

# **El *briefing* creativo en las agencias de publicidad: una aproximación cualitativa al caso español**

## **Creative Briefing in Advertising Agencies: a Qualitative Approach to the Spanish Case**

*David Roca* \*

*Recibido el 25 de marzo de 2007, aprobado el 29 de mayo de 2007*

### **Resumen**

Algunos los elementos fundamentales previos a la generación de ideas creativas de venta en publicidad son las fuentes de información. Éstas permiten la redacción del *briefing* creativo. Este documento contiene la información estratégica que una agencia de publicidad utiliza como guía para desarrollar la creatividad publicitaria. La presente investigación cualitativa pretende comprender, sistematizar y describir las diversas etapas que componen la gestión de información dentro de las agencias de publicidad, en el contexto de la estrategia creativa. Se trata de averiguar los procesos que siguen las agencias a la hora de gestionar la información (*brief* del anunciante, técnicas de investigación y *brief* creativo) El siguiente artículo utiliza la metodología de una investigación desarrollada en Portugal (Ribeiro Cardoso, 2002).

**Palabras clave:** Agencia. *Briefing*. Creatividad. Creativo. *Marketing*. publicidad.

---

\* Profesor Titular de la Universitat Autònoma de Barcelona.  
Email: david.roca@uab.es

**Abstract**

Information sources are amongst the fundamental elements prior to the generation of creative sales ideas in advertising. They make it possible to draw up the creative briefing. This document contains the strategic information that is used by an advertising agency as a guide for developing advertising creativity. This qualitative research project aims to understand, systematize and describe the different stages that make up information management within the advertising agencies, in the context of the creative strategy. The research attempts to determine the processes followed by agencies in managing information (the advertiser's brief, research techniques and creative brief). The following article uses the methodology of a research project developed in Portugal (Ribeiro Cardoso, 2002).

**Key words:** Advertising Agency. Briefing. Creative. Marketing. Advertising.

## 1. Introducción

El texto que se presenta a continuación está *inspirado* en la investigación cualitativa realizada en Portugal por el Dr. Paulo Ribeiro Cardoso (2002), y complementa otros estudios cuantitativos anteriores de temática similar: West (1999), Cardoso (2002) y Roca (2006). Su objetivo es ampliar el conocimiento acerca del campo de la creatividad publicitaria. Tal como afirma Igartua (2004:70): “cualquier otro investigador podrá repetir la experiencia con el fin de alcanzar el progreso en el conocimiento científico”.

Durante los seis primeros meses de 2005 fueron entrevistados un total de 10 profesionales de la creatividad publicitaria ubicados en la provincia de Barcelona<sup>1</sup>. La selección de agencias de publicidad respondió a un criterio discriminatorio básico: tener más de 10 empleados. Las agencias se seleccionaron utilizando un muestreo aleatorio sistemático a partir del listado de 201 agencias de publicidad de Infoadex<sup>2</sup>. Una vez seleccionadas 10 agencias, se contactó con el director creativo que dio más facilidades para la entrevista.

El material de análisis del estudio se obtuvo gracias a entrevistas en profundidad *programadas*<sup>3</sup>, que se basan en un cuestionario *estandarizado abierto* (Valles, 2003:180). Estas entrevistas siguen el orden cronológico del tratamiento de información en una agencia de publicidad, para acabar con el análisis de las relaciones dentro de la agencia y entre el departamento creativo y el cliente<sup>4</sup>.

---

1. El estudio se centró por limitaciones presupuestarias en agencias de la provincia de Barcelona (segundo mercado en importancia en el estado español).

2. InfoAdex realiza el control y análisis de la publicidad (ADEX) en España. Durante los 365 días del año, controla, archiva y analiza todas y cada una de las inserciones publicitarias realizadas en todos los medios convencionales: Cine, Diarios, Exterior, Internet, Radio, Revistas, Dominicales, y Televisión. (www.infoadex.com - mayo 2005).

3. El trabajo de campo fue posible gracias a los siguientes colaboradores del GRP (*Grup de Recerca Publicitària*-Grupo de Investigación Publicitaria): Cristina Aparicio, Olga Bohera, Raquel Cañete, Maja Djokic, Sabrine Dornelles, Elisenda Estañol, M<sup>a</sup> Clara di Lorenzo, Katia Velásquez, y Liz Villanueva. Todas las entrevistas se realizaron en las agencias de publicidad donde los creativos trabajan.

