

sumario

La empresa ante la Red	pág. 1
Tópicos y riesgos de la adaptación cinematográfica	pág. 2
Nuevos paradigmas de la e-Comunicación	pág. 4
La difícil relación entre agencia y anunciante	pág. 6
Tablas: Harry Potter vs. El señor de los anillos	pág. 8



PERSPECTIVAS
DEL MUNDO DE LA COMUNICACIÓN

Consejo de Redacción: Ángel Arrese, Juan de los Angeles, Mercedes Montero, Ramón Salaverría, Alejandro Pardo.

Editor: Xavier Bringué.

Coordinación editorial: María Villarino.

Publica: Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra. Campus universitario 31080 Pamplona, España.

Tel.: 948 42 56 17

Fax: 948 42 56 64

www.unav.es/fcom/

e-mail: perspectivas@unav.es

Imprime: Gráficas Egúzkiza.

Depósito Legal: NA.3267/00

ISSN: 1577-1997

Copyright © Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra. Prohibida la reproducción total o parcial, sin el permiso escrito de la redacción. La distribución de esta publicación es un servicio exclusivo a los antiguos alumnos de la Facultad y pretende comentar hechos relevantes de la actualidad del mundo de la comunicación.

La empresa ante la Red

EN LA NUEVA ECONOMÍA LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN ES FACTOR CLAVE DE PRODUCTIVIDAD Y DE PODER, POR LO QUE URGE REVISAR ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN DE TODO TIPO DE EMPRESAS, TAMBIÉN DE COMUNICACIÓN.

Los usuarios de las emergentes redes de valor añadido van a utilizarlas para comprar, vender e intercambiar información, bienes y servicios. En este entorno, lo que realmente está en juego, más que el acceso a la información, es la producción de datos y el dominio de los contenidos. En este sentido, los nuevos modos de hacer negocios se caracterizan por la descentralización de las estructuras, la deslocalización de las empresas, la desincronización de las actividades y la desmaterialización de los intercambios.

En la medida en que todos los sectores de la actividad económica acaben recibiendo el impacto de esta revolución tecnológica y ante los múltiples dilemas que supone para el empresario la redefinición de la naturaleza de su negocio y el perfil de su mercado, resulta necesario actualizar los modelos de negocio, la formación de los empleados y la participación de los consumidores.

Al parecer, la mayor parte de los ejecutivos se iniciaron en la informática a raíz de un presentimiento o para salvar las apariencias con el vecino. En cualquier caso, son motivaciones reales y es el primer paso. Hay que convencerse de la necesidad de darlo y hay que prepararse para hacerlo. Un buen comienzo puede ser revisando el modelo de negocios de la empresa.

Junto a esto, las nuevas tecnologías son tales precisamente por la velocidad con la que cambian. Por esta razón exigen la actitud permanente de aprender sobre la marcha para salvar las bruscas curvas de apren-

dizaje que cada innovación plantea. Al mismo tiempo hay que facilitar el aprendizaje de quienes tienen que ejecutar el cambio. En empresas medianas y grandes la fórmula *in-house* puede resultar la más amigable.

No se trata tanto ni solamente de meter la Red y su cultura en la empresa, sino más bien de meter la empresa en la Red, no dejando de lado el negocio que se sabe hacer, sino imaginando qué otros negocios podrían desarrollarse aprovechando el capital intelectual de la empresa, así como el modo de optimizar los procesos en los que interviene la información. La Red no garantiza el éxito, pero puede mejorar la eficacia.

Por último, en la nueva economía la gente cuenta de un modo nuevo. Los consumidores quieren colaborar en la producción de sus bienes (prosumidores). Más allá de las posibilidades de personalización de servicios mediante la configuración de perfiles de usuario, se trata de reconocer la emergencia de un nuevo poder de decisión. Como la tecnología concede poder a las personas, los consumidores desarrollan la necesidad de ejercer más control sobre su entorno inmediato. La competencia está ahora a sólo un *click* del ratón. Los clientes ya lo saben y será bueno que los empresarios lo recuerden.

Tópicos y riesgos de la adaptación cinematográfica

HAY AÑOS ESPECIALMENTE FRUCTÍFEROS EN ADAPTACIONES. EL 2002 LO FUE, SIN DUDA. CON EL ARRANQUE DE LAS TRILOGÍAS DE *THE LORD OF THE RINGS* Y *HARRY POTTER*, Y CON LA OSCARIZADA *A BEAUTIFUL MIND*, LAS RELACIONES ENTRE CINE Y LITERATURA SE CONVIRTIERON EN UN TEMA DE INTERÉS MEDIÁTICO. COMPRENDER LA VERDADERA ESENCIA DEL FENÓMENO DE LA ADAPTACIÓN CONSTITUYE UN AUTÉNTICO RETO PARA ESTOS ANALISTAS.

