en la Costa de... Brava, de lujo, por 3 euros. Hallados 5 vuelos a Praga por 2 euros. Hallados...* I això va *nutrir* moltes campanyes, moltes: els *atrapantes...* *Atrapalo, el primer concurso de televisión que no sucede en televisión...* *El gran hallazgo* i moltes promocions i altres campanyes. Sempre, el gran premi, era *los hallazgos Atrapalo*. I aleshores, Ibiscus va ser altre nom que ells es van inventar, i que eren *hallazgos* però de *vida fugaz* i eren com flors, igual que els Ibiscus, que són flors que s'obren però es tanquen per la nit, doncs, això. Avui tens aquests ibiscus però tens només unes hores per agafar-los i eren *les ventes flash*. I eren de color verd i ens van ajudar a fer tota la imatge corporativa i tal, tal, tal, de tota aquesta submarca. I després, quan es va acabar tot aquest negoci, que el que ja vam detectar que hi havia un cansament brutal... La prova del *algodón* va ser, al final, quan ja vàiem que els Oferums, els Groupon i tota aquesta història, doncs, hi havia un cansament... La prova del cotó va ser que vam enviar un *mail* amb exactament el mateix producte, un vestit de vermell i un vestit de verd, i vam vendre el doble el vestit de vermell que el de verd. I vam dir: escolta, això ja està acabat. La gent ja s'ha cansat de les *ventes flash*. Tanquem-ho. I vam tancar la marca Ibiscus d'un dia per l'altre, sense avisar ningú, sense dir res, i pum, ens vam carregar ibiscus i ja està. Per això també ens van ajudar. Mmmmm Jo crec que el Daniel es un *tio* que... no només ens ajuda, doncs, per fer campanya de *branding*, sinó que, com que és un personatge que admirem moltíssim, jo personalment l'admiro molt, i ens ha ajudat a saber... a ajudar-nos, a entendre qui érem nosaltres, quin era el nostre ADN, amb aquesta imatge que et deia abans del mirall, *vale*? Doncs, també comptem amb ells quan tenim un problema important, *vale*? Per exemple, també vaig recórrer al Daniel quan tenia aquest problema de dir: escolta, què faig? Una campanya per tots els països, cada país té la seva, tal, tal, tal, aquí tenim un... I em va posar en contacte, moltes vegades, doncs amb altres... amb, per exemple, amb el... (suspira) com es diu aquest home? El que havia estat molts anys president de màrqueting de Coca Cola, no? aaa Vic... no Muñoz...

Sí, el Muñoz. Sí, Víctor Muñoz, sí.

Éss Víctor Muñoz?

Em sembla que sí. Ai ara també em fas dubtar...

No sé perquè, ara no em sona. No diria que és Víctor, no diria que és Víctor. *Bueno*, i amb ell, que és un home que també...

Félix Muñoz.

Félix Muñoz, exacte, Félix Muñoz.

Félix sí, ara m'ha vingut.

Doncs Félix Muñoz també eeeee m'he vist... té una consultoria. Va sortir de Coca Cola i és un *tio* que es dedica a donar classes, i és un *tio* molt brillant. Jo el trobo molt aterrat, molt de

sentit comú i tal i tal i, de tant en tant, gràcies al Daniel que me'l va presentar, doncs parlo amb ell. M'ajuda més amb coses de marketing, *vale*? Però com màrqueting i comunicació van molt de la mà, també m'ajuda a fer coses d'aquestes i ... Però va ser pel Daniel, parlant amb el Daniel. No, escolta, tinc aquest dubte, no sé com fer-ho i no, si tal, si no sé *quantos*, si... i hem estat junts parlant, parlant des d'un punt de vista estratègic, no? Aaaaaa, no sé.

Llavors que em parlaves de un document quan els hi heu de fer un encàrrec els hi passeu brífling?

Sí, aviam. El que passa és que nosaltres, si hem pecat d'alguna cosa, és de... de potser durant molts anys fer-los un brífling massa... massa ampli. Massa: ei, necessitem una altra campanya. Perquè com que ja partíem d'aquest coneixement mutu... Ens hem anat junts, amb l'equip de l'agència, a Brasil, a Xile, a Colòmbia... Quan s'havia d'aterrar una campanya, doncs, per empapar-nos, ells i nosaltres. O sigui, podríem dir que teníem com un implant, no? Perquè no... no era el brífling i tal, no? El brífling a *lo* millor era... anar a Colòmbia durant dues setmanes i veure quines necessitats teníem allà des d'un punt de vista de la comunicació per, després, fer la campanya, no?

O sigui, que no necessàriament és escrit el brífling, no sempre el passeu per escrit?

No sempre ha estat per escrit. Necessitem una nova campanya, anem allà, i tal, tal, tal. I el país parlava i deia: mira, necessito això, nece... I clar que agafàvem notes entre tots, *vale*. I al final, doncs, sí que acabava una cosa definida i sí que, al final, hi havia un document que reflectia tota la necessitat. Sobretot perquè, després, quan fas el tancament diu: escolta ens vau demanar això, això, això i això. O quan presenten la idea, no? Ens heu demanat i que ha de complir, pam, pam, pam. Aquesta és la idea. O sigui, sempre... Una altra cosa és que... Sempre hi ha un brífling escrit, però una altra cosa, és que el brífling el fem nosaltres o el fan ells, que a vegades el fan ells.

A vegades el fan ells..

Després de sentir-nos.

Vale, vale... I entenc que l'encàrrec sempre surt de tu, o sigui com a Director de Màrqueting, tu sempre estàs implicat. I el teu interlocutor sempre és en Daniel o tens un Director de Comptes?

No, hi ha un director... *bueno* un Director de Comptes que sempre ha variat. *Bueno*, que ha variat, que en aquest cas és el de Sara, mmm... Anteriorment havia estat l'Anna Escorial, que ara ja no treballa a Doubleyou. Eeeee, anteriorment havia estat la Emma Pueyo, que ara ja tampoc treballa... que ara és Directora Creativa *freelance*. Vull dir, sempre hi ha hagut una persona de comptes que era la persona que després organitzava, doncs, el Director Creatiu, i tal, i li arribava al Daniel o el que sigui. Quan hi ha una cosa important, doncs després ja quedem el Daniel i jo i fem un cafè, però són coses més urgents, saps? Allò, escolta. O si l'equip no va bé, parlo directament amb el Daniel i li dic: escolta, no, no, no... no esteu funcionant bé. Per això, per això, per això. *Vale*, i ja està.

El dia de la presentació, qui sol anar-hi per part vostre? Quan us han de presentar les idees, qui hi aneu?

Sí... doncs... mmmm la gent del meu equip. Una persona que és *Producer*, *vale*? Que executa campanyes aquí dintre, i jo, i sobretot jo. Nosaltres dos.

Vosaltres dos.

Sí, i després jo presento la campanya al Comitè de Direcció.

Vale, tu fas de pont aquí.

Sí, sí. El que passa és que el Comitè de Direcció fa *lo* que jo dic. Jo els hi dic: escolta m'ha agradat i aquesta és la campanya que farem, què us sembla? I agafo la seva opinió. Però no és un òrgan que decideix no la fem o, sí que la fem, no? Si jo ho he vist clar de que... aquella campanya té sentit, com que ja porto molts mesos treballant... Escolta Nacho, si tu ho has

vist, ho has vist, i ja està, no? Però... I de vegades, sí que al principi convidava a la presentació de la idea als meus socis, també. Però... vam veure, al final, que era poc operatiu, perquè començàvem a debatre i tal, tal ... I no sé... Que és veritat que a vegades... Però podia ser, podrien estar també, eh?.

Quant temps sol passar des de que feu l'encàrrec i teniu la presentació?

Doncs mira, a vegades ha passat mmmm un mes, i a vegades han passat dues setmanes.

I això què ho marqueu, vosaltres o ells?

Ho marquem nosaltres per les necessitats que tenim

Per les necessitats que teniu.

Sí, sí... els diem: escolta en dues setmanes necessitem una idea. Tinc... en dues setmanes no tin... doncs espavileu, saps? I a les dues setmanes tenen una idea, venen amb... solen venir amb un parell d'idees que estan bé. A vegades fan un globus sonda, saps? Mira: estem treballant amb això i amb això, què penseu? I a vegades sóc jo mateix que dic: escolta, no vull una presentació súper *currada*, no. Vull un globus sonda. Veniu aquí amb 4 idees més o menys treballades i anem fent junts. Perquè sinó... Perquè a vegades passa que s'han fet la gran *currada* i dius: no, no, no anem per aquí, no és això el que busquem.

I a l'hora de valorar les idees, en què et fixes per dir: sí, això es *lo* que... *lo* que em convé, això t'ho compro.