4. El cuestionario utilizado fue el siguiente:

1. Por favor, describa su experiencia profesional hasta la fecha.
2. Basado en su experiencia profesional, quisiera que describa cuáles son las etapas de trabajo desarrolladas dentro de la agencia, desde el momento en que el cliente proporciona el *briefing*, hasta que comienza la tarea del equipo creativo. ¿Qué profesionales participan en cada etapa?
3. ¿Qué informaciones se incluyen generalmente en el *briefing* del cliente?
4. ¿El *briefing* suele ser oral o escrito?

El análisis de los resultados se realizó de forma manual a través de la metodología cualitativa basada en frecuencias, es decir, se muestra entre paréntesis la repetición de los casos, con un máximo de 10 y un mínimo de 1. Una mayor frecuencia indica que se produce una mayor concordancia entre las repuestas de los sujetos entrevistados. Esta ordenación, además de la riqueza de información que permite el análisis de las entrevistas en profundidad a profesionales, proporciona una baremación numérica de los resultados.

## 2. Perfil de la muestra

La mayor parte de los entrevistados no comentaron su **edad**, aunque por su apariencia se puede deducir que se encuentran entre 30 y 45 años. El **sexo** es mayoritariamente masculino, 7 de los 10 entrevistados fueron hombres. En relación al **nivel de instrucción**, se observa que un 90% de los individuos tie-

5. ¿El cliente realiza algún tipo de investigación sobre el mercado, la competencia o el consumidor antes de facilitar el *briefing* a la agencia? Si no es así, ¿piensa usted que debería hacerlo?
6. ¿La agencia conduce algún tipo de investigación después de recibir el *briefing* del cliente?
7. ¿Qué clase de investigación se realiza con mayor frecuencia?
8. ¿Quién conduce normalmente esa investigación?
9. En su opinión, ¿qué tipo de investigación ofrece información más útil para el proceso creativo?
10. ¿Se lleva a cabo alguna reflexión o discusión sobre el *briefing* del cliente antes de entregar la campaña a un equipo creativo? ¿Quién participa en esta discusión y cuáles son los puntos que habitualmente se abordan?
11. ¿Cómo se transmite la información al equipo creativo, oralmente o por escrito? ¿Podemos llamar "*briefing* creativo" a esta transmisión de información?
12. ¿Qué tópicos e informaciones se suelen proporcionar al equipo creativo?
13. ¿Piensa usted que el equipo creativo necesitaría más o mejor información que aquella que recibe?
14. ¿"*Briefing* creativo" es sinónimo de "estrategia creativa"?
15. En su opinión, ¿qué actitudes y "formas de actuar" del cliente pueden condicionar positiva o negativamente el trabajo de los creativos?
16. ¿Qué actitudes y "formas de actuar" del departamento de cuentas pueden condicionar positiva o negativamente el trabajo de los creativos?
17. ¿Qué actitudes y "formas de actuar" del director creativo pueden condicionar positiva o negativamente el trabajo del equipo creativo?
18. ¿Qué formas de desarrollar el trabajo dentro de la agencia podrían ser implementadas o mejoradas para lograr un mejor desempeño de los creativos?
19. ¿Existe un "modus operandi" (filosofías, métodos, herramientas, etc) exclusivo de su agencia? En caso afirmativo, descríbalos.
20. Por favor, haga una breve descripción de su agencia: número de empleados, estructura, departamentos, etc.

nen estudios universitarios. Todos los entrevistados acumulan al menos 6 años de **experiencia** en el sector de la publicidad, y un 50% más de 10 años de trayectoria laboral. Esa experiencia tiene como consecuencia que los entrevistados hayan estado al menos en dos agencias de publicidad en su vida laboral. La mayoría de los entrevistados tienen estudios universitarios. Se entrevistaron a un total de 10 creativos de 8 agencias, las agencias Publicis, Casadevall & Pedreño, y Guerrero & Partners se hallaban en un proceso de reestructuración. Por esa razón, aunque en el listado de Infoadex aparecían separadas, en el momento de realizar la entrevista se pudo comprobar que estaban ubicadas en un mismo lugar al formar parte de un grupo.

**Tabla 1:** Sexo de los entrevistados.

|        | Individuos | Porcentaje |
|--------|------------|------------|
| Hombre | 7          | 70         |
| Mujer  | 3          | 30         |

**Tabla 2:** Nivel de Instrucción de los entrevistados.

|                 | Individuos | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Licenciatura    | 3          | 30         |
| Diplomatura     | 6          | 60         |
| No respondieron | 1          | 10         |

**Tabla 3:** Experiencia profesional: tiempo trabajado en publicidad y número de agencias en las que ha trabajado además de la actual.