Las obras de literatura llevadas al cine se encuentran ya por doquier. Hoy en día no faltan diccionarios de adaptaciones cinematográficas y recopilaciones variadas que tratan de cuantificar el fenómeno y dejar constancia del resultado. Se dice que al menos el treinta por ciento de las producciones anuales hollywoodienses toman como base algún material literario. Y si bien este porcentaje es menor en España, (en torno al veinte por ciento), también el cine español —y en general el cine europeo— continúa alimentándose cada año de historias procedentes de novelas, obras de teatro o relatos cortos.

Este interactuar constante entre la literatura y el cine ya nos ha hecho conscientes de que no estamos ante una moda pasajera. Atrás quedan los tiempos en que los guionistas escaseaban y el recurso a la literatura resolvía la ausencia de argumentos originales. También parece trasnochado el argumento de que la adaptación de la literatura a la gran pantalla es síntoma de la inmadurez artística del cine, que necesita mirar y apoyarse en artes narrativas más tradicionales. Cien años de vida son suficientes para lograr cierta autonomía. Todo apunta, en cambio, a que ese idilio entre literatura y cine que se produjo en los albores cinematográficos sigue activo y va a perpetuarse.

La permanencia de estas relaciones se comprende mejor desde instancias narrativas. Al fin y al cabo, la novela, la obra teatral, el cuento, la viñeta o la película tienen en común el ser vehículos para contar historias.

Y las historias pueden sintetizarse hasta adoptar una forma germinal, la fábula, que es tan básica como una semilla que puede plantarse en tierra nueva y renacer. Éste es el trabajo que, en la práctica, efectúan los adaptadores. Esencializan la historia narrada en una novela y la tratan —la reconvierten— de modo que surge una nueva historia de carácter dramático y audiovisual: la película.

¿Quién entiende la adaptación?

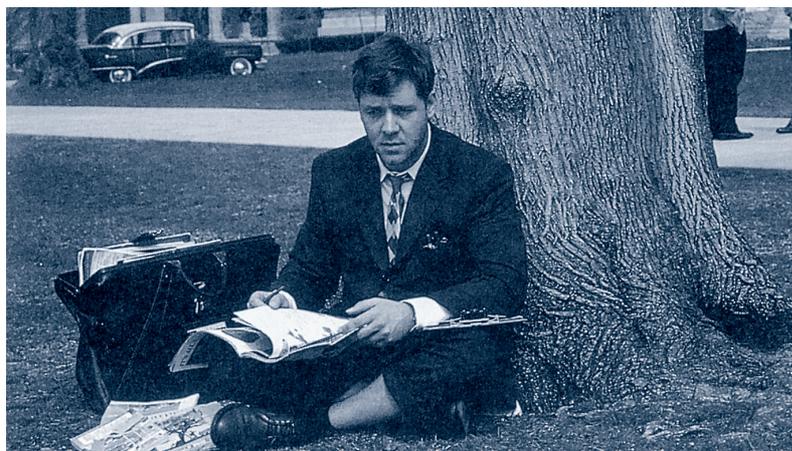
Este trabajo básico que conlleva la adaptación no siempre es comprendido. No basta, para valorar con acierto una película adaptada, ser un disciplinado lector o un exigente cinéfilo. Tampoco son garantía la brillantez de un crítico literario o, desde el otro lado, la del consagrado columnista cinematográfico. Ni siquiera el cineasta o el propio escritor tienen la última palabra. En realidad, el hecho de estar demasiado cercano o implicado en uno de los mundos —el literario o el cinematográfico— suele desnivelar el examen, con el consiguiente diagnóstico parcial.

Quien mire a la adaptación desde la atalaya literaria tenderá a prestar excesiva atención a los cambios que ofrece la película (omisiones, recortes, desaparición o amplificación de personajes, pérdida de la voz narrativa, exteriorización de conflictos interiores, etc.), sin atender quizá a la forma audiovisual, a su vinculación narrativa con el drama y al potencial connotativo de la imagen, que puede lograr equivalencias es-

téticas con respecto a la obra literaria. En este caso, las modificaciones que sufre la nueva obra con respecto a la original pueden ser vistas por el analista como un agravio hacia la fuente literaria o —con más frecuencia— como una trivialización del argumento original. Este acercamiento unilateral hacia la adaptación ha sido, en la práctica, el origen de un tópico generalizado, que aún puede escucharse: “el libro es siempre mejor que la película”.