Em fixo, primer, en què construeixi marca i en què acabi de parlar del nostre adn i ... tenint en compte el nivell de maduresa en el que estem en el mercat, *vale*? El nivell de coneixement que estem en el mercat i les necessitats que nosaltres també tenim. O sigui, cada any canviar una mica. O sigui hi ha campanyes que necessitem més notorietat, que poden ser més boges perquè *lo* que necessitem és: escolta, reforcem la marca. Altres anys que necessitem que siguin unes campanyes més tàctiques: escolta, necessitem tràfic per vendre aquests productes, necessitem fer una gran promoció, doncs, perquè hotels i vols mmmm ... per competir amb aquest dos, tal no? Em fixo sobretot amb aquests requeriments estratègics que cada any poden variar, però sempre que hi hagi una pàtina del nostre adn, de la nostra manera de funcionar. Hi ha campanyes que s'han allunyat més d'Atrapalo... *Atrapantes... La gran atrapada*, etc. Són més anades d'olla, com mmmm la campanya de *Recuérdalo vale*? que era uns records que t'injectaven dintre del cervell i que tal, tal, tal, era molt... era molt paranoica. I d'altres que eren molt tàctiques, *vale*? Com la de *El trato* que a mi m'encanta, que de totes les que hem fet és, potser, la que més m'agrada. *El trato de Atrapalo*. Què ens vam trobar? Doncs que no teníem diners. Perquè un altre dels eixos és si tenim diners o no tenim diners, i com som una campanya... ai, som una empresa, que som molt àgils aaaaa per *lo bo* i per *lo dolent*, a vegades comences l'any pensant que tens pressupost per gastar-te amb una campanya de *branding*, i dos mesos abans de que la campanya tal... ens trobem que tens 3 vegades menys, perquè s'ha de destinar a un altre país o tal i i... *bueno* doncs... No tinc pressupost. I què podem fer? Doncs, sense pressupost, i amb unes necessitats molt grans de notorietat doncs vam quedar amb el Daniel i escolta: què podem fer? I va sortir la campanya del *trato: vete de vacaciones y paga lo que quieras*. Que era una gran promoció, doncs nosaltres demanàvem... Aquí, jo crec que som molt atípics, eh? O sigui, i el Daniel, jo crec que ho sap. Som molt atípics perquè eeeee... (buf) podem implicar tota la companyia per posar-nos a fer una promoció i aleshores truquem als hotels: escolta necessito que em donis 10 habitacions gratis perquè estem fet campanya que és la bomba, que tal... Necessito 3000 entrades per aquests espectacles perquè estem fent una promoció que serà la bomba, necessito tal tal... O sigui, i d'aquí muntem, en el cas del *trato de Atrapalo*, o sigui, gaudeix tu de tots aquests productes i després paga tu el que vulguis quan hakis gaudit d'això no? Clar, això es un *bombazo* des d'un punt de vista de comunicació i de tot, però perquè teníem aquí gent súper implicada que aconseguia producte gratis perquè no teníem diners. A... després hi ha campanyes que sorgeixen sense brífing ni sense res agafant-les, atrapant-les al vol. Per exemple, la campanya que té molt a veure amb el Lucas, la campanya de *Buscamos a esa chica*. Em ve un informàtic i em diu: escolta ahir vam sortir al telenotícies vespre. Jo: què dius

ara? Sí, sí perquè amb la notícia aquesta de ... de que ha caigut, ha caigut Google eessss van sortir reporters al carrer i van començar a entrevistar gent dient *¿qué pasaría si Internet dejara de existir?* I va haver una noia que va sortir amb el nom de Atrapalo. Ostres, passa'm el tall i en dos minuts em va passar el tall. I vaig veure que la noia aquella deia... *Sí, mira, ¿qué pasaría si Internet dejara de existir?* I uns: *Y facebook y los amigos, ... Otro twitter* i tal i aquesta noia va dir: *yo Atrapalo y los Viajes, no sé qué haría sin ellos*. Pum, ja va ser això. I jo... ostres que bo, que bo, aquest tall! I li vaig passar al Manuel, ai, al Daniel. No, no li vaig passar al Daniel el tall, li vaig passar un *mail* dient: que fort el que estem creant, que d'una manera espontània, algú al carrer digui que si Internet cau se'n recordi de nosaltres. Això és molt maco. I li vag enviar amb tota la intenció a l'agència de publicitat, dient: *tios, què fem amb això? I... el dia... següent em ve el Daniel i em diu: tenemos que comer juntos*. I en aquest menjar va dir: *mira, tengo esta campaña que es, Se busca a esta chica*. Que va ser la campanya de... Vam treure els diners d'on... perquè no estava previst i vam... I Va ser una campanya molt ràpida perquè el tall va sortir i amb 3 dies ja teníem la campanya al carrer que era: *buscamos a esta... se busca a esta chica*. I era el tall d'ella quan sortia i tal, tal, tal, i era una campanya de busca i captura d'aquesta noia perquè li volíem regalar un viatge a Nova York en agraïment a això. I clar, la vam trobar a Brasil perquè aquesta noia estav... era, era de Madrid i no sé perquè, doncs, havia sortit per aquí, havia sortit... i tal, però després va marxar a fer una tesi o un màster o no sé què a Brasil i, aleshores, per les xarxes socials, la van trobar els seus amics dient: t'estan buscant a Espanya, *tia*.

Jajajajaja

I ens enviava fotos d'ella que no semblava ella perquè la de la eeee... el fotograma de tV3, o no sé quin tall era, era ella amb ulleres amb una cua i tal, i es fotia unes fotos que... que estava guapíssima, maquillada. amb un *traje de largo*... tal. I jo deia: no és la mateixa noia, i al final: no, no, que jo també porto ulleres i tal. No sé, que al final vam veure que sí. I després hi havia molta gent que deia: *yo también soy esta chica, yo tambien soy esta chica*...

Clar, tu diràs, jajaja

La picaresca... *Bueno* doncs això, això és un exemple de campanya que no estava prevista. Per exemple, Lucas Jatova, també va ser així. Va ser l'agència que va dir: mira que *xulo* aquesta gent *lo* que està fent. I vam veure que aquest *tio* estava parlant el llenguatge d'Atrapalo, que estava regalant entrades a la gent per acomiadar-se de la ciutat i vam dir: sí, anem a fer una peça augmentant això i tal. Una altra campanya, *¿qué hacemos con los 40.000?* Nosaltres vam guanyar un judici contra Ryanair, que no ens deixava vendre els seus bitllets d'avió perquè nosaltres comparàvem els bitllets de Ryanair amb altres companyies i això no els agradava gens a Ryanair. I ens va demandar dient: no vull que veneu els meus bitllets a la vostra pàgina web. I nosaltres vam dir: no ens pots demandar, perquè nosaltres ens guanyem la vida comparant bitllets d'avió i no podem treure una companyia aèria d'aquesta comparativa, ens devem als nostres clients i tal tal tal... *Bueno*, ens van demandar, vam guanyar el judici aaa... i vam preguntar al twitter: *¿qué hacemos con los 40.000?* Aquest era el *hashtag*. I la gent, brutal. Va ser brutal: *¡qué fuerte* que Atrapalo estigui preguntant-nos *qué hacen con los 40.000 del juicio de Ryanair!* I vam començar a rebre quantitat de suggerències i tal. I vaig dir: Doubleyou, *help!* Que m'he ficat aquí un pollo, que tenim aquí una campanya... fixa't amb la viralitat que estem aconseguint, què fem? *Oye, pues nada, pues mira, sigue por aquí y iremos haciendo piezas, haciendo resúmenes de lo que està passant i tal tal tal...* I ara si vas a *qué hacemos con los 40.000 en Youtube*, veuràs el resum de tot *lo* que va passar, que va ser preciós, va ser una campanya que van fer ells, la gent, i va ser preciosa aquesta campanya, i ens va encaixar molt bé perquè, a més, era abans de nadal i era una campanya molt social en plena *crisis*, no? No sé, per tot això vull dir, es un yin yan...

Quin paper diries que juga la creativitat en l'elecció de les idees que us presenten?

Home, jo crec, que és important aaa la creativitat... és molt important. La creativitat és l'espurna que fa que tot encaixi, i és molt difícil, eh? Perquè una idea quan la, la... presenten veus totes les necessitats que tu tens i dius: *vale* si l'ataco per 700.000 flancs, segueix funcionant? És robusta? Em funciona amb totes les necessitats que jo tinc? I, a més a més, es

notòria? Parla del nostre ADN? Ens posiciona? eeee Transmet els nostres valors? Vale?... És propera, és divertida, és honesta, és tal?... Quan la sotmets, aquesta idea, a tota aquesta història, tu dius: això és bona, creativitat de la bona, perquè veus que hi ha molta ciència darrera d'això; no és una idea feliç, no es una ocurrència. És una idea, i com a idea és bona perquè funciona. I funciona amb tots els suports, funciona per... internament. Funciona perquè la gent diu: que bo, i provoca, provoca tots els atributs que nosaltres li demanem a una campanya, no? O sigui... mmmm i no és tenir, i jo crec que la creativitat de la idea és important, però encara és molt més important l'execució d'aquesta creativitat, que és quan aquí l'agència es llueix o *se la pega*, perquè la idea pot ser molt bona i sobre paper pots dir: sí, és un bon començament, però l'execució dius... ppluff. No,... i a vegades l'execució no ha estat bona per manca de temps, per manca de pressupost, per manca de... sí, no sé si... no sé si t'he contestat

Ara que parlaves d'idees, quan els hi feu un encàrrec, demaneu una peça en concret, jo què sé, per exemple volem un ciberspot, o no, o parleu d'una idea que us solucioni el problema? Una idea.

Sí, sí, una idea. Una idea que després sigui adaptable, sí que a *lo* millor diria: escolta tenim pressupost per sortir a televisió, o no tenim pressupost per sortir a televisió i ens hem d'espavilar amb els mitjans que tenim, mitjans propis. I aleshores, a vegades, també hi ha hagut peces... Hi ha hagut campanyes que *inclús* la peça introductòria de la campanya ha tingut més èxit que la campanya en sí, i s'ha fet amb menys mitjans i més a corre cuita però mira... Això també són coses que no pots controlar, oi?

Les presentacions on se solen fer? Aquí o a Doubleyou?

Aquí.

Aquí?

Sempre.

Per petició vostre?

Sempre l'agència ha vingut aquí a presentar-nos la idea. Suposo que és un tema de: escolta, som el client, doncs venim a casa del client a presentar la idea.

I creus que hi ha alguns recursos o alguns elements que poden afavorir el fet de què vosaltres proveu la idea? No sé, des de com explica la idea l'agència, fins al temps que porteu treballant amb ells, o com expliquen, com argumenten...Dius: Ui, potser al primer impacte la idea no m'ha acabat de xocar però escolta, al final m'heu convençut.