|                 | Individuos | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| 1-5 años        | 0          | 0          |
| 6-10 años       | 3          | 30         |
| 11-15 años      | 4          | 40         |
| 16-20 años      | 1          | 10         |
| 21-25 años      | 0          | 0          |
| 26-30 años      | 0          | 0          |
| No aporta datos | 2          | 20         |

|                 | Individuos | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| La actual: 1    | 0          | 0          |
| 2               | 2          | 20         |
| 3               | 3          | 30         |
| 4               | 2          | 20         |
| 5               | 1          | 10         |
| No aporta datos | 2          | 20         |

**Tabla 4:** Perfil de las agencias.

|    |                                    | Ubicación | Origen        | Número de empleados* | Entrevistado    |
|----|------------------------------------|-----------|---------------|----------------------|-----------------|
| 1  | Guerrero & Partners                | Barcelona | Nacional      | 20                   | J. Ramón Planes |
| 2  | Advertis                           | Barcelona | Nacional      | 16                   | Joan Sants      |
| 3  | Bassat Ogilvy                      | Barcelona | Multinacional | 300                  | Ignasi Clarà    |
| 4  | EuroRSCG                           | Barcelona | Multinacional | 80                   | Alex Ripollés   |
| 5  | Publicis, Casadevall & Pedreño PRG | Barcelona | Nacional      | 60                   | Marta Lluçia    |
| 6  | Guerrero & Partners                | Barcelona | Nacional      | 20                   | Marc Estada     |
| 7  | Figueras Font Blanque              | Barcelona | Nacional      | 18                   | Susan Bejar     |
| 8  | Publitesa Comunicació              | Terrasa   | Nacional      | 36                   | Yolanda Zea     |
| 9  | Publicis, Casadevall & Pedreño PRG | Barcelona | Multinacional | 60                   | Tomás Gui       |
| 10 | Scacs                              | Barcelona | Nacional      | 30                   | Luis Reina      |

\* Datos aportados por los entrevistados.

### 3. Estructura de la investigación

A partir de unos bloques de análisis iniciales (*brief* del anunciante, técnicas de investigación y *brief* creativo), las diferentes respuestas obtenidas en el cuestionario se agruparon en un total de ocho unidades temáticas, que responden al orden cronológico en el tratamiento de información en la agencia de publicidad. A continuación las exponemos:

1. Investigación realizada por el anunciante antes de proporcionar el *briefing* a la agencia.
2. *Briefing* del anunciante.
3. Recolección de información realizada por la agencia después de recibir el *briefing* del anunciante.
4. Discusión del *briefing* del anunciante dentro de la agencia.
5. *Briefing* creativo.
6. Metodología de la agencia.
7. Relaciones internas de la agencia.
8. Relaciones entre la agencia y el anunciante.

## 4. Resultados de las entrevistas

### 4.1. Investigación realizada por el anunciante antes de proporcionar el briefing a la agencia

La experiencia sobre la investigación es variada. En unas ocasiones el anunciante siempre lleva a cabo una investigación antes de entregar el *briefing* a la agencia (3), y en otras sólo a veces se investiga (6). Normalmente se estudia el mercado, la competencia y el posicionamiento del producto.

Siempre se hace una investigación, vale mucho dinero, cada vez hay más miedo y quieren asegurarse de que lo que va a hacerse vale la pena. (Marta Lluçà, Casadevall, Pedreño & PRG, 2005).

Hay veces que sí y hay veces que no. Hay veces que el cliente ha hecho un estudio de mercado o de posicionamiento o de la competencia, y te lo entrega. Incluso hay los que hacen estudios y gráficas de cómo evoluciona su producto, cómo le va a la competencia, etc. Y hay que no. (Joan Sants, Advertis, 2005).

El hecho que el cliente lleve a cabo una investigación previa a la entrega del *briefing* no depende tanto de su tamaño o dimensión, sino de su capacidad económica, pues las investigaciones son costosas (6).

Cuando el cliente te facilita un estudio de mercado va muy bien. Y esto normalmente depende de la capacidad económica del cliente. El análisis de la competencia normalmente tienen unos costes. (Juan Ramón Planes, Guerrero & Partners, 2005).

Algunos sí, los que hacen investigación suelen ser los clientes multinacionales, o locales, pero grandes. Otros no. (Alex Ripollés, EuroRSCG, 2005).

A veces, pero es muy costoso y sólo lo hacen grandes compañías. (Susan Bejar, Figueras Font Blanco, 2005).

Depende del cliente. Los más importantes lo hacen, pero los pequeños no. (Luis Reina, SCACS, 2005).

A pesar de lo costoso de la investigación los creativos creen que los clientes deberían hacer investigación previa (7), aunque a veces se considera que la investigación marca de forma demasiado rígida a los creativos (2), pues los anunciantes quieren saberlo todo: posicionamiento de su marca, competencia (5).