Desde la segunda postura, la del analista cinematográfico frente a la adaptación, las conclusiones también pueden ser reductivas. El cinéfilo reparará sólo en el carácter ligeramente episódico de la película. Observará que los diálogos cobran demasiado protagonismo, que el ritmo se desacelera, que molesta un *flashback* o un *voice over* que tratan de recoger la voz narrativa de la obra original... Su diagnóstico puede ser igualmente impreciso: la película se percibe excesivamente literaria y se pierden oportunidades artísticas. Esta mentalidad puede acabar cristalizando en posturas radicales, que responden a otro tópico que el buen analista debe evitar: “el buen cine es independiente y no se arrima a la literatura. Las películas adaptadas tienden a carecer de autonomía artística”.

Para examinar con rigor la adaptación cinematográfica es preciso comprender dos lenguajes diferenciados —el literario y el cinematográfico— y analizar el efecto de simbiosis que se produce en la transformación. La comparación libro -



Fuente: "A beautiful mind". *The shooting script*. Newmarket Press.

película funciona bien cuando se mira a la fábula, a esa semilla o historia básica reconvertible, pero nunca cuando se toma como referente la forma narrativa definitiva, ya sea el libro o la película. Efectivamente, la película naciente debe ser suficientemente autónoma, desprendida de excesivas fidelidades a la forma literaria. Los intentos de reproducción exacta de una novela u obra de teatro —que por otro lado son algo imposible— se han pagado muchas veces a costa del lenguaje cinematográfico, que ha resultado maltrecho. Al mismo tiempo, para llamarse adaptación cinematográfica y no película "basada en" o "inspirada en", ésta necesita contener elementos referenciales que remitan a su fuente y que indiquen que es una obra derivada.

Aprender a diferenciar

Un análisis bien orientado atenderá a esas marcas referenciales porque son indicativas de cuanto ha ocurrido en la labor de transferencia de la historia literaria a la pantalla. No es tan importante el número como su naturaleza. Por supuesto, si las marcas son muchas y explícitas (situaciones o diálogos reproducidos, conservación de espacios, sujeción de la imagen a las descripciones de una novela, etc.), estaremos ante una adaptación académica con un alto grado de fidelidad formal. De igual modo que una ausencia llamativa de marcas explíci-

tas es sintomática de una adaptación de carácter más libre. Pero tanto en uno como en otro caso, el grado de fidelidad a la obra literaria como único criterio no es indicativo de la suerte que ha corrido la adaptación. Establecer correspondencias entre la fidelidad y la idoneidad conduciría al analista hacia otro tópico falso: "cuanto más fiel, mejor".

Es más interesante para el analista identificar las distintas marcas referenciales y también las divergencias con respecto a la obra literaria como pertenecientes a la historia (el qué se cuenta) o al discurso (cómo se cuenta). Hay que aprender a diferenciar, por un lado, una transgresión que concierne a las decisiones que toma el protagonista a lo largo de la historia o al modo de cerrarse la narración y, por otro lado, una reconversión de la voz narrativa de primera persona en un narrador impersonal. Mientras lo primero puede ser síntoma de una alteración sobre el sentido de la historia originaria, lo segundo se sitúa en el ámbito de un mejor o peor procedimiento narrativo. Ambos aspectos deben ser objeto del análisis, pues en la conjunción de todos los elementos se encuentra la unidad —el brillo— de la adaptación. En definitiva, situar estas variaciones en idéntico plano sería una muestra de no haber comprendido ese proceso de esencialización y reconversión de la historia.

Valorar la fábula

La película adaptada debe cierto respeto a la historia de la que partió. Digamos que esta última, por el hecho de haber existido primero, tiene derecho de paso, incluso en el caso de que sea superada por la película. Es competencia de quien examina la adaptación cinematográfica valorar hasta qué punto se ha salvaguardado la esencia de la obra literaria original, esa semilla a la que se ha llamado fábula.

Pero esta tarea exige al analista convertirse en lector profundo de la obra literaria. Imitar el ejercicio que debió hacer el guionista de la película, tratando de descubrir el núcleo de la historia. Ese núcleo, un entramado de rasgos esenciales, no sólo es un compuesto de acciones y personajes sino que puede verse como imagen de la acción humana o al menos de la experiencia humana. Ahí se albergan temas radicales, preocupaciones de carácter social o existencial (nacimiento, muerte, amor, odio, guerra y revolución, éxito y poder, autoridad, presencia del mal, culpa, amistad, soledad, etc.) que sostienen la fábula en su nivel abstracto. Cuando el analista logra esencializar la historia, se prepara para dar un paso más en su examen. Lo que ahora puede deducir y comentar supera el plano de los aciertos y desaciertos narrativos, aunque los incluya. Ahora puede describir la labor en su conjunto y valorar si el ejercicio de adaptación, además de virtuosista, es un ejercicio honrado.