Aviam. Sí que ens pesa el prestigi del Daniel en concret, de tots els premis que han guanyat al llarg de tots aquests anys. L'autoritat. També els hem demanat que vinguin aquí a parlar de publicitat a la nostra plantilla i perquè... Que ens ajudin a vendre la importància de fer *branding* aquí dintre. I han vingut, el Daniel, li hem posat un tamboret i s'ha despullat. I ha dit: *Para qué sirve la publicidad*. I ho han fet sí... Clar, tu em dius: què es *lo* que us pesa? Clar, ens pesa molt, no? I de vegades també tinc temptacions de fer un concurs. O sigui, portem 15 anys ja amb Doubleyou i aquest any estava dient: escolta, fem un concurs i veiem una mica que hi ha més *por ahí*? Un concurs obert i tal, que li sentirà com un tret al Daniel, no? Però també suposo que ens entendria, jo crec que ens entendria, ens podria entendre. Escolta, competiu. Perquè en aquest sentit és molt còmode la relació, no? Que jo dic a tot amén, saps? A vegades els estiro les orelles, però els hi estiro les orelles, no els dic: escolta heu perdut el compte. I com jo crec que ja hem pagat una mica els nostres anys de feines gratis, *bueno*, de perles gratis, doncs ha arribat el moment de dir: escolta, doncs mira, fem un concurs tu; i competeixes amb *S,C,P,F... i competeixes amb tal i aviam què passa. I si la vostra idea és la que més ens agrada, seguirem treballant junts, no? Però que sentin aquesta tensió. És cert que també s'adapten molt a les nostres exigències de pressupost, eh? Que han fet coses que, suposo, que no ho farien, segur. És a dir, els diem: escolta, tenim 200.000 euros

per fer-ho tot. Tot? És molt poc. Per tot Espanya? Sí, i a més hem de sortir a televisió. Per fer-ho tot. I a més jo tinc aquesta cosa, la tinc claríssima, que el 20% del pressupost ha d'anar a producció i el 80 a comprar mitjans, sinó no la faig. Perquè no és sa que el 50% vagi a producció i el 50% a compra de mitjans, no? Aaaa o sigui, que tot això, ens pesa, ens pesa com ho expliquen, ens pesa l'autoritat, ens pesa, buffffff sí, que vinguin aquí, que que que ens entenguin, que sàpiguen, que sàpiguen tal com som, que ens hagin vist els budells... Tot això ens pesa

Soleu introduir modificacions a les idees?

Sí.

Sou dels que dieu: sí, vale, però hem de fer això, això...

Sí, sí, sobretot perquè ja portem molts anys fent campanyes i escolta: això no funciona per aquí ... millor per aquí... Sobretot quan es tracta no tant de la idea, sinó d'aterrar la idea, de l'execució de la idea, no? Que ens presenten doncs una, una micro de la campanya i que diem: no, no està ben resolta. I és que també som un *partner* una mica incòmode perquè en sabem molt d'Internet.

Clar.

Fem campanyes cada setmana nosaltres, fem campanyes i sabem exactament les *brandings* com han de ser. D'usabilitat sabem molt perquè ens va la vida posar un boto així o aixà per vendre un bitllet o deixar-lo de vendre. Tenim un departament d'usabilitat molt bo. Crec que som molt bons. Constantment estem fent tests de, de pàgines, com funcionen, com funcionen, com no funcionen, i després... I perquè tenim gent que està a l'avantguarda de la tecnologia constantment. Després ja tho ensenyaré, tenim 100 programadors aquí. Clar, l'agència ha arribat on ha arribat des d'un punt de vista de comunicació, però quan aterra la idea en una pàgina web, en, en usabilitat, allà, doncs, moltes vegades fa aigües.

I ara que parlaves de test, feu investigació de les idees? Testeu idees?

Sí, aquest any per exemple... no tant de les idees.. mira això és un tema interessant, que no hem fet mai. *Lo* que hem fets ón tests de les peces. Abans de sortir a televisió, les *testegem* aquí a... És una de les coses que m'ha agradat de la campanya d'aquest any perquè hem posat *varios, varies, varies* peces a Youtube i hem vist els ratis, quines tenien... Unes amb més minuts, altres amb menys, unes amb un claim, unes altres amb uns altres, i de que funciona millor... I després a televisió hem *testejat*, que és una cosa que mai havia fet però aquest any ho he aconseguit perquè em vaig posar molt pesat, que quan anunci està a televisió, anem variant les franges horàries de la peça, i anem mirant les visites que cada minut està rebent la micro de la campanya i, sobre això, acabem també de treure conclusions... Escolta, aquest programa ha punxat, *pues*, o sigui, calcula'm el CTR i veiem que aquest CTR és caríssim o aquest és *barat*. Doncs escolta, anem al *barato*. Tenint en compte que si optimitzes això fins el màxim, al final només acabes sortint a una franja així de petita perquè éss el CTR més optimitzat i acabes perdent cobertura, no? No sé si m'explico...

Sí.

Bueno clar, optimitzes tant, tant, tant, tant, que només surts a un programa, en un minut determinat, perquè és el CTR tal i no, has de sortir a un *primetime* que et sortiran unes visites caríssimes, però és que et veu tothom, *vale*? I has de començar.... Però *Bueno*, m'ha agradat molt fer-ho amb Mediaset aquest any i això... mmmmmm vull dir que per aquí també... I també hem modificat campanyes mentre s'estaven executant, i hem variat el final d'una campanya mentre s'estava executant.

En funció dels resultats que us estava donant?

Sí, sí, sí, sí, *inclús*... en una campanya en concret, *La gran atrapada*, vam comunicar que era una campanya on line, tota una campanya on line, que es sortejaven 4 grans premis, però el premi final del súper viatge, doncs era un *event* que es feia a Madrid i la xarxes socials i és que ens van posar a parir! I vaig dir: escolta agència, ¡hem de reaccionar! Mira jo, el que se

m'acut, és muntar tota una sèrie d'autocars que surtin de tot Espanya cap a Madrid gratis. No els omplirem però és un dir: escolta, aquesta gent *s'enrotlla, vale?* I així ho vam fer. Vam muntar, però d'un dia per l'altre, eh? vam muntar tots els autocars cap allà i jo vaig pensar: no s'ompliran. I es van omplir. Jo pensava: ¡la gent té molt temps lliure!

jajajaja sí.

Però molt, perquè a més sortien, mira sortien divendres, era molt pesat el tema. Sí, sí, un dijous per la nit, *l'event* era el diumenge... No, el dissabte, tenien una pallissa de viatge perquè havies de sortir a les 3 del matí i arribaves a Madrid a les 10 del matí i feies la festeta. I la festeta durava una hora, era només per filmar-ho i després comunicar-ho, no tant per la festa en sí. Però vam modificar la campanya, vam activar aquests, aquests autocars, i al final, doncs mira, ens va sortir bé, no? Sí, coses que veus que funcionen o que no funcionen i, i modifiques sobre la marxa.

Què és una bona agència per vosaltres? Què ha de tenir?

Jo crec que ha de tenir un coneixement del client brutal, o sigui, t'ha de conèixer molt, ha d'empatitzar molt, i ha de creure en el projecte, ha de creure en la teva empresa. No crec en una agència que no es cregui aaaaaa no sé, *lo* que està venent, o sigui, no em crec aquesta empresa o tal. Després, jo crec que ha d'estar, fins a cert punt, enamorada d'aquest client, o sigui, enamorada de *lo* que fa, de la seva aaaaa i tenint aquests dos temes, després ha de saber aterrar molt bé les necessitats que té i clar, a vegades, el client no t'ho està dient les necessitats perquè a vegades el client ni es dona compte. És per això que, a vegades, el brífing el fan ells millor que nosaltres, perquè ells ens senten parlar i tal, però ells també tenen el coneixement des de fora: doncs escolta, mira, que això ho feien més al principi que ara. Ens posaven el típic planell de competència, vosaltres esteu aquí, doncs tal, tal, tal. Feien més de consultors abans, i això jo crec que també és una bona agència. Ho ha de fer, ho ha de fer, escolta: aquest és el brífing que tu em dones, però deixa que t'ensenyi una mica on estàs, fixa't, aquesta és la competència doncs tal, tal, tal, i és per això que això que tu em demanes potser no és tan important com això altre que tu no em demanes, estàs d'acord o no? O sigui, que s'atreveixi *inclús* a *apoyar* i tal mmmmmmm I després, que, que, tinguin molt bones idees. Però no bones ocurrencies, bones idees, idees robustes, allò que dius: sí, compleix allò que necessita el client, i a *lo* millor no és *lo* que necessita com agència, *lo* que necessita l'agència per guanyar premis a Cannes, *vale?* Perquè és una idea que té un pressupost limitat, perquè és una idea que ha de ser tàctica i ha de funcionar, perquè ha de transmetre i papapap i s'acopla 100% al que necessita el client aaaaa i això és una bona agència. De vegades, si a més a més ens atrevim tant que, que, que, que també això és una sort que tenim nosaltres, que com hem omplert un bloc en blanc ens hem atrevit a fer idees molt boges que l'agència s'ha pogut lluir, i no havíem tocat ni una coma. Diem: ens atrevim. I aleshores, us atreviu a què fem això? Sí, ens atrevim. Escolta: i us atreviu aquí a muntar una espècie de sala amb, amb un viatge exposat? Ens atrevim. I ho hem fet. Hem posat aquí un viatge... Clar és que això és un luxe perquè això has d'anar a no sé sense... a una multinacional de no sé quants anys i et diuen: *j qué dices tío! Yo no me puedo decir al comité de dirección que vamos a hacer una salita con un viaje expuesto en una vitrina con una webcam* i que això es veura per la web. Doncs *bueno* ho hem fet, no? Perquè creiem que és el que havíem de fer.

Tenia l'última pregunta però em sembla que ja me l'has respost, perquè era com et definiries com anunciant, a Atrapalo. Bueno, més o menys, ja m'has dit aquesta idea d'atrevit, d'arriscat, i no sé si això encaixaria dintre de... Atrapalo és així?

Sí, sí jo crec que sí, que som un anunciant aaaa arriscat, que ens atrevim molt online, molt de diàleg amb el... O sigui, que ens creiem els nostres valors d'empresa, que és que un, és la... en català seria ser propers, perquè en castellà seria la *cercanía*, no? Divertits, transparents i socialment responsables, *vale?* Que ens importen les persones i que la nostra missió és que la gent gaudeixi del temps lliure i que si això ens ho creiem de veritat, les nostres campanyes han de transmetre aquesta passió, i les nostres peces han de ser divertides, properes, socialment responsables, *vale?* Amb aquest punt de *canalla* si vols, que dius: ostres, que *xulo*.

Bueno doncs, som aquest tipus d'anunciant i que si a l'agència li agrada el *rock and roll* a nosaltres més, saps? Ens atrevim i... sí, i... Ens agrada atrevir-nos, ens agrada equivocar-nos, ens agrada experimentar, no?