Quieras o no, es un trabajo muy enfarragoso y muy complejo de hacer, y no se paga verdaderamente cuando lo hace la agencia. (Joan Sants, Advertis, 2005)

Los clientes hacen investigación, seguro. Y si no la hacen a lo mejor deberían hacerla. Pero actualmente casi todos los clientes hacen investigación. (Ignasi Clarà, Bassat&Ogilvy, 2005).

Los estudios hay que tomarlos con pinzas porque a veces caen en la tentación de decirte lo que tienes que hacer. A veces te encasillan y lo que sale no tiene espontaneidad, frescura, ni carga emotiva. Sale algo muy racional, que se aparece más a un telediario que a algo capaz de emocionar. Es la diferencia entre los anuncios de Audi y los de Pascual (Juan Ramón Planes, Guerrero & Partners, 2005).

Normalmente el cliente tiene los datos sobre el mercado, la competencia, el producto, las ventas y cuotas. Ellos hacen las investigaciones así mismo cooperan con una agencia de investigación. Tienen los datos por mes y por año. (Marc Estada, Guerrero & Partners).

Estudian la competencia. Es básico considerar la competencia ya que hay muchísima. Lo estudian absolutamente todo. A veces no se hace y sale todo mal (Tomás Gui, Publicis, Casadevall & Pedreño, 2005).

#### 4.2. Briefing *del anunciante*

El trabajo de la agencia comienza cuando el cliente entrega el *briefing* a la agencia (8), y concretamente cuando el director de *marketing* o de compras contacta con la agencia (1). En la agencia, el *briefing* normalmente lo recibe el departamento de cuentas (5), aunque en la reunión sobre el *briefing* también asisten el director creativo y el director general (3) y el director estratégico (1).

¿Cómo debería ser? El cliente pasa el *briefing* a la agencia, en concreto pasa al director de cuentas y, si es posible a un director estratégico, y, si es posible también, a un director creativo. (Alex Ripollés, Euro RSCG, 2005).

Cuentas lo recibe del cliente, personalmente o por mail. Lo amplía o interpreta y lo pasa a creatividad. (Susan Bejar, Figueras Font Blaque, 2005).

El *briefing* se transmite de diferentes maneras, bien siempre por escrito (4), o bien de forma oral y escrita (6), en este último caso el documento escrito complementa la explicación oral. Cuando el *briefing* es oral se asocia con clientes pequeños (2) y en este caso es la agencia la que se debe encargarse de transcribirlo (1). Sea cual sea el medio de transmisión, puede ocurrir que aunque la información sea abundante, no resulte útil para los creativos (2). De hecho, una de las quejas que se produce es que la información no es buena o no está suficientemente trabajada (3).

Mira generalmente el cliente envía una serie de datos que son interesantes pero que no son vitales (...) los creativos lo que necesitamos es una frase (...) que nos diga qué es lo que nos tiene que decir, y el creativo va a decir cómo la tiene que decir, pero no necesitamos grandes informes. (Ignasi Clarà, Bassat&Ogilvy, 2005).

La información que incluye el *briefing* es: las características del producto (7), el beneficio o su diferencia competitiva (6), el público objetivo (5), el mercado (4), la competencia (4), los puntos obligatorios o *mandatories* (4), el presupuesto, los objetivos de campaña (2), medios a utilizar (2) y calendario (1).

Los clientes que dan *briefings* más exhaustivos (...) permiten conocer cual es el valor diferencial del producto presentado respecto a la competencia, ya sea racional o emocional. Y si no existe esta diferencia [se refiere a la diferencia significativa], inventársela. (Juan Ramón Planes, Guerrero & Partners, 2005).

Una vez la información ha llegado a la agencia si se necesita ampliar se hace un *contrabriefing* y se convoca otra reunión con el cliente (6). A partir de ahí se obtiene el *briefing* definitivo que se pasa al departamento creativo (5), aunque en según que estructuras de agencia llega antes al departamento de planificación estratégica (1).

Dentro de la agencia el director estratégico y el director de cuentas suelen estudiar el *briefing* y muchas veces rehacerlo, lo que sería el *contrabriefing*. (Alex Ripollés, Euro RSCG, 2005).

En la práctica, por desgracia, muchas veces nos llega casi el mismo *briefing* del cliente a los creativos, por lo que los creativos acaban haciendo no sólo creatividad sino también estrategia. (Ignasi Clarà, Bassat&Ogilvy, 2005).