REFERENCIAS:

- Double Exposure: Fiction into Film*, Joy G. Boyum (1985)
- Guiones Modelo y Modelos de Guion*, Francis Vanoye (1996)
- Adaptations as Imitations*, James Griffith (1997)
- De la Literatura al Cine*, José Luis Sánchez Noriega (2000)

Nuevos paradigmas de la e-Comunicación

INTERNET HA TRASTOCADO GRAN PARTE DE LOS PARADIGMAS QUE HASTA AHORA NOS AYUDABAN A COMPRENDER LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN PÚBLICA EN MEDIOS MASIVOS. EL USUARIO COMO EJE DEL PROCESO COMUNICATIVO, LA GESTIÓN DE LA ABUNDANCIA INFORMATIVA, LAS DIVERSAS DIMENSIONES DE LA INTERACTIVIDAD O LA REVALORIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO POR ENCIMA DE LA INFORMACIÓN SON ALGUNOS EJEMPLOS DE ESTE CAMBIO SUSTANCIAL.

Los medios de comunicación electrónicos, gracias a la concurrencia de las tecnologías del cable y el satélite, consiguieron en los años ochenta segmentar temáticamente sus ofertas de programación pasando así del modelo broadcasting al modelo narrowcasting. La Red ha permitido un grado más en esta evolución: del narrowcasting al point-casting.

Los servicios de información online no sólo se orientan a targets con perfiles demográficos, profesionales o económicos similares, sino que se orientan a individuos, ya que la Red permite responder a las demandas de información específicas de cada usuario en particular.

La desmasificación de la comunicación pública mediante la personalización de los servicios de información ya se verifica en las versiones electrónicas de los medios, así como en las posibilidades de configuración de algunos buscadores y portales de Internet.

El viejo sueño de la información a la carta se hace realidad, pero no sustituye las bondades del "menú del día", clásica oferta de los medios masivos generalistas. Un modelo de comunicación personalizado a la medida de cada usuario tiende por definición a eliminar los referentes comunes, y si no hay una agenda pública, no hay opinión pública.

Contenido, tiempo real y abundancia.

El soporte industrial de producción/difusión ha sido hasta la era digital la seña de identidad más acusada de los medios de comunicación. La convergencia de soportes generada por la digitalización, replantea la identidad de los medios que pivota hacia los contenidos y revaloriza su imagen de marca.

Hoy los medios comprenden que su negocio es el contenido, y que en lugar de vender soportes, se trata de generar servicios multiplataforma a los que el usuario accede desde múltiples terminales en función de su situación y necesidades.

En este contexto, la imagen de marca confiere valor a los contenidos aportando credibilidad y prestigio.

El carácter periódico de la renovación de la oferta informativa es uno de los paradigmas centrales de la comunicación pública y base de las industrias informativas. Gran parte de las denominaciones que utilizamos hacen referencia a la peculiar frecuencia temporal de los medios, comenzando por "periodismo". Así, hablamos de: "diarios", "semanarios", "boletines horarios", "periódicos mensuales", "revistas quincenales", "noticiero del mediodía o de la noche", "informe semanal", "anuario", etc.

La era del tiempo real en la información comenzó en los ochenta con el fenómeno de la CNN, el primer noticiero mundial de 24 horas en directo. En los noventa, el paulatino despliegue de medios en la Red así como el surgimiento de nuevos servicios de información online, ha provocado que el paradigma de la frecuencia periódica se vea superado por uno nuevo: el del directo permanente.

La Red hace posible el seguimiento al minuto de la actualidad informativa, y ya se utiliza en paralelo a la televisión para retransmitir acontecimientos a escala mundial en tiempo real, como viene ocurriendo, por ejemplo, con la ceremonia de entrega de los premios Oscar.

Esta nueva temporalidad mediática caracterizada por la velocidad y la obsesión de inmediatez, hace saltar

por los aires -en muchas ocasiones- los mecanismos de control, verificación y contraste de fuentes, sacrificados en aras de llegar los primeros. Hoy, los medios corren más riesgo que nunca de ser manipulados, y se multiplican los casos de falsas noticias, a veces reconocidas en el transcurso de la misma emisión en la que se lanzaron al aire.

El espacio, en los medios impresos, y el tiempo, en los medios electrónicos, han sido tradicionalmente los recursos escasos en el sector de la comunicación. Además, en los medios electrónicos, se suma otro recurso escaso: el espectro electromagnético. Por otra parte, la complejidad de los sistemas de producción de medios escritos y audiovisuales hacen que sólo algunas empresas muy poderosas puedan disponer de las costosas infraestructuras necesarias para poner a disposición del público sus mensajes.

Los medios digitales también trastocan el argumento del recurso escaso, ya que multiplican los canales disponibles, transmitiendo mayor cantidad de información en menor tiempo y a escala universal. No hay límites a la cantidad de medios que pueden existir en la Red, no hay límites tampoco sobre el volumen de información que cada uno de ellos puede ofrecer al usuario, y además el costo de hacer pública la información en la Red es prácticamente equivalente para todos.