Molt bé, doncs ja estem.

Molt bé.

Entrevista a Miquel Campmany. Responsable de Creativitat i Continguts de Nestlé.

Data: 26/10/2015

Hora: 18:00

Lloc: Despatx Publliradio. UAB.



Llicenciat en Ciències de la Informació (Publicitat i RR.PP) per la UAB. Fou executiu de comptes a BBDO i ocupà la Direcció General de Grey Barcelona. El 2005 va fundar la seva pròpia empresa, BrandInsight, dedicada a la creació d'estratègies de comunicació i de marca. Actualment, és el Responsable de Comunicació de Nestlé, càrrec que prefereix definir com el de Responsable de la Creativitat i Continguts de la multinacional.

Bona tarda Miquel. Primer parlem una mica de tu. Del teu càrrec i de temps exercint-lo a Nestlé.

Em parles del càrrec actual, no?

Sí, el càrrec actual.

Bueno doncs jo sóc el... a mi em va fitxar Nestlé fa sis anys per ser el cap de publicitat, però clar, en sis anys ha canviat molt el món, amb *lo* qual avui parlar de cap de publicitat és una cosa una mica estranya. Llavors jo et diria que jo defineixo el meu càrrec actualment com el responsable de creativitat i continguts de Nestlé; tot i que després al tema de continguts s'hi acabi dedicant més gent, eh? Però si que a l'hora d'ordenar aquests continguts, aplicar una estratègia de comunicació i definir tota aquesta estratègia, aquí vindria a ser jo dins de Nestlé.

Abans de Nestlé?

Abans de Nestlé vaig estar 15 anys en el món de les agències de publicitat, a BBDO i a Grey; sempre a la part de comptes i de planificació estratègica; i després quan vaig sortir de Grey, vaig crear la meua pròpia companyia dedicada a la creació d'estratègies de comunicació i de marca. Es deia BrandInsight, cinc anys.

Amb quines empreses trebal·leu a nivell comunicatiu? Amb quines agències?

A Nestlé?

Sí.

Treballem amb moltes agències de molts tipus. A veure, una empresa tan gran com Nestlé necessita... té tot tipus de necessitats; des d'agències de publicitat convencionals fins a agències de *healthcare*, fins a agències de *packaging* i *branding*, fins a agències de below the line de tot tipus, fins a agències digitals, fins a agències de PR, fins a agències de moltes coses. Les agències així més de capçalera, les que treballen l'estratègia de comunicació de les grans marques, bastant alineades amb Nestlé són: Ogilvy, J. Walter Thompson, McCann i Publicis. El que passa és que amb Publicis, aquí a Espanya, per les seves raons pràcticament no hi col·laborem. I després en canvi, a Espanya, per marques locals i que per tant no tenen el requeriment d'estar alineades internacionalment, treballem amb Tiempo.

Vale. El criteri de selecció com ho feu, com ho seccioneu?

Bueno, les agències alineades, perquè està imposat des de la central i, per tant, no podem *elegir* gaire, *vale*? L'agència que t'he parlat en els casos locals, és un criteri de satisfacció amb

la feina. És una agència històrica, però curiosament, sempre hem estat molt contents amb la feina que ha fet Tiempo i, per tant, no hem vist la raó per deixar de treballar amb ells i segueixen portant marques locals com Litoral.

D'acord. Quan els hi heu de fer un encàrrec comunicatiu passeu un brífing?

Quan els hi hem de fer un encàrrec comunicatiu, des de fa cinc anys, des del 2010, nosaltres vam posar en marxa un procés de construcció de les estratègies de comunicació, on el procés sencer es fa en equip. Per tant, *inclús* el propi *brief*, l'elaborem entre l'anunciant i l'agència. O les agències, perquè també *invitem* a l'agència de mitjans.

I quan els hi heu de fer l'encàrrec al final... això sempre es converteix en un document escrit?

Sempre es converteix en un document escrit, sí.

I què demaneu, una peça concreta, per exemple, un spot o demaneu una cosa més general?

No, quan... depèn de l'encàrrec però, quan definim una estratègia de comunicació per una marca, això ho plasmem en un document escrit; definim què és el que volem que aquella marca comuniqui en aquell moment, que és un moment de tres anys, eh? I llavors demanem a l'agència que li doni una forma creativa a aquell missatge en forma de *big idea*. Per tant, no estem demanant execució. Estem demanant una idea creativa potent que pugui ser construïda i declinada després en moltes eines de comunicació al llarg del temps. Això és bastant habitual.

Qui s'encarrega de fer aquesta comanda a l'agència, tu directament?

No, com que és un treball en equip, mmmm, fins i tot la pròpia agència col·labora en la construcció de l'estratègia de comunicació i el *brief*, i després, com que Nestlé és una empresa molt gran, tenim una estructura matricial. Per una banda hi ha l'equip de màrqueting del negoci concret i, de forma transversal, actuo jo com a responsable de comunicació.

El dia de la presentació, quanta gent per part de Nestlé hi assisteix?

En principi els mateixos que... *bueno*, els mateixos no perquè hi participa bastanta gent en el *workshop* aquest d'elaboració de l'estratègia, però bàsicament, un mínim de 4-5 persones, on hi ha el cap de màrqueting, el *brand manager*, el seu assistent i normalment jo també.

Tu també.

Sí.

La presentació on sol tenir lloc? Venen a Nestlé o aneu vosaltres a l'agència?

Habitualment venen a Nestlé, però per un tema de comoditat perquè tenim les agendes molt plenes i si hem d'anar empalmant reunions millor que no haguem de moure'ns massa, perquè a més no estem al centre de la ciutat. Però *bueno*, que si és un tipus de reunió que exigeix que ens desplacem, ho fem, eh? Si hem d'anar a veure un offline, o una presentació d'un spot en un estadi de la seva producció... si això obliga a què ens movem, ens movem. Si ho podem evitar...

Quan us presenten les idees, en què us fixeu, en què et fixes, per comprar aquella idea?

Home, quan ens presenten una idea creativa potent, aquestes que jo anomeno una *big idea*, ens fixem en el que considerem que ha de contenir aquesta *big idea*. Per tant, que sigui, primer un concepte que emocionalment sigui potent i que enganxi al consumidor i que es construeixi sobre un *insight* que realment sigui interessant i rellevant pel consumidor. Segon, que sigui una idea que sigui innovadora, diferent, original i que tingui potència des del punt de vista d'impacte. Tercer, que sigui *lo* més diferencial possible i que, a més a més, la marca la pugui, d'alguna manera, la pugui, mmmm la pugui capitalitzar, *vale*? I després, que tingui moltes possibilitats de ser declinada i desenvolupada en tot tipus de *contact points*.

Com d'important és, des del teu punt de vista, el primer impacte en una idea? Que diguis, ostres, m'ha xocat, és amor a primera vista o no, que t'hagin de convèncer?

Sempre és importat, però hi ha més coses. Però si que és important. És important, perquè hem d'actuar també com a persones i les persones, quan nosaltres actuem com a persones, la primera impressió que tenim de comunicació és important, més que res perquè la jutgem poc. El consumidor no jutja la comunicació amb la forma que la jutja l'anunciant que la demana. Per tant, també ens hem de posar a la pell del consumidor. Dit això, com que nosaltres som professionals, hem de jutjar-la d'una forma més professional, més racional, etcètera, etcètera. Però la primera impressió també l'has de tenir en compte.

També és important.

Sí.

No sé si t'ha passat algun cas d'això que dius, és a dir, d'entrada la idea no em convenç però pel que sigui, per ics, al final els arguments m'acaben convencent. Quines estratègies creus que pot desenvolupar una agència per convèncer-te a tu com a anunciant, que aquella idea la tiris endavant? Creus que poden fer algo o si d'entrada tu no ho veus clar, ja per molt que diguin, res.

No, poden argumentar, poden... podrien ensenyar casos que s'assemblen i que podrien servir una mica de referència per l'anunciant, mmmm han d'explicar, molt bé... no sé, han d'anar a buscar molt clarament quin era l'objectiu de comunicació que s'havia definit i intentar demostrar que la idea respon molt bé a l'objectiu de comunicació, malgrat que després pugui tenir paràmetres que facin que s'avaluï de forma inferior, però han d'explicar això. Al final les idees han de respondre a l'objectiu de comunicació que es buscava i... bàsicament això.

[Petita pausa. Entra una persona al despatx on s'està portant a terme l'entrevista demanant per un professor]

La investigació. Què tan important és la investigació per vosaltres en el tema de les idees creatives. La utilitzeu, no la utilitzeu per testar?

Sí, sí, sí. A Nestlé utilitzem la investigació per testar les campanyes i la investigació en general per moltes coses. Som un dels principals inversors en investigació d'aquest país, eh? Dels que més. Òbviament després hi ha molts tipus d'investigació diferents. Parlant d'investigació en comunicació, jo sempre dic que la investigació és important, és útil i, per tant, s'ha d'usar i també dic que s'ha de saber usar bé. I saber usar bé és que crec que ens hem de fixar més en les grans tendències de la investigació i no tant en els detalls i que hem d'entendre que la investigació no és un examen per posar una nota sinó que és, més que res, un indicador de si estem en la direcció correcta o no, a l'hora de crear conceptes o d'executar coses i després aplicar *learnings* per acabar de corregir. Dit això, també crec que ens hem de deixar guiar, també, per la nostra pròpia experiència i el nostre propi criteri i per tant, en el punt d'equilibri correcte entre el criteri i l'experiència i el que diu la investigació, normalment ens trobarem la realitat bona. Per què? Perquè les coses no són ni blanques ni negres i per tant, ni la intuïció ni el criteri personal d'una persona, per *crack* que sigui i per molta experiència que tingui, ho val tot; ni tampoc el resultat i les dades que surtin de la investigació també ho val tot. S'ha de veure, contextualitzar cada cosa, i a partir d'aquí, veure fins a quin punt li fem cas a la investigació. Que en un cas pot ser fins al 20%, en un altre cas pot ser fins al 70%, en un altre cas pot ser el 40%. Depèn. Nosaltres tenim experiències de tot.