### 4.3. *Recolección de información realizada por la agencia después de recibir el briefing del anunciante*

En determinados casos, los clientes realizan la investigación por su cuenta (3), pero siempre que responda a los siguientes objetivos: la implementación del *contrabriefing* (1), la defensa de su trabajo (1), y la necesidad de datos cualitativos (1). Si la investigación la subcontrata la agencia de publicidad, el servicio se factura a parte por el alto coste (3), pues la agencia normalmente no tiene un departamento definido para conducir esta investigación y por eso se encarga a empresas especializadas (4). En algunas circunstancias la agencia de publicidad se desentiende del hecho de realizar una investigación si no la aporta el cliente (3).

Nuestra agencia es de un grupo de comunicación. Cada empresa tiene su propia responsabilidad. La agencia de publicidad hace la creatividad. (Marc Estrada, Guerrero&Partners, 2005).

En el caso que el cliente no haya desarrollado investigación alguna, la agencia de publicidad se encarga de llevarla a cabo (2). Si la investigación se desarrolla dentro de la agencia se pueden implicar casi todos los departamentos (4), o se encarga el departamento de producción (1) o el departamento de planificación estratégica (1), si existe. Las investigaciones más frecuentes para asegurar el buen funcionamiento de las campañas son los pretest y los postest (6). Además, se realizan investigaciones sobre el mercado y la competencia (3), el público objetivo (1) y estudios cualitativos en general (1).

Nosotros siempre realizamos nuestros estudios de mercado y competencia para poder desarrollar un *contrabriefing*. (Yolanda Zea, Publitesa, 2005).

Normalmente, cuando la agencia tiene un departamento de planificación, de *planner*, él es el responsable de llevar a cabo toda esta investigación (...) [Si] lo que necesitamos es saber cual es la opinión del consumidor pero desde un punto de vista cualitativo, entonces la agencia contrata un instituto de investigación para que haga estudios más cualitativos y no cuantitativos. Generalmente los clientes tienen obsesión por los cuantitativos. (Ignasi Clarà, Bassat&Ogilvy, 2005).

El dato que más valoran los creativos de las investigaciones es la opinión del público objetivo sobre la marca y el producto (5). Puede ser útil incluso la observación del comportamiento del consumidor sin que éste lo perciba (1). Tras el consumidor, se valoran dos datos que son útiles para conocer las campañas que han tenido éxito y porqué: la información sobre el mercado (2) y la

competencia (2). La confrontación entre creatividad e investigación se da en el temor por parte del creativo que las investigaciones pueden ser manipuladoras de una situación y exigen profesionales que sepan interpretarlas correctamente (1).

Sobre todo esa que te habla del consumidor y de lo que piensa del producto, de la marca. Es imprescindible conocer a las personas a las que hablamos, a las que les decimos cosas, con las que conversamos, a través de la tele o de la prensa. Eso me parece imprescindible, conocer con quien estás hablando, a quien te estás dirigiendo. (Alex Ripollés, Euro RSCG, 2005).

Se está dando excesiva importancia a los resultados, las investigaciones son una herramienta muy eficaz para los publicitarios, pero no son el abc, no te lo puedes creer, se tienen que interpretar siempre. (Ignasi Clarà, Bassat&Ogilvy, 2005).

#### 4.4. *Discusión del briefing del anunciante dentro de la agencia*

Una vez se recibe el *briefing* del anunciante se produce una discusión en el interior de la agencia (10). En esta reflexión pueden participar diferentes profesionales: el equipo de cuentas (10), el equipo creativo (9), el director general (3), el *planner* o director estratégico (3). El tema de las reuniones se centra en: los estudios realizados (1), el consumidor (1), el concepto (2) y la estrategia (2).

A veces te llega el *briefing* y ves que el *briefing* no ha sido motivo de reflexión dentro de la agencia. Lo primero que hay que plantearse es, ¿estamos de acuerdo o no con lo que nos piden? (Ignasi Clarà, Bassat & Ogilvy, 2005).

Hay muchas discusiones previas. Puede evolucionar mucho un *briefing*, puede cambiar radicalmente desde lo que da el cliente, el concepto que sale y hasta la estrategia. Son muchas cosas a tener en cuenta. (Tomás Gui, Casadevall, Pedreño & PRG, 2005).

Estas reflexiones se concretan en reuniones que se pueden expresar en forma de *brainstorming* (3), resolución dudas (4) y generación de un *contra-briefing* (1).

Siempre hay una reunión para que todo el mundo entienda lo mismo y discuta las dudas. (Marc Estrada, Guerrero & Partners, 2005).

Se verifica que hay la información suficiente para empezar a trabajar o se pone en duda alguna petición del cliente por ser inadecuada. (Susan Bejar, Figueras Font Blaque, 2005).

Las dudas generadas por las personas que participan son analizadas con el fin de aclarar toda la información y poder crear el *contrabriefing*. (Luis Reina, SCACS, 2005).