El diseño de servicios de información electrónicos es, en consecuencia, una alternativa profesional de primera magnitud para los graduados en Comunicación. No requiere de grandes inversiones en infraestructura, no requiere permisos ni licencias, no tiene costos de distribución y alcanza una audiencia universal.

Desintermediación e interactividad

La Red ha puesto en cuestión una de las funciones básicas de los medios tradicionales y de sus profesiones asociadas: la mediación profesional de los comunicadores en los procesos de acceso del público a las fuentes.

El papel tradicional de los editores, gatekeepers, así como la función clásica de agenda-setting, eran constitutivos del perfil profesional de los comunicadores y del rol social de los medios. Buscar información, filtrarla, contrastarla, editarla y publicarla decidiendo acerca de su relevancia, oportunidad e interés, era hasta ayer una facultad exclusiva de nuestra profesión, y hoy parece la descripción de las funciones de un portal de Internet.

Ocurre que la Red, por una parte, permite el acceso directo del público a las fuentes de información sin la mediación de los comunicadores profesionales; y por otra parte permite el acceso universal a un sistema mundial de publicación que funciona, igualmente, al margen de los editores de los medios tradicionales.

El paradigma de la nueva mediación multiplica el número de voces, pero a la vez diluye su autoridad al haber fracturado el sistema de control editorial previo a la difusión pública de información.

Frente a la unidireccionalidad propia del modelo de difusión punto-multipunto, típico de la prensa y de la radio-televisión, la Red genera un modelo bilateral, debido a su arquitectura cliente-servidor, que en cierta forma es inverso al anterior.

Al existir un soporte físico común tanto para la distribución como para el

acceso a la información, los proveedores de contenidos y los usuarios pueden establecer en este canal un vínculo bilateral ya que sus roles resultan perfectamente intercambiables.

De este modo se proyecta a escala pública el paradigma de la comunicación telefónica, situación en la cual los interlocutores intercambian permanentemente sus roles de emisor y receptor gracias a la utilización del mismo canal.

La interactividad cristaliza en sistemas de feedback más dinámicos, inmediatos y globales, que paulatinamente se transforman en mecanismos de encuestas online, ya utilizados para orientar el sentido de las campañas electorales o el desarrollo de las tramas y la evolución de los personajes en los seriales de ficción televisiva.

Hipertexto y conocimiento

Frente al modo lineal o secuencial que ordena la estructura del discurso en los medios tradicionales, los soportes digitales permiten un modelo de construcción narrativa caracterizado por la distribución de la información en unidades discretas (nodos) y su articulación mediante ordenes de programación (enlaces).

El hipertexto es la nueva frontera tecnológica de la escritura, y exige nuevas destrezas comunicativas y un mayor esfuerzo de lectura. La desarticulación del texto, su fragmentación y la posibilidad de enlazarlo con cualquier otro texto disponible en la Red, desvanece el paradigma lineal, y con él desaparece también la unidad, la autonomía, la estructura y a veces hasta la coherencia y el sentido propios de los textos escritos y audiovisuales.

Motores de búsqueda, metabuscadores, índices temáticos, portales y páginas de recursos, ayudan a navegar en esta enloquecida Babel y, en el mejor de los casos, a darle sentido. Hay que aprender a descubrir las conexiones adecuadas, a establecer las relaciones pertinentes, a recomponer en la lectura el puzzle de textos fragmentados. En definitiva, hay que aprender a navegar por la información.

Este nuevo paradigma discursivo tiene la virtualidad de dotar a la escritura y a la lectura de un modelo estructural muy próximo al del pensamiento, que funciona por procesos asociativos y no de modo lineal. Precisamente el nacimiento del hipertexto fue motivado por la necesidad de disponer de sistemas de almacenamiento y recuperación de información que funcionaran de modo análogo al pensamiento humano.

La superabundancia de información característica de la era digital, revela la importancia estratégica de los medios como gestores sociales del conocimiento. El análisis profesional de la información y su transformación en conocimiento se convierte en el nuevo vector de la actividad mediática.

Hoy la misión estratégica de los medios es la información sobre la información, la inteligencia, interpretación, filtrado y búsqueda efectiva de información, que deben comunicar bajo nuevas claves narrativas y mediante un amplio repertorio de soportes.