Vol dir que si una investigació tomba una idea, pot ser que la decisió sigui, malgrat tot, tirar-la endavant?

Sí, depenent de quines són les raons per les que aquella investigació tomba la idea. S'ha de veure si les raons són súper rellevants o no. Si allò té sentit quan t'ho mires amb ulls d'una persona que no està essent examinada, sinó amb ulls de consumidor que està a casa seva mirant una peça de comunicació. Si els factors que l'institut considera que són fonamentals per aquella investigació, ho són per nosaltres. Si essent els criteris que l'institut considera

fonamentals, si són els que hauríem de considerar fonamentals per l'objectiu de comunicació que s'ha marcat i, finalment, si els problemes que emmarca la investigació són fàcils de resoldre o són difícils de resoldre. Això ho hem de veure. I després si, resolent-los, el fet d'arreglar la investigació, en realitat.. arreglar la peça, el que estem fent és arreglar-la o desarreglar-la, també ho hem de mirar.

L'última decisió qui la té en el cas de Nestlé per tirar endavant...?

L'última decisió sempre la té el negoci, és a dir, el meu càrrec no és jeràrquic. Jo sóc com un assessor o un *planner* extern o un assessor o un *planner* intern, i per tant o actuo des del meu criteri de certa autoritat que puc tenir reconeguda pels anys que he estat treballant i pels comentaris que he fet, etcètera, etcètera. Però la decisió jeràrquica no la tinc perquè, entre altres coses, la decisió sobre el pressupost no la tinc tampoc.

Per tant, tu en principi si dius endavant amb aquesta idea, malgrat el que tu diguis allò s'ha de portar a un superior a qui li has d'explicar tu?

Bueno, no, no, no és que li hagi de reportar. Com que a la reunió on es presenten campanyes, on es decideix quina idea s'ha d'executar o quina idea s'ha de desenvolupar hi estic jo i hi està l'equip màrqueting; normalment el cap màrqueting és el responsable de reportar al Director General de cadascun dels negocis, la decisió que hem pres.

En aquest procés de fer de filtre creus que es pot perdre algo de la idea? És a dir, quan el cap de màrqueting ha d'explicar...

Sí, clar, depèn de la *senyoria* i l'*expertise* en comunicació que tingui aquell cap màrqueting, i del coratge.

Per què la posició que adopten davant del jefe quina sol ser?

Bueno, depèn, depèn de la personalitat de cada persona; també depèn d'ells que em... em demanin que els acompanyi quan s'ha de parlar això amb el seu cap, etcètera, etcètera.

En general, si haguessis de definir a Nestlé com a anunciant, com és com a anunciant?

Un bon anunciant.

Sí? I com actitud, quina actitud adopta?

És un bon anunciant perquè com a client... clar, aquests últims anys em miro la realitat des de la banda del client, per tant puc opinar de moltes agències i no puc opinar de molts clients perquè no veig el que fan els altres, cosa que abans sí que veia, no? Però pels... no sé el que està passant ara, no? Però intueixo, pel que t'expliquen i pel que jo he viscut els 15 anys que he estat a agència, que Nestlé, comparat amb altres anunciant, és un bon anunciant. És un bon anunciant en el sentit de que crec que fa brífings ben fets, crec que exigeix però amb respecte, crec que deixa a les agències bastant de temps per fer les coses i crec que quan no aprova coses, dóna arguments que intenten estar el més argumentats possible. I això crec que no sempre ho trobes. També crec que Nestlé està en una fase d'evolució, crec que fa coses en comunicació que no feia fa cinc o deu anys i crec que encara n'hauria de fer altres més. Que hi ha moments on pots i et toca arriscar-te molt i hi ha moments que no tant, però hi ha moments que has d'arriscar...

Ara que parlaves del temps, quant de temps soleu donar entre que passeu el brífing i...?

Depèn de... depèn de la... del tipus de brief i del projecte. Quan estem parlant d'aquestes *big ideas*, entre tres i quatre setmanes donem de temps.

Per fer... que us presentin ja la part creativa, diem?

Perquè ens presentin la idea creativa que surt al *brief*, sí, sí.

Vale. Ara també que comentaves, quan tireu enrere una idea que doneu arguments, sou partidaris d'introduir-hi canvis o quan no ho veieu clar dieu, mira, comencem de zero i...

Depèn, depèn, depèn de quines siguin les raons que ens porten a no veure-ho clar.

O sigui que si és més estratègia, potser comencem de zero, i si és més execucional...

Si és estratègic...mmm... si hi ha un problema estratègic no hem de tirar enrere la idea, aleshores *lo* que hem de tirar enrere és l'estratègia. Llavors, si hem fet primer una fase, que ha durat *vàries* setmanes, de treballar conjuntament, inclosa l'agència, en l'elaboració d'una estratègia i un *brief*, és perquè tots estem convençuts d'això. Per tant, això, fins que no està ben encarrilat, no s'avança en la següent fase. Aleshores, a la següent fase, o el concepte no el trobem prou potent o és que ens l'han presentat amb una execució que... intentem que no passi perquè demanem que ens presentin idees, no execucions, no acaba de portar la llum a la potència del concepte. Llavors demanem que canviïn l'execució però, ja et dic, normalment demanem, primer, la idea global.

Què és una bona agència?

Una bona agència és una agència que entén al client, que l'acompanya, que el coneix, que aposta amb... que aposta per fer coses diferents, que aposta per fer una bona comunicació, que aposta per construir marques... aaaaaa... es baralla amb l'anunciant, en el bon sentit de la paraula, que és que defensa els seus punts de vista amb arguments i amb passió perquè creu en les coses i li intenta fer veure que s'equivoca si creu que pren la decisió... que va a prendre la decisió equivocada. I que té uns equips amb el talent suficient per tirar endavant les estratègies de comunicació de l'agència... dels anunciants. Això és una bona agència per mi.

Creus que hi ha alguna tipologia d'anunciants? Existeix l'arriscat, existeix el covard, existeix... o no?

Sssssssssí, però més que tipologies... jo crec que... no crec que sigui tant el covard i tal, crec que hi ha cultures comunicatives. Les empreses tenen diferents cultures, llavors hi ha uns perfils de cultures que et pot portar a ser més arriscat o menys arriscat, per exemple, mmmm o més racional o més emocional, aaaaaaaaa més obert a coses noves o no... jo crec que també depèn del teu sector i de les teves circumstàncies, salvant les distàncies, eh? A vegades es plantegen aquests paradigmes però *bueno*...

Finalment, què creus que pots fer tu com a anunciant per potenciar la creativitat de la teva agència?

Jo crec que, primer de tot, demostrar-li a les agències que estem disposats a apostar, és a dir, que busquem i apostem, per una bona creativitat. Demostrar, a més a més, que estratègia i creativitat no estan oposades sinó que una bona estratègia... la millor estratègia sempre servirà per fer millor creativitat. Per tant, una cosa no va en contra de l'altra. I després, demostrar-los amb fets, que som un anunciant amb el que poden comptar per intentar portar idees potents. O sigui, donar-los a entendre que no ens acollonirem. Pequè sinó els anunciants... les agències s'acaben acostumant a portar coses més *soft*, per por a què no s'aprovin coses que són més arriscades.

En principi això és tot. Moltes gràcies.

Molt bé.

Entrevista a Ramon Rovira. Subdirector, Director de Comunicació i Director de Relacions Institucionals de Banc Sabadell.

Data: 27/10/2015

Hora: 11:30

Lloc: Sala de reunions. Torre Banc Sabadell.



La vida laboral de Ramon Rovira ha estat molt vinculada als mitjans de comunicació. Com a periodista, ha treballat al diari El Punt, a Catalunya Ràdio i a TVE a Madrid. És a la televisió autonòmica de Catalunya, TV3, on ha dedicat gran part de la seva vida professional, ocupant els càrrecs de presentador, corresponsal i cap d'informatius entre d'altres.

Actualment treballa a Banc Sabadell, on exerceix com a Subdirector General, Director de Comunicació i Director de Relacions Institucionals.

Molt bon dia Ramon. Si et sembla, comencem parlant de tu, del teu càrrec aquí a Banc Sabadell.

Mira, jo sóc el Director de Comunicació i de Relacions Institucionals i Subdirector General del banc.

Quant temps fa que estàs aquí?

Vuit anys.

I abans?

Abans estava a TV3. Vaig estar-hi com 20 anys, potser no arriba però vaja, més o menys uns 20 anys. Abans havia estat a TVE a Madrid, abans havia estat a Catalunya Ràdio i abans havia estat al Punt Diari.

Aquí també feies tasques relacionades amb els temes de comunicació?

No, no, no, no. Jo he fet de periodista... *bueno*, faig de periodista també, però, jo he fet de periodista diguem-ne, convencional, fins a arribar al Banc.

Fins a arribar al banc. Vale. Les agències de comunicació amb les que treballeu normalment quines són?

No treballem amb cap agència de comunicació.

No? Què ho porteu tot a nivell...?

Parles d'anuncis o de comunicació de suport de comunicació...

Parlava... bueno, si pots especificar les dues coses millor, perquè jo em referia bastant al tema de publicitat.

Val. El tema de publicitat si que treballem amb una agència, una agència de mitjans que és la que s'encarrega de fer-nos la distribució o la proposta de campanya. Quan nosaltres volem fer una campanya com la que estem fent ara, doncs ells ens fan una proposta de mira: tant a televisió, entenem que hi ha aquests targets concrets, tant a mitjans electrònics, tant a mitjans convencionals, tant a ràdio... i llavors sobre això, ajustem una miqueta. Això és una agència de mitjans per entendre'ns. Aaaaa però *lo* que és agències de comunicació que ens donin suport al a comunicació externa del banc, això no ho fem servir. En general... treballem amb dues però, diem, gairebé són internes nostres, treballen amb nosaltres d'una forma gairebé exclusiva. Per tant, no es pot dir que treballem amb una agència de comunicació de fora.

Aquestes externes quines són? Les que us donen un cop de mà a nivell publicitari.

LA, LA publicitària. És Media Planning.