#### 4.5. Briefing creativo

Cuando la agencia recibe el *briefing* del anunciante, el traspaso de información ocurre generalmente al mismo tiempo de forma escrita y oral (8), mientras que sólo en un caso se hace sólo de forma oral y en otro sólo de forma escrita.

Un *briefing* por Internet. Otro por escrito (en papel). También se lee oralmente en la reunión. (Marc Estrada, Guerrero & Partners, 2005).

De ambas formas [escrita y oral]. El equipo creativo suele exigir una información por escrito, pero también este *briefing* se pasa normalmente en una contestación, en una reunión en la que se charla, se discute sobre lo que está escrito. (Alex Ripollés, EURORSCG, 2005).

Las características que los profesionales destacan de un *briefing* creativo son: ser sintético (1), no ocupar más de un folio (1) y transmitir valores emocionales (1). Gracias a estas características conseguiremos que la publicidad sea notoria (2), tener bien definido al público objetivo (4), que la pieza sea memorable (1) y un tono simpático (1).

#### 4.6. Metodología de la agencia

Los creativos publicitarios afirman en su mayoría que no existe una metodología concreta para trabajar (7), mientras que los que afirman que existe una metodología lo hacen en base a las siguientes “filosofías” (3): la UEP (*Unique Emocional Proposition*), el “método de los once puntos” y el “plazo establecido”.

Nuestra filosofía empresarial se basa en la UEP (*Unique Emocional Proposition*). Buscar una propuesta emotiva única para cada producto. (Juan Ramón Planes, Guerrero & Partners).

Lo llamamos plataforma de comunicación. Son 11 puntos: objetivos prioritarios de comunicación, objetivos secundarios, público objetivo, idea básica a comunicar (idea 360, lo más importante), posicionamiento deseado (*brand ambition*), beneficio racional y emocional, razones

que soportan el beneficio, evidencias, tono de la comunicación, medios y *mandatories*. (Luis Reina, SCACS, 2005).

#### 4.7. Relaciones internas de la agencia

Las relaciones internas en una agencia de publicidad contemplan tres líneas principales: cuentas con creativos, directores creativos con equipos creativos, y las rutinas laborales propias de la agencia de publicidad.

Los aspectos que se consideran positivos para la relación entre cuentas y creativos son: el trabajo en equipo (4), la confianza en el grupo (4), la argumentación ante el cliente para convencerle que la propuesta presentada es la mejor (4), y la *profesionalidad* para transmitir la información (1).

El cliente lo que busca es que le des seguridad. El director de cuentas tiene que darle unos argumentos al cliente, para los que necesita conocimientos. Y entonces el cliente dirá: vale, déjalo como está porque me has convencido. (Joan Sants, Advertis, 2005).

Nosotros estamos muy acostumbrados a trabajar juntos, en equipo, por lo que no es muy representativo el desacuerdo entre distintos departamentos. (Yolanda Zea, Publitesa, 2005).

Cuando los de cuentas creen en la creatividad del equipo creativo salen a vender a la calle convencidos. Es un trabajo en equipo que se procura potenciar en nuestra empresa. (Marta Llucià, Casadevall, Pedreño & PRG, 2005).

Los de cuentas (...) tienen que ser profesionales para presentar y vender los trabajos a los clientes. (Marc Estrada, Guerrero&Partners, 2005).

Los aspectos negativos que pueden entorpecer la relación entre cuentas y creativos se concentran en: la tendencia a la parcialidad del ejecutivo de cuentas (5), pues teme enfrentarse con el cliente para defender las ideas creativas de la agencia (4), la falta de conocimientos creativos de los ejecutivos de cuentas ante las preguntas del cliente (1), la ineficacia del departamento de cuentas con las gestiones con el cliente por el temor de perder ese anunciante (1) y la intromisión del equipo de cuentas en el proceso creativo de la campaña (1).

Una que es clásica que perjudica el trabajo creativo es la actitud de muchos departamentos de cuentas o personas de cuentas, que consideran que su trabajo es dar satisfacción al cliente... llega un momento en que no están dispuestos a enfrentarse al cliente, entonces acaban poniéndose al lado del cliente. (Alex Ripollés, EuroRSCG, 2005).

El departamento de cuentas tiene el vicio de intentar colocar en la campaña todo lo que ha dicho el cliente... en la mayoría de los casos no son objetivos, piensan sólo en no perder al cliente si no se menciona todo lo sugerido por ellos. (Luis Reina, SCACS, 2005).

La ineficacia a la hora de pedir información [del equipo de cuentas], la comodidad de pedirnos ideas aprobables en vez de arriesgarse. (Susan Bejar, Figueras Font Blanco, 2005).