REFERENCIAS:

<http://mccd.udc.es/orihuela/paradigmas/>

<http://orihuela.blogspot.com>



"CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE NUEVOS MEDIOS" (Pamplona, junio 2003)

<http://www.unav.es/fcom/newmediaconference/>

La Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra ha convocado el Congreso Internacional "Towards New Media Paradigms: Content, Producers, Organisations and Audiences" (27-28/06/2003). Este Congreso académico, enmarcado en el proyecto COST A20 de la Comisión Europea, pretende analizar el impacto de Internet en los medios y sugerir paradigmas emergentes en la industria de la comunicación. El plazo de envío de propuestas de comunicaciones finaliza el 15 de febrero de 2003.

La difícil relación entre agencia y anunciante

SIN UNA ADECUADA RELACIÓN ENTRE EL CLIENTE Y LA AGENCIA PUBLICITARIA ES DIFÍCIL PRODUCIR BUENA PUBLICIDAD. TANTO ES ASÍ, QUE EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS NINGUNA OTRA RELACIÓN ES TAN INTENSA COMO LA QUE UNE A UN ANUNCIANTE CON SU AGENCIA. Y TAMPOCO PARECE EXISTIR UNA FÓRMULA MÁGICA QUE ASEGURE EL ÉXITO EN LA COLABORACIÓN.

Durante los últimos años, libros y revistas académicas y profesionales han intentado despejar la incógnita que garantiza la calidad en la creación de mensajes publicitarios. Un interrogante que responde a la pregunta sobre cómo la agencia debe afrontar su relación con el cliente y que el director creativo ejecutivo de una agencia española bautiza como *"la madre del cordero"* de todo el proceso de creación de una campaña.

En la mayoría de las investigaciones publicadas, las relaciones se abordan desde el plano de la agencia como un ente único —o desde el vínculo que se establece entre el ejecutivo de cuentas y el cliente—; y resaltan la confianza y el respeto por ambas partes como los cimientos para diseñar un clima constructivo en favor de la creatividad en la comunicación comercial. Es decir, tal como recalca Luis Bassat, el trato cliente-agencia debe estar basado en los "principios milenarios del comportamiento humano".

Sin embargo, en la literatura especializada existen escasos ejemplos sobre los parámetros adecuados del trato cliente-departamento creativo. Algo paradójico pues, en teoría, sobre los creativos publicitarios recae la responsabilidad de idear el concepto creativo que resolverá el problema de comunicación de la marca.

Quizá esta laguna se deba a los mínimos encuentros que en el pasado el departamento creativo mantenía con el cliente: el ejecutivo de cuentas tomaba las riendas de la relación y los creativos sólo se personaban en el momento de la presentación de la campaña. Sin embargo, las agen-

cias han empezado a reestructurar sus posturas y formas de ver el negocio: el cliente se sitúa en el centro y se trabaja con el deseo de cubrir sus necesidades de modo más barato, rápido y efectivo. Política que ha transformado los modos de hacer del departamento creativo.

Está claro, por tanto, que el objetivo de las agencias por situar al cliente en el centro del proceso se orienta hacia la implantación de un servicio de mayor calidad y en favor de la creatividad. Así, la consecuencia para el departamento creativo es su integración desde el inicio del proceso, desde la primera reunión con el cliente; pues de este modo y como dice un director general de una reconocida agencia barcelonesa, el creativo desde el principio comienza a mostrarse receptivo y adelanta el instante de la creación del concepto: "Nosotros creemos que cuando hay un encargo el creativo debe estar siempre, como mínimo el responsable creativo del equipo que va a trabajar y, si puede ser, el máximo responsable creativo. Lo que queremos es que el creativo empiece a crear. Nuestro ideal es el trabajo en equipo y que la gente importante esté implicada en todo el proceso, participando más o menos, pero que sepan por dónde va el proceso, incluido el cliente".

Ventajas e inconvenientes

La relación entre el departamento creativo y el cliente es mucho más directa y no queda reducida a la presentación final de la idea. También el trabajo cercano con el cliente provoca un mayor entendimiento de la marca y del problema de comunicación, lo que ahorra pérdida de datos

en la filtración de la información por terceras personas al departamento creativo, como así lo reafirma otro de los directores creativos ejecutivos consultados: "Lo que me gusta es trabajar muy estrechamente con el cliente; es decir, me parece que hay un proceso de aprendizaje fundamental, que dura unos meses o a lo mejor unos años, en el que necesariamente tienes que trabajar codo con codo con el cliente para tratar de comprender cuál es el problema, cuál es el alma, con qué voz tienes que hablar, qué voz tienes que crear, si es que tienes que crearla".

Finalmente, la agencia se asegura de que el cliente perciba que su desembolso económico por la creación de ideas únicas está bien invertido: a través del trato directo del cliente con el departamento creativo y con el proceso de ideación, la agencia logra que no sea tan difícil explicarle al cliente lo que va a pagar por los servicios contratados pues ha comprobado que detrás hay talento y trabajo muy serio.