O sigui, no hi ha una Walter Thompson, una Ogilvy... aquestes no.

No, no... a veure, un moment, un moment. Estem parlant de la distribució de la publicitat. Si estem parlant de la creativitat, llavors sí, llavors treballem amb S, P... *S,C,P,F... amb el Toni Segarra. És la nostra agència.

Val. Llavors quan vosaltres, en el cas concret de *S,C,P,F..., quan els hi heu de fer un encàrrec comunicatiu, quan és que acudiu a ells?

Els treballen sempre amb nosaltres. Llavors aquesta casa, les campanyes són, són... són *non-stop*, és a dir, permanentment estem fent campanyes noves i els encàrrecs es fan doncs... els expliquem la idea que tenim, què és *lo* que volem comunicar en aquell moment, i en funció d'això, doncs, ells van modulant la seva, la seva campanya. Ens la presenten, tenim una sèrie de gent; això és un àmbit molt molt centrat en l'àmbit de màrqueting que són els que ho porten d'una forma més intensa, llavors hi ha la part d'imatge corporativa i de comunicació que és més nostra; tenim unes reunions, avaluem quines són les diverses propostes que ens fan i sobre això és sobre el que decidim.

La persona directament responsable de fer aquest encàrrec comunicatiu, qui és?

El Director de Màrqueting.

El Director de Màrqueting, vale.

Sí.

Que és el que fa d'interlocutor en aquest cas amb les diferents agència o amb els diferents...

Amb l'agència, amb l'agència, exactament.

Amb l'agència en concret, vale. Quan els heu de fer un encàrrec, ja sigui a nivell corporatiu o a nivell publicitari, teniu la costum d'elaborar un brífing?

Sí. Primer hi ha un brífing... fem el brífing amb ells mateixos. Fem una reunió amb ells a la qual els hi expliquem quins són els objectius que ens plantejem en aquells moments, sigui per exemple doncs temporada de... o el moment de...els plans de pensions, no? ara que estem a finals d'any. Doncs tota una campanya vinculada molt a plans de pensions. Ara estem fent una campanya que es diu Temps nous o *Tiempos nuevos* que és una... és un paradigma de les oportunitats que planteja els nous temps, les capacitats... una mica, crear més... buscar una, una, una... donar una mica de força i moral davant una situació complexa com la que hem superat o que encara estem acabant de superar, no? Per tant, aquesta és una mica la idea. Llavors se'ls hi posa sobre la taula això, d'una manera molt esquemàtica, molt més elaborat. Llavors ells durant un temps, elaboren la seva proposta i ens diuen per on ha d'anar, no?

En qualsevol cas, s'acaba convertint sempre en un document escrit?

Sí, sí, sempre hi ha un document escrit en el qual... de fet, hi ha dos... tres passos concrets. Un primer, la idea primària, quan l'estructurem. Llavors quan això es tradueix en un document després de la primera discussió en el que hi ha idees, hi ha propostes, hi ha un, un... power point en el que ells et comencen a plantejar alguns *claims*, algunes idees fonamentals, i després hi ha l'elaboració abans de l'aprovació definitiva del que s'ha elaborat, no? O sigui, les gravacions, els *storyboards* de cadascuna de les campanyes, etcètera.

Llavors que paraves de què sempre esteu fent comunicació, que és un *non-stop*, la iniciativa de què heu de vendre, entre cometes, a cada moment; de què heu de comunicar a cada moment, és vostre? Vosaltres dieu, ara farem plans de pensions, el que em deies, ara

farem campanya d'imatge corporativa, ara farem... o l'agència també és proactiva en aquest sentit?

L'agència és proactiva, fonamentalment, perquè fa molts anys que treballa amb nosaltres. Varen incorporar-se a treballar amb nosaltres amb la primera campanya que va ser la del Pep Guardiola i després des d'aleshores ja han sigut... han continuat treballant amb nosaltres, no? Han sigut sempre la nostra agència. Per tant, coneixen molt bé la dinàmica de la casa i algunes coses ja els hi surt d'ells mateixos. Però, diguem-ne, el gruix, la part troncal, qui marca la línia, és la direcció de banca comercial que és la que diu: escolta'm, d'on depèn? Màrqueting, no? Que és el que diu: escolta en aquest moments, aquesta és la línia, aquesta és... llavors si hem de fer campanyes amb Solvia vinculades a tot *lo* que és el món de la venda de pisos, de cases i d'immobles, doncs aquest és l'objectiu; ara tenim un altre objectiu, que són els plans de pensions; ara en tenim un altre que són el consum domèstic... va variant en funció del que ells consideren *en* cada moment que és l'objectiu principal que tenen.

El dia de la presentació, quan us presenten la idea, qui sol ser-hi en aquesta reunió?

Ui! Aquesta és una reunió àmplia. El màxim responsable és el Conseller Delegat, a vegades ve el President, no sempre, però a vegades ssss, sempre hi és el Conseller Delegat; hi ha el Director General de banca comercial, hi ha el Director de Màrqueting, i sóc jo i.. aaaa, llavors gent nostra. Em fas dubtar... el responsable d'imatge, hi ha gent de l'equip de màrqueting òbviament; és a dir, és una reunió on potser som una dotzena si no m'equivoco. Som bastants, més, més els de l'agència.

I on solen tenir lloc aquestes reunions, aquí mateix?

Sí, o aquí o molt sovint es fan a Sant Cugat, a la nostra seu de Sant Cugat.

Però en tot cas...

Sempre a la seu del banc, sempre aquí.

La decisió última de què aquella idea comunicativa es tiri endavant, qui la pren? Qui és el responsable últim de dir...

A veure, no... en aquest estadi ja està presa la decisió. En aquest estadi, estem dient que ja ens presenten la proposta en base al que els hi hem demanat, per tant, la decisió d'aquella comunicació ja està presa. *Lo* que es tractava de dir sí o no a, al model que ens ofereixen, no? La decisió anterior ja t'he dit que depèn de banca comercial. El Director General de banca comercial d'acord amb el Conseller Delegat que... és una qüestió més coral; però fonamentalment, qui marca la línia de quin és el negoci aquí és banca comercial, insisteixo, amb el seu cap que és el Conseller Delegat.

Jo em referia més a l'aprovació de la idea. És a dir, un cop ja heu pres la decisió de fer una campanya, per exemple, de pla de pensions, quan us diuen: hem pensat això; qui és que té la decisió última?

La decisió última també depèn del responsable de banca comercial, aquest és el que ha de dir si creu que allò li ha de servir per vendre o no vendre, no? Però no és tant, o és tant, diguem-ne una persona, sinó que en aquesta reunió que et deia que devem ser una dotzena, tothom opina i allà s'acaben de fer els últims retocs, hi ha una mica el *fine tuning* de què és *lo* que... un diu: escolta mira, jo canviaria això, jo aquest *claim* no m'acaba d'agradar, no? *Bueno*, aquest tipus de coses. Llavors ells van... es discuteix, si alguna de les coses, doncs, té la majoria i la gent diu: ostres, sí que té raó; és una cosa que està bé, ells també tenen la seva opinió, no? els de l'agència? Però algunes coses sí que es fan i hi ha petites correccions. Llavors, finalment, el vist i plau final el dóna el Director de banca comercial, el Director General de banca comercial.

Amb què diries que us fixeiu, sobretot, d'allò que us presenten? Què us fa dir: ostres, això crec que funcionarà o volem apostar per això? Amb què us fixeiu?

Jo crec que ens fixem en tres coses diferents. Una, primer que mantingui la línia de comunicació, de coherència, amb el que hem establert des del començament, els colors... la

falta de color precisament, el blanc i negre, buscar, doncs, un missatge que vagi més enllà de la pura campanya publicitària sinó que aportí algun factor més vinculat amb el tema dels valors. Aquest és un primer element. El segon és que respongui exactament al criteri que ens hem marcat des del punt de vista comercial, és a dir, això no es fa fonamentalment perquè li vulguem dir a la gent que amb els temps nous a tots ens anirà molt millor, no? Sinó fonamentalment té un objectiu en molts casos vinculats a un estudi... a un, a un objectiu comercial i llavors hi ha un tercer element, que nosaltres valorem moltíssim, que és el fet diferenciador. És a dir, nosaltres hem volgut marcar, al llarg de totes aquestes campanyes, buscar sempre elements que d'alguna forma aportin valors que altres, que altres campanyes no tenen. És a dir, d'una banda estem parlant de vendre el producte, això per descomptat que és així; segona, que s'adeqüi al que ha sigut sempre el missatge global, la filosofia del banc i després un tercer element que sigui, que tingui un factor sorpresa o que tingui un element diferenciador respecte al que pugui fer la competència. És a dir, que en el moment en què tu vegis allò, t'hi puguis quedar enganxada o enganxat en funció del que t'està transmetent, més enllà de què en un moment determinat puguis pensar que és un anunci publicitari.

Ara que comentaves això de l'element diferencial, de l'absència de color, és veritat que amb la campanya que has comentat del Pep Guardiola, va encetar una línia completament diferencial respecte a la comunicació financera. Qui va prendre la decisió de...?

Va ser una proposta, va ser una proposta de l'agència. A veure, en el cas d'en Pep Guardiola, igual com en el cas d'ara d'en Rafa Nadal, hi ha un factor, i és que nosaltres prenem una decisió un dia que és que associem la marca o la casa amb una *celebrity*, per entendre'ns, i per tant, l'agència s'ha d'acomodar a aquesta situació. Aviam, no és al revés. No és que ells ens demanin que busquem algú. No, això funciona diferent. Per raons, en aquest cas de proximitat, de què creiem que era la persona que ens convenia, tant l'un com l'altre, busquem doncs, una persona com podia ser en el seu dia el Rafa... el Pep Guardiola i ara més recentment, el Rafa Nadal, doncs i... els contractem. I a partir d'aquí, la campanya s'adequa o ells participen en aquesta campanya. Això és una qüestió, no? En el cas del Pep Guardiola diguem-ne, quan els hi vam dir que havíem tancat un acord amb el Pep Guardiola perquè fos la imatge del banc, ells ja tenien una campanya prèviament pensada, i la varen adequar al que nosaltres els hi vam... al Pep Guardiola per entendre'ns. És a dir el moment de posar-nos d'acord en aquella primera campanya que és aquella en la que el Pep fa una mica d'entrenador, de *coach* de persones: escolta, vinga ànim, ja veuràs com et sortirà bé tot això. Tot això etsava pensat però per fer una cosa diferent. En el moment en què incorporem al Pep, evidentment no sabien que estàvem negociant amb ell, clar, ells fan una composició de lloc completament diferent i incorporen... el posen dintre la campanya. Per tant, com es fa la decisió? La idea la té l'agència, que és la que ens la porta, però adequada, diguem-ne, a les eines que nosaltres els hi donem, no? En aquest cas, sigui el Pep, sigui el Rafa ara.