Las actitudes y formas de actuar del director creativo que condicionan positivamente el trabajo del equipo creativo son: dar libertad total a su equipo para trabajar mejor (3), tener criterio (2), tener confianza en las ideas generadas por el equipo creativo (1), transmitir la información lo más clara posible (1), saber dar margen de maniobra (1), establecer los roles de cada persona en el proyecto y hacerse responsable para la coordinación del trabajo (1), poder estar dentro del plazo establecido (1) y con los soportes adecuados (1).

Intentamos dar la libertad posible del trabajo o técnica que quieren. Ser abiertos. No les damos las fórmulas de anuncio o de oficio. También [tratamos de] ofrecer una dirección. (Marc Estrada, Guerrero & Partners, 2005).

Por otro lado, las actitudes y formas de actuar negativas con respecto a su equipo creativo son: el egocentrismo creativo (3) que hace que impongan sus ideas (3), la pérdida de importancia del producto e incluso del cliente (1), la falta de reconocimiento al trabajo del equipo y la insensibilidad hacia las relaciones humanas creando un ambiente nocivo (1) y la falta de motivación para realizar el proyecto que puede limitar las ideas que le ha pedido el cliente (1).

Todas esas formas que prioricen el ego, por ejemplo, del director creativo, son erróneas y perjudiciales para el trabajo del equipo creativo. (Alex Ripollés, EURORSCG, 2005).

Las formas más adecuadas para desarrollar un trabajo creativo en la agencia son: la motivación e incentivos económicos (3), un buen ambiente laboral (2), un estado de confort y confianza con el equipo creativo (2), la necesidad de una mayor creatividad por parte del departamento de cuentas a la hora de redactar el *briefing* creativo (2), realizar una investigación continua de la creatividad para crear conceptos diferentes sobre el público objetivo (1), la necesidad de incrementar el tiempo para desarrollar el trabajo creativo para des-

cender la presión y aumentar la dedicación (1), la experiencia (1), la profesionalidad (1), la incorporación de gente nueva al equipo (1) el *brainstorming* informal (1), rotar las cuentas en las que trabajan los creativos (1) comunicación entre todos los integrantes de la agencia (1), la comunicación con el cliente (1), la estructura definida de la empresa por jerarquías (1), la confianza con el cliente (1) y saber adaptarse al mercado (1).

Un buen sueldo, motivación por buenas cuentas, contar con proyectos que motiven realmente a la gente es básico, porque a falta de un gran sueldo el que el trabajo te resulte gratificante, agradable, que ganes premios... es muy buen incentivo y te da seguridad. (Tomás Gui, Casadevall, Pedreño & PRG, 2005).

Un *briefing* más creativo por parte del departamento de cuentas; una comunicación lo más clara y objetiva posible de los ejecutivos de cuentas. (Luis Reina, SCACS, 2005).

#### 4.8. Relaciones entre la agencia y el anunciante

Los aspectos positivos que definen la relación entre agencia y anunciante son: la confianza depositada por el cliente (4), no tener miedo a arriesgar (2), la sinceridad (1) y el hecho de ser educados y receptivos (1).

La confianza en la agencia y una cierta apuesta por el riesgo condicionan un buen resultado. Lo contrario condiciona un mal resultado. (Luis Reina, SCACS).

Por otro lado, los aspectos negativos que definen la relación de la agencia y el anunciante se concentran en: el miedo del cliente a arriesgar demasiado y el querer controlarlo todo (5), desconfianza (3), el *intrusionismo* de cliente en el desarrollo del trabajo creativo al creerse también expertos en comunicación (2), y el control causado por los innumerables filtros para la toma de decisiones (2) a causa de la dimensión del cliente o la estructura organizativa de la cuenta, la inseguridad (2).

Es difícil trabajar con un cliente que cree saber todo, pues no son profesionales del tema u es difícil hacerles entender que están equivocados. (Yolanda Zea, Publitesa, 2005).

El hecho de que haya muchos filtros dentro del propio cliente –*product manager, brand manager, marketing manager, director general*. Todos deciden pero con diferentes niveles de poder de decisión. Todo eso afecta mucho en el trabajo. (Alex Ripollés, EURORSCG, 2005).

## 5. Conclusiones del estudio

Las investigaciones cualitativas basadas en frecuencias suelen concluir con un mapa conceptual de relaciones del objeto de estudio. Sin embargo, debido a la limitación de espacio que ofrece un artículo científico, se ha optado por la redacción de unas conclusiones *clásicas*. El discurso se construye a través de la información aportada por las repuestas de los creativos publicitarios con frecuencias iguales o mayores que “(5)”, pues son las que más han destacado durante la investigación. Sólo se incluyen frecuencias menores que “(5)” si facilitan la comprensión del texto.