No obstante la implicación directa del departamento creativo trae en algunos casos ciertas dificultades. Para algunos creativos mantener un contacto tan directo con el cliente —labor que antaño desempeñaba de forma exclusiva el departamento de cuentas— frena el momento de la ideación: a veces es mejor distanciarse del problema para ver la solución. Otra consecuencia negativa es la disponibilidad absoluta al cliente y por tanto la disminución del tiempo empleado para buscar la idea. De estos frenos para la creatividad es consciente un director ejecutivo creativo de Madrid, para el cual los anteriores modos de trabajo eran más

OPINIONES DE LOS DIRECTIVOS DE LAS PRINCIPALES AGENCIAS ESPAÑOLAS

ALGUNAS VECES EL CLIENTE, SABIÉNDOLO O NO SABIÉNDOLO, POSEE LA SOLUCIÓN. TIENE TAN CLARO EL PROBLEMA QUE ESE COMPLETO CONOCIMIENTO AYUDA EXTRAORDINARIAMENTE A ENCONTRAR LA SOLUCIÓN. OTRAS VECES, POR EL CONTRARIO, EL CLIENTE SE CONVIERTE EN UN OBSTÁCULO MUY CLARO PARA QUE LA SOLUCIÓN PROGRESE. Y EN CUALQUIER CASO NOS JUGAMOS LA CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE.

"(...) ME PARECE QUE ES IMPOSIBLE HACER UN BUEN TRABAJO CREATIVO SIN UN BUEN CLIENTE; ESTO ES UNA VERDAD ABSOLUTAMENTE MATEMÁTICA".

"EL CLIENTE VA APRENDIENDO MUCHO SOBRE ESTE OFICIO; PERO HACE 20 AÑOS ERAN CLIENTES CON POCOS CONOCIMIENTOS PERO CON MUCHA INTUICIÓN Y VALENTÍA. TAMBIÉN QUIZÁ PORQUE EL QUE DECIDÍA SOLÍA SER EL DUEÑO DE LA COMPAÑÍA. AHORA HAY MAYOR CONOCIMIENTO, PERO AL HABER ESCALAFONES TIENEN UNA CAPACIDAD DE RIESGO MENOR. NADIE SE QUIERE ARRIESGAR. TODOS DELEGAN Y NUNCA TOMAN DECISIONES. Y EN ESTE NEGOCIO, NO DEBEMOS OLVIDARLO, HAY QUE TOMAR DECISIONES".

"CREO QUE LO QUE NO SE PUEDE HACER ES UNA CAMPAÑA EN CUARENTA Y OCHO HORAS. PUEDE SALIR PERO NO SALDRÁ BIEN.

Fuente: "El entorno de trabajo en la agencia publicitaria y su influencia en la producción de la creatividad". Del Río, Jorge. Tesis doctoral. Pamplona, 2002.

fructíferos: "Llevo trabajando en publicidad durante 21 años y antes la tendencia era que cuentas llevaba el contacto con el cliente y reflexionaba, trabajaba en el problema y clarificaba las necesidades del cliente. Entonces tú estabas mucho más limpio. No estabas tan empapado del problema: estabas más libre para encontrar soluciones creativas. Pienso que esta forma de trabajar era mejor. Cuentas no te dejaba mantener un contacto tan directo con el cliente salvo para contar tu campaña. Y ahora, sin embargo, estamos viviendo un periodo en el que se reclama a los creativos para todo. Estás tan encima de los problemas que resulta muy difícil distanciarse".

Partnership

Para los creativos, aunque la relación establecida con el cliente es de talante mercantil –hay una contraprestación por unos servicios determinados–, se necesita un vínculo de asociación y el departamento creativo no debe ser visto como un proveedor de ideas. El cliente y la agencia deben ver un mismo fin en su conexión. Se deben apreciar como socios, como amigos: el cliente no concibe la agencia como un proveedor, ni la agencia debe ver al cliente sólo como cliente. Ambas partes se sitúan sobre un mismo fin: el aumento de

ventas y el eficaz posicionamiento de la marca.

La idea de proyecto común surge una y otra vez entre los profesionales involucrados en el negocio publicitario: "El mejor modo de trabajar con el cliente es a través de una relación de *partnership*. Esto quiere decir que se comparten muchas cosas, que no sólo se comparten expectativas de negocio, sino que parece que hay un proyecto en común", retrata el presidente de una agencia de Barcelona. De este modo, se intenta borrar la idea de proveedores de ideas o fuentes de creatividad para las estrategias publicitarias que el cliente se marca. En el fondo, las partes implicadas además de avanzar hacia un objetivo común, luchan por conciliar sus modelos mentales para construir una relación positiva.