O sigui entenc, pel que comentaves ara, que aquest contacte amb les *celebrities*, el feu vosaltres?

Sí.

I això qui...

O sigui, el contacte amb les dos grans *celebrities*. Estem parlant dels contactes que es puguin fer amb les persones que assumeixen un paper, un rol molt més potent a dintre de la casa que no pas el que assumeixen gent que fa coses esporàdiques. El José Coronado, la Leticia Dolera i tal, això és una altra cosa. Això sí que ho fa l'agència. Això és creativitat 100%, l'agència diu: escolta'm... ens ho proposa, eh? I els hi donem el vist i plau. Diem: escolta, sí, ens sembla bé el Coronado, ens sembla bé la Dolera, ens sembla bé doncs... *bueno*. Això sí. Ara bé, n'hi ha dos, en aquest cas han sigut els que han tingut més llarga durada amb nosaltres, que aquests hi són perquè sí, sigui en Pep en el seu moment, sigui en Rafa en el seu moment que és el que el va substituir. O sigui en Messi que és el primer que vam tenir, que aquest no va fer televisió però va fer campanyes també amb nosaltres.

I això ho decideix comunicació.

Això ho decideix de comú acord, comunicació amb banca comercial.

Vale.

En el cas del Pep Guardiola... els dos casos han sigut així, hem portat la negociació paral·lelament, parlant amb ells, ens posem d'acord, tanquem els contractes i després allà decidim les coses que fan, perquè aquesta gent no fa únicament les campanyes, fa moltes més coses amb nosaltres. És a dir, el cas del Rafa per exemple, en fi, en Pep també, fem *bolos* per Espanya o per Anglaterra o per o sigui, i ell fa actes amb clients; reunim mil clients, vam estar la setmana passada a Mallorca... ai Mallorca, a València. Vam reunir mil clients i allà doncs aquells mil clients fem allò... fem una entrevista, *bueno*, una entrevista, fa un *speech*, mmmm els hi parla, doncs, de la seva evolució com a tenista, dels valors que componen, parla del banc, evidentment, tant el Pep com el Rafa són clients del banc de tota la vida, i per tant, també per això els vam tenir. *Bueno*, és això, no? És això *lo* que deia. Fem moltes més coses. Llavors hi ha una reunió privada, d'ells amb un grup de clients, no tots evidentment, no poden ser tots, però un grup de clients, 30, 40, 50 clients que es reuneixen amb ells. Fem, per exemple, quan el Rafa juga doncs a Miami, allà també fem trobades amb clients d'allà. Depèn del que es dona a cadascuna de les circumstàncies. Clar, quan juga a Pequín, també podríem fer-ho, però a Pequín diguem, hi ha menys massa crítica, no? I per tant, no tindria tant de sentit. Per tant, ho fem allà on creiem que ens pot donar... que pot existir un mínim de gent que pot estar interessada.

Què és la creativitat per Banc Sabadell?

Per nosaltres la creativitat és la sorpresa i la innovació. Aaaaa sorpresa perquè creiem que si la creativitat no està associada a un factor que desperti l'interès de la persona que ho està veient, doncs difícilment, tsss, arribarà a funcionar, no? sobretot si l'associes a la publicitat. I innovació perquè ens sembla que un dels nostres valors fonamentals és justament, això, la innovació, el canvi permanent perquè el servei que poguem donar als nostres clients sigui millor, i que, en aquest sentit, si som capaços d'incorporar aquest factor innovador, també a la imatge que projectem, tot això ens ajuda. És a dir, si ens aquests moments el banc té una certa imatge d'innovació, de ser capdavanter en temes de tecnologia o de canvis o aquest tipus de coses que es fan és, en bona part, a través de la imatge que hem anat transmetent durant tots aquests anys, no?

I diries que és un factor determinant a l'hora de decidir aprovar una idea que us proposin des de fora? Des de l'agència per exemple?

Sí home, és clar. Sí, sí, sí, clar que sí. Home! És fonamental! Perquè, per nosaltres, diguem-ne, aquests elements, els puntals que defineixen la filosofia de la comunicació que el banc fa, diguem-ne que estan molt clarament definits i, per tant, els hem de mantenir en tots els pals que toquem; sigui en comunicació interna, sigui en comunicació externa, sigui en campanyes publicitàries, sigui en tota mena de comunicació; en tot *lo* que el banc faci en tema de comunicació ha d'estar impregant per la mateixa idea, no? El que no pot ser és que cadascú vagi pel seu compte, no?

Si haguessis de dir en què traduïu vosaltres una idea efectiva, en què es converteix per vosaltres una idea efectiva? Què ha de donar com a resultat una idea efectiva?

Negoci. Negoci i bon servei. Però no ens enganyem, això és una empresa. Aquí no... això no és una ONG. Oh es clar, és que a vegades sembla que les coses... això és una empresa, llavors diguem-ne, una idea té com a... estem parlant d'idees de creativitat, eh? de creativitat, de publicitat. Home, nosaltres ens dona, evidentment, negoci, però és que a darrera del negoci hi ha la imatge, hi ha una visualització de quins són els nostres valors, hi ha la projecció pública de què és el que vol ser aquest banc, de la seva dimensió, tot això està incorporat però al final té un objectiu que és que els clients, que és que els accionistes, que és que les persones que estan... els treballadors d'aquesta casa, també tinguin orgull d'estar vinculats a aquesta casa i que els hi surtin els números, és que sinó ja m'explicaràs, eh?

Fins a quin punt és important, també, l'impacte de... el primer impacte. És a dir, veus la idea i dius: ostones, això és com amor a primera vista; m'ha tocat, m'ha impactat. O no, dius, bueno, potser d'entrada no em diu res, però a mesura que argumenten...

Mira, la meua experiència, i n'he fet bastantes, moltes de campanyes, eh? En fem, tres, quatre, cinc cada any, aaaaa si al primer cop d'ull no funciona, la campanya no funciona. Si el primer impacte, però això és una qüestió molt personal, eh? Si al primer impacte dius: ui, això no... I moltes les hem fet igual, eh? Moltes, potser massa, les hem fet igual perquè dius: home, escolta'm, això està molt desenvolupat i tal però no hem trobat el camí, no hem trobat el camí. Per exemple, la que estem fent ara, temps nous, aquesta segur que funcionarà. Estem segurs. *Bueno*, perquè hem vist com va, hem vist les percepcions... ja ho notes, no cal ni fer *testos* amb gent, vull dir, perquè ja veus que allò funciona, no? Hi ha hagut un bon rotllo amb la gent que hi ha participat, veus que l'estat d'ànim és positiu, *bueno* tothom, tothom va *engranar* bé des del començament. Altres vegades que surt allò i dius: ui, això no funcionarà. O et costa més de veure-ho i, efectivament, costa més de funcionar.

Ara que parlaves dels *testos*, vosaltres acostumeu a fer investigació sobre les idees?

No tant sobre les idees... és a dir, fem *dos* coses. Nosaltres tenim, a través de la nostra agència de mitjans precisament, un seguiment permanent... *vamos*, mesurat de quina és la incidència que, a nivell de mitjans, tenim respecte de la nostra comunicació. I això, cada mes tenim un estudi en el qual ens va dient quina és l'evolució i quina és la, la... dades objectives, quina és la nostra presència en mitjans i quina és la percepció que els mitjans tenen de nosaltres. Això d'una banda. Després fem, evidentment, estudis de mercat permanentment, per veure fins a quin punt les nostres campanyes incideixen o no incideixen en la gent. Si una campanya arriba, si una campanya no arriba, si el banc és més reconegut, si el *top of mind* és més alt o baixa... tot això permanentment ho estem fent.

***Val*, però en qualsevol cas sempre és a posteriori.**

No, és que són coses paral·leles. La campanya...aaaaa la campanya mentre es van fent els *top of*... mentre es van fent les enquestes o els estudis de mercat, però paral·lelament es fan també altres estudis de mercat per decidir, per exemple, si canviem o no canviem la marca en un àmbit determinat. En un lloc determinat el banc, doncs, es diu d'una forma determinada, no és Sabadell sinó que porta Sabadell Atlántico o porta Sabadell Cam o porta Sabadell Herrero... doncs si en un moment determinat volem testar si el públic d'allà entendria un canvi d'aquest tipus, desaparèixer, per exemple, l'afegit i quedar-se només amb el nom de Banc de Sabadell, fem la prova, ho preguntem, no? Aaaaa proves, o *testos* permanents per saber si la gent, o si el públic, com ens percep. Si els valors que nosaltres volem projectar de servei, de proximitat, de tecnologia... tot això, realment arriben o no arriben? Tot això, permanentment ho estem preguntant. No estem cada dia fent entrevistes però, entre entrevistes telefòniques i, i, i... col·lectius o grups de... diguem-ne, test grups, en els quals puguis saber quina és la opinió que els hi provoca, moltes de vegades sense saber ni per a qui ho estan fent, perquè així el valor pugui ser major, no? Però, per exemple, el *top of mind*, que en un moment li preguntis: escolti, vostè si li pregunten un banc, quin és el primer que li ve al cap, no? Doncs així sí que ho fem permanentment.

I des del punt de vista de la creativitat ho heu fet mai? És a dir que us presentin una idea *S,C,P,F... i que dieu: ui, no ho veiem clar, la testarem a veure si la gent... com percep aquest anunci.