**5.1.** Los anunciantes son partidarios de la investigación (5), pero el hecho que éstas sean costosas (6) provoca que se investigue poco (6), aunque los creativos están a favor de la existencia de investigaciones previas (7).

**5.2.** El trabajo de la agencia empieza con la entrega del briefing por parte del cliente (8): lo recibe el departamento de cuentas (5) de forma escrita y oral (6), aunque en este último caso se asocia con clientes pequeños (2). En este documento destaca especialmente la siguiente información: las características del producto (7), el beneficio o diferencia significativa (6), el público objetivo (5), el mercado (4), la competencia (4), los puntos obligatorios o *mandatories* (4), el presupuesto, los objetivos de campaña (2), medios a utilizar (2) y calendario (1). Si se necesita más información se hace a partir de un *contra-briefing* y se convoca otra reunión con el cliente (6). A partir de ese punto, surge el *briefing* definitivo que se pasa al departamento creativo (5).

**5.3.** La recolección de información tras el briefing se obtiene de manera muy diversa: la agencia la obtiene pero subcontratando empresas especializadas (4), la aporta el propio cliente (3), o bien la agencia por sí misma (3). Se investiga mayoritariamente el funcionamiento de las campañas a través de pretest y/o postest (6). El dato que más valoran los creativos de las investigaciones es la opinión del público objetivo sobre la marca y el producto (5).

**5.4.** En la discusión del briefing en la agencia, interviene el departamento de cuentas (10) y el departamento creativo (9). Según la estructura de la agencia, también participan el *planner* (3) y el director general (3).

**5.5.** El briefing creativo se entrega de forma oral y escrita (8), y la característica que más destacan los creativos es la existencia de un *target* bien definido (4).

**5.6.** El hecho de poseer una metodología creativa para trabajar parece poco común (7), y si existe cada agencia la denomina de una manera diferente (3).

**5.7.** Las relaciones dentro de la agencia plantean tanto aspectos positivos como negativos. Destacan de los primeros: el trabajo en equipo (4), la confianza en el grupo (4) y la argumentación ante el cliente (4). Entre los negativos se debe mencionar: la parcialidad del ejecutivo de cuentas (5) y, como consecuencia, su temor a enfrentarse con el cliente para defender las ideas creativas (4). Las relaciones entre el director y el equipo creativo también muestran dos polos. En el positivo se menciona el hecho de dar libertad total a su equipo para trabajar mejor (3) y tener criterio (2). Mientras, en el polo negativo se alude al egocentrismo creativo (3) y a la imposición de ideas (3). Existen diferentes formas para potenciar el trabajo creativo, destacan: la motivación e incentivos económicos (3), el buen ambiente laboral (2), el estado de confort y de confianza con el equipo creativo (2) y la necesidad de una mayor creatividad por parte del departamento de cuentas a la hora de redactar el *briefing* creativo (2).

**5.8.** En las relaciones agencia-anunciante los dos aspectos más positivos en la relación con el cliente son la confianza que deposita en la agencia (4) y el hecho de no tener miedo a arriesgar (2). Por otro lado, los aspectos negativos que más destacan son: el miedo del cliente a arriesgar demasiado y querer controlarlo todo (5), la desconfianza (3), el *intrusionismo* (2), el filtro de decisiones (2) y, finalmente, la inseguridad causada por su propia estructura organizativa (2).

## Referencias bibliográficas

---

- IGARTÚA, Juan José y HUMANES, María Luisa (2004). *Teoría e investigación en comunicación social*. Madrid: Síntesis.
- RIBEIRO CARDOSO, Paulo José (2002). *La gestión de la información y su importancia para la estrategia creativa desarrollada por las agencias de publicidad: una perspectiva de los profesionales portugueses*. Barcelona: Univesitat Autònoma de Barcelona.
- RIBEIRO CARDOSO, Paulo José (2000). *Estratégia Creativa Publicitária: fundamentos e métodos*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- ROCA, David (2006). El *briefing* creativo en las agencias de publicidad: una comparativa de la gestión de información entre España y Portugal. **En:** *Zer, revista de estudios de comunicación – komunikazio ikasketen aldizkaria*, Vol. 11, nº 21. Bilbao: Universidad de Bilbao, pp. 75-96.
- VALLÉS, Miguel S.(2003). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- WEST, Douglas C. (1999). 360 Degree of creative risk. **En:** *Journal of advertising research*, Enero, 1999, Vol 39, fascículo 1 (en EBSCO: Business Source Elite).