No obstante, dentro de la profesión publicitaria persiste un sentimiento negativo sobre los fundamentos del trato o colaboración con el cliente. Para algunos directores creativos ejecutivos de este país, los departamentos creativos y las agencias en general han perdido su identidad, su misión como "consejeros de comunicación" y se han convertido en obreros de creatividad. La relación de *partnership* es una postura utópica y relegada al pasado: "Vivimos un período donde los clientes se dejan aconse-

jar muy poco por las agencias. Estamos perdiendo el papel de consultores. Antes éramos empresas que aconsejaban a los clientes. Y en cambio, ahora, sólo somos una fuente de creatividad para las estrategias publicitarias que el cliente se marca. Por eso los directores de cuentas están perdiendo su territorio. Antes los directores de cuentas eran publicitarios en el estricto sentido de la palabra: sabían de todo y eran los consejeros y ahora esta función se está diluyendo. Y en todo esto, nosotros queremos seguir siendo asesores de publicidad y no sólo productores de creatividad", denuncia el director creativo ejecutivo de una agencia madrileña.

El panorama del negocio publicitario evolucionará, se encontrarán nuevos modos de trabajar, nuevos medios, estrategias y formas de entender la profesión. Sin embargo la relaciones con el cliente siempre serán una incógnita que se debe ir resolviendo en el trabajo diario. Quizá las reglas fundamentales que gobiernan el trato con el cliente –tanto en el departamento creativo como en la agencia– son las que relata Robert Townsend en su libro *Arriba la Organización* cuando habla de la famosa campaña de Avis "Nosotros nos esforzamos más". En él se narran los fundamentos del acuerdo tácito entre las partes implicadas que se resume del siguiente modo: "ni *Doyle Dane Bernbach* sabrá nunca tanto de alquiler de coches como *Avis*, ni *Avis* sabrá nunca tanto de publicidad como *Doyle Dane Bernbach*."

REFERENCIAS:

Townsend, Robert (1970). *Arriba la organización*. Barcelona: Grijalbo.

Salz, Nancy L. (1988). *How get the best advertising from your agency*. United States: Dow Jones.

McNamara, Jay (1990). *Advertising Agency Management*. USA: Dow Jones-Irwin.

Ring, Jim (1993). *La publicidad a debate: Cómo conseguir de su agencia los mejores resultados*. Barcelona: Folio.

Berger, Warren (1999). *When clients drive you crazy*. Creativity, March, 22-26.

“HARRY POTTER” VS. “EL SEÑOR DE LOS ANILLOS”

TABLA 1: LAS 10 PELÍCULAS MÁS RENTABLES DE LA HISTORIA EN EE.UU.

Nº	TÍTULO	AÑO	ESTUDIO	RECAUDACIÓN (\$)*
1	TITANIC	1997	PARAMOUNT	600.788.188
2	LA GUERRA DE LAS GALAXIAS	1977	FOX	460.998.007
3	E.T., EL EXTRATERRESTRE	1982	UNIVERSAL	434.975.579
4	LA AMENAZA FANTASMA	1999	FOX	431.088.295
5	SPIDERMAN	2002	SONY	403.706.375
6	PARQUE JURÁSICO	1993	UNIVERSAL	357.067.947
7	FORREST GUMP	1994	PARAMOUNT	329.694.499
8	HARRY POTTER Y LA PIEDRA FILOSOFAL	2001	WARNER	317.575.550
9	EL SEÑOR DE LOS ANILLOS: LA COMUNIDAD	2001	NEW LINE	313.364.114
10	EL REY LEÓN	1994	DISNEY	312.855.561

Fuente: Variety. (*) Recaudación: ingresos brutos de distribución.

TABLA 2: RECAUDACIÓN (EN \$)

	EE.UU.	RESTO DEL MUNDO	TOTAL
HARRY POTTER Y LA PIEDRA FILOSOFAL	317.575.550	649.423.059	966.998.609
EL SEÑOR DE LOS ANILLOS: LA COMUNIDAD	313.322.223	547.198.215	860.520.438

Fuente: Variety.

TABLA 3: DESGLOSE POR PAÍSES (EN \$)

	HARRY POTTER Y LA PIEDRA FILOSOFAL	EL SEÑOR DE LOS ANILLOS: LA COMUNIDAD
ITALIA	23.871.154	20.381.372
FRANCIA	43.383.495	31.195.686
ESPAÑA	24.685.592	28.923.113
REINO UNIDO	94.251.467	90.235.304
ALEMANIA	67.386.773	71.002.437
AUSTRALIA	22.064.892	23.750.574
EE.UU.	317.575.550	313.364.000

Fuente: Variety.

Los antiguos alumnos de la Facultad de Comunicación que deseen recibir [Perspectivas](#) en una dirección distinta a la actual pueden comunicar sus nuevos datos a perspectivas@unav.es.