Bueno, a veure, aviam, això és complicat de fer per una qüestió, normalment les idees tenen *copyright*, no? I és complicat treure-les d'un àmbit de certa confidencialitat. Es podria fer, es podria arribar a fer. Jo no sé si hi ha gent que ho fa o no ho fa. Mmm és difícil fer una cosa d'aquest tipus per això que et dic ara de què, al final, es trenca aquest procés de confidencialitat, no? Aaaaa nosaltres no ho hem fet. Sí que és veritat, que el que fem és sotmetre-la a una consideració molt àmplia de molta gent de dintre de la casa. I en funció d'això i de l'experiència que tenim, normalment no ens equivoquem massa, no ens equivoquem massa.

Ara que també parlaves de buscar un consens entre diferents persones, també parlaves de què introduïu canvis a les idees...

Sí

Sou partidari d'això, de dir: *bueno*, els canvis que introduïm, va, fiquem això i allò o si no ho veieu clar dieu: comencem de zero perquè això no tira.

Ha passat. En alguns casos, coses que no vèiem que funcionessin, que ens ha semblat que no, això mateix, no? Recordo que quan hi havia la campanya del Pep Guardiola, la campanya prèvia que hi havia, que s'havia treballat ja i que ja hi havia idees sobre la taula de com s'havia de fer, doncs el moment en què es va incorporar el Pep va canviar tot. Llavors es va tirar tot enrere, vam tornar a començar de cap i de nou, no? Sí, sí, ha passat. En aquest cas i ha passat altres vegades. Coses que es *suplementaven*, que no acabaven d'agradar, coses que semblava que no eren exactament el que al briefing havíem explicat que ens interessava comunicar i això... molts, no una, més de dos i més de tres vegades.

Creus que la forma com presenta l'agència les idees i qui us les presenta, qui ve a presentar, si ve el Toni o ve algú altre, us repercuteix a vosaltres a l'hora d'aprovar la campanya?

Segur. Segur. Segur perquè home... diguem-ne... si ell... et ve el Toni eh normalment? Et ve el Toni i et ve altra gent, ve en Josep M^a, venen tots... l'equip més dur de *S,C,P,F... Aaaa home, ells... si hi ha dubtes o diguem-ne defensen la seva...perquè la idea al final és seva, no? d'ells i del seu equip, i la defensen, diguem, amb un punt de vehemència perquè és el seu fill, en definitiva, ells l'han pensat i fet; home, això sempre és més fàcil de què acabi quallant que no pas que t'ho expliqui una persona que sigui un tercer, no? Aaaaaa, mmmmm de totes maneres, hi ha hagut molts casos en què sí, les batalles han sigut molt intenses, molt intenses en el sentit del debat intel·lectual, no? I al final la decisió que es pren no sempre és la que es proposa des de l'agència, eh? Moltes vegades no és aquesta. O algunes vegades no és aquesta. Certament, home, ells en saben més que no pas nosaltres per raons òbvies, no? Ells són els tècnics i, per tant, el que ells diuen és molt respectable. Però, quan alguna cosa no encaixa, grinyola sobretot el que és la idea global del que és el banc o algun dels valors o dels pilars fonamentals sobre els quals es basa, sí que hi ha hagut allò... moviments. Ja te dic, algunes vegades no... la campanya s'ha quedat al calaix i altres vegades hi ha hagut retocs, lleus retocs, però retocs en definitiva per adaptar-la... De fet, de retocs n'hi ha sempre, sempre hi ha coses que es canvien, no? Però a vegades depèn una mica del que, del que, del que finalment s'acabi fent, no? Ara per exemple, aquesta que tenim aquí, em sembla que hi surt, no?

[Agafa el diari que hi ha sobre la taula i busca l'anunci de Banc Sabadell]

Hauria d'estar a les primeres pàgines perquè sinó alguna cosa no hauríem fet bé. Veus?

[Ensenya l'anunci a l'entrevistadora]

Aquesta dels nous temps és la que tu has vists aquest matí [abans de començar a gravar l'entrevista, durant la conversa informal, ha sortit el tema de la publicitat de Banc Sabadell], aquesta ja està a televisió també. Això és una mica l'*storyboard* de la campanya, llavors, *bueno*, els dibuixos que es fan i tal... i on vàrem tenir un debat brutal va ser amb el ser on siguis [és l'eslògan de la campanya]. A veure, això és molt *raro* perquè ser on siguis en principi, aaaa, *estar donde estás*, vull dir és... mmmm, no és una contradicció en els termes, ni és incorrecta gramaticalment. A mi m'ho han preguntat i no... a mi em sonava molt *raro* però, diguem-ne, vol donar aquesta sensació de proximitat. De proximitat, de servei i tecnologia. Proximitat perquè estem al teu costat sempre; servei perquè, necessitis el que necessitis, t'ho podem proporcionar i tecnologia perquè, estiguis o estiguis, nosaltres arribarem a tu a través de la nova tecnologia. *Bueno*, això explicat així... si només et diuen ser on siguis, tu diràs: buf, ser on siguis; escolta, eh, eh. Quan vam sentir això molts es van posar les mans al cap, Però després explicat i amb aquests tres elements que t'estic dient, és molt més fàcil de comprendre i, realment, el valor del que ells volen dir explicat també amb això

d'aquí [assenyala el cos de text de l'anunci gràfic] perquè evidentment, totes aquestes històries tenen vinculació amb el ser on estiguis, ser on siguis, i amb els nous temps, com les coses canvien, com, doncs, parla una persona relativament gran com és el Coronado, doncs, amb la Leticia Dolera, que és molt més jove... *Bueno*, tot aquest tipus de coses han de lligar dins el context global del que volem comunicar. A vegades només és una qüestió de gestos, no? Busquem al Coronado perquè és un *tio* que en aquests moments doncs, aaaaa, creiem que s'ajusta molt amb el nostre target, el nostre públic; agafem la Leticia Dolera perquè és una noia jove, perquè segurament doncs és molt més, aaaaaa, directora de cinema, actriu, vull dir... molt més en el món dels *millenials* per exemple, no? Per què tenim al Rafa Nadal. Doncs home, tenim el Rafa perquè és una persona que, és una mica indiscutible, no? Perquè és una persona que a tothom li cau bé, et pot agradar o et pot no agradar el tennis però és un *tio* que mai fa estirabots, sempre manté un discurs molt coherent, *bueno*... tot, tot ha de tenir una certa coherència en sí mateix, i sinó llavors no acaba de funcionar. Cinc minuts [entra la secretària del senyor Ramon Rovira a recordar-li la propera cita].

Ja acabem. Com és la... ai, perdona, com és Banc Sabadell com a anunciant?

Mira és tres coses. Una, és exigent. Aaaaa, jo crec que és, és intens en l'elaboració i en el seguiment de l'elaboració del, del producte, del producte final i, en tercera qüestió, que potser sigui la que costa més de visualitzar a vegades és... aaaaaaa... si et deia que és exigent amb la creativitat, amb les idees, amb el que es vol, realment, comunicar. La segona és més buscar aquest punt de vinculació... és coherent, jo crec que és un client coherent. És a dir que exigeix, d'una banda, molt; que d'altra banda vol sorprendre, vol... demana aquesta innovació amb la que s'aposti i que al mateix és coherent amb tot el que hem anat fent durant tots aquests anys.

A *S,C,P,F... com la vau escollir i per què?

Perquè són els millors.

Us agradava, sabíeu què feia?

Sí, sabíem què feien, havíem vist coses que havien fet ells i en un moment determinat ens volíem llançar a n'aquesta aventura i ens va semblar que... evidentment hi ha agències que són molt bones, eh? No sé si millors o no, però en aquell moment a nosaltres ens va semblar que, pel nostre criteri, eren els que millor responien al que volíem fer.

O sigui que no vàreu fer concurs ni res. Vàreu anar-hi directament.

Sí. Vàrem tenir altres propostes, eh? Vàrem escoltar altres propostes perquè amb una cosa d'aquest tipus has d'escoltar altres propostes. Però, de tots els que vam veure, ens va semblar que eren els més... els que lligaven més amb la idea que teníem nosaltres.

Què ha de tenir, per vosaltres, una bona agència? O què és una bona agència per vosaltres?

Mira, fonamentalment una bona agència és... primera, s'ha de posar a la pell de l'anunciant, s'ha de posar a la pell de l'anunciant, entendre quina és... això és *lo* fonamental, entendre què és *lo* que es vol comunicar i quins són els elements que mmm.. diguem-ne, marquen aquesta línia de comunicació, això és fonamental. En segon term...òbviament, ha de ser creativa, ha de tenir capacitat, doncs, per aportar idees noves, per moure's en terrenys en els quals, fins i tot, no hagin estat... en el nostre cas, concretament, no massa explorats. Que sense llançar-nos al buit, et donin una expectativa diferent a la que tenies anteriorment, i nosaltres creiem que, finalment, una agència ha de tenir sobretot, ha de ser...aaaaa... hi has de tenir molta confiança, molta confiança. És veritat que aquí segurament trobaràs persones que tenen criteris diferents, que són partidaris d'anar renovant les agències d'una forma molt més ràpida que no pas nosaltres, rotar molt més, perquè creuen que diguem-ne, que la creativitat té un punt... o la xispa, té un punt d'esgotament, no? I que per tant, hi ha un moment en què...mmmmm bé, això es pot esgotar, o pots entrar en una certa rutina. Això, això és possible, eh? I no dic que sigui un mal criteri pensar-ho d'aquesta manera. A nosaltres sempre ens ha semblat que *bueno*, que a aquest punt no hi havíem arribat; que amb els anys que portem treballant amb ells, no hi hem arribat a aquest punt. I que per tant, doncs, les

renovacions i la frescor que ens aporten al dia a dia de les campanyes, encara estem en aquesta... en aquest llindar que ens permet seguir fent coses amb ells. És a dir, primer aquesta confiança que et deia, que entenguin molt bé quin és l'objectiu que s'ha marcat l'anunciant i després la innovació, que et sorprengui, que hi hagi idees noves, que hi hagi creativitat, imaginació.

Doncs molt bé Ramon, moltes gràcies.

Et serveix tot això?

Em serveix moltíssim, gràcies.

UAB
Universitat Autònoma de Barcelona

