

## **De Jumbo a Internet: ¿no será que no hay nada tan nuevo en creatividad y en publicidad?**

Joan Sabaté López – [joansl@blanquerna.url.edu](mailto:joansl@blanquerna.url.edu)

Isabel Solanas García – [isabelsg@blanquerna.url.edu](mailto:isabelsg@blanquerna.url.edu)

Cristina Martorell Castellano – [cristinamc4@blanquerna.url.edu](mailto:cristinamc4@blanquerna.url.edu)

Profesores de Seminario de Tercer Curso de Publicidad y coordinadores y profesores de asignatura del Master Universitario en Estrategia y Creatividad Publicitarias.

Universitat Ramon Llull.

### **1. Los cambios que no son progresos**

El hombre tiene una tendencia innata –fruto de un proceso poco reflexivo- a interpretar todo cambio como un factor desencadenante de progreso. Esta interpretación de que todo cambio es para bien –idea evidentemente subjetiva, además de adolescente- no deja de ser una falacia. Porque los cambios no tienen por qué ser un progreso; es obvio. Sin embargo, cambio y progreso tienden a agruparse equívocamente en una misma categoría semántica en la que uno y otro término son, en más de una ocasión, empleados como sinónimos. Pensemos, por ejemplo, en la agricultura llamada ecológica o biológica, que se presenta en la posmodernidad como un progreso, pero que algunos científicos ya han bautizado como paleoagricultura, aduciendo que en realidad no es nada nuevo ni creativo y que representa una regresión a formas del trabajo agrícola ancestrales (Amiguet, 2009, p.60): estamos ante un cambio, no ante un progreso. Este tipo de visión unívoca del cambio o la novedad como factor de progreso –y no de regresión- y la idea subyacente de que los cambios siempre son buenos por definición se puede aplicar a muchas actividades humanas, pero no es éste el foro para ello. Pero, en la parte que nos interesa, también se puede aplicar a la publicidad e, incluso, a la creatividad publicitaria. Y este encuentro sí es el foro apropiado para pensar en ello.

¿Cuántas veces hemos leído o escuchado de la publicidad que es una disciplina en cambio constante y que todo cambio que se produce es un progreso para el sector? A nuestro entender este punto de vista es, en más de una ocasión, un espejismo. La publicidad no ha progresado tanto como se pretende, aunque haya cambiado. Lo que ocurre es que pasan por progresos y por novedades aspectos de las diferentes áreas profesionales que conforman la publicidad –como la misma creatividad publicitaria-, que se esconden bajo camuflajes terminológicos. Si alguna cosa ha progresado es la terminología. Y si es cierto que la palabra es creadora, también puede ser, evidentemente, embaucadora.

En el sector publicitario asuntos como “el poder del nuevo consumidor” renacen cada equis años; igual que una USP que se va adornando con diferentes abalorios

terminológicos con el paso del tiempo; igual que la “publicidad emocional” reinventada por cada generación de publicitarios; igual que la publicidad directa que ya inventó Hopkins a principios del siglo XX; igual que el rebaustismo periódico al que el “posicionamiento” se ve sometido; igual que los “nuevos espacios publicitarios” que no dejan de ser los espacios de siempre. Hacemos piruetas terminológicas con los inventos publicitarios, un ejercicio parecido al que en su momento hizo el Ayuntamiento de Barcelona rebautizando a los barrenderos como “técnicos de limpieza urbana” y a los camiones de basura como “unidades de tratamiento de residuos”, pero que siguen siendo barrenderos y camiones. Lo nuevo, en publicidad y en creatividad publicitaria, son a menudo las palabras, las expresiones: eufemismos grandilocuentes, maquillaje posmoderno, pantallas que mantienen la luz a resguardo. Fernández, Alameda y Martín (2009, p.710) consideran que parte de estos nuevos vocablos corresponden, más que a una evolución conceptual real, a “modas terminológicas fruto de la fiebre marketiniana”. En parte, esto es comprensible. La profusión de términos, a menudo, obedece a razones de mercado, al deseo de las compañías de mostrar la especificidad de su negocio, más o menos convencidas de que están aportando una innovación real al sector.

Y es que el vicio de reinventar lo ya inventado, a estas alturas, representa algo más que un freno al progreso de la industria publicitaria –que incluye, evidentemente, el ejercicio de la creatividad-: representa un esfuerzo creativo en vano. Aún así, bautizamos con nuevas palabras las viejas cosas publicitarias, creyendo así que son un nuevo invento: “nuevas técnicas”, “nuevos espacios”, “nuevos formatos”. “Tendemos a olvidar que las palabras son en sí mismas ideas”, recordaba J. Webb Young (1982, p.78), y añadía que “cuando se dominan las palabras, cuando se sabe usarlas, las ideas vuelven de nuevo a la vida” (Webb Young, 1982, p.78). Una cosa es la reinención creativa –que tiene su fundamento- y otra muy distinta es la afición a practicar lo que podríamos llamar *renaming*.

## **2. Perdidos en el espacio**

Entre las múltiples acepciones de la palabra “espacio” difícilmente encontraremos una que nos sirva para explicar el propósito que pretende la expresión “los nuevos espacios publicitarios”. En este sentido, desde un punto de vista estrictamente semántico, el uso del término puede considerarse equívoco, incluso erróneo (Moliner, 1994). El espacio siempre existe “entre”: entre dos objetos, entre dos cosas. O bien es una magnitud. O físicamente excluyente: el espacio que ocupa una cosa no lo puede ocupar otra. En propiedad no está claro que podamos hablar de “nuevos espacios publicitarios”. A no ser, claro, que recurramos al obsoleto Lasswell y

hablemos, simplemente, del espacio como lugar de encuentro entre emisor y receptor –lo cual, insistimos, a estas alturas, entendemos que resultaría poco novedoso-.

Podemos entender estos “nuevos espacios publicitarios” como una amalgama de novedades –o supuestas novedades- que podrían configurar un escenario diferente de nuevas formas publicitarias, de nuevos usos de la publicidad, de nuevas técnicas, - aspectos que, en su mayoría, como hemos mencionado en el punto anterior, no son más que pequeñas revisiones o ejercicios de maquillaje semántico- pero... ¿tanto como “nuevos espacios”? Aquí parece oportuna la alerta de no confundir nuevos espacios con nuevas tecnologías.

### **3. En realidad, ¿no será que estamos ante la “invención recurrente”?**

Un ejemplo ilustra claramente esta constante publicitaria que podríamos llamar “la invención recurrente”: se inventa y reinventa lo mismo tantas veces como haga falta. Como decíamos, es un juego terminológico que, por otra parte, es cierto que requiere de un cierto ejercicio de creatividad. Lo hemos vivido durante décadas con la USP, metamorfoseada después como *Emotional Selling Proposition* –suponemos que por aquellos que nunca leyeron a Reeves- y aún más tarde como *Multiple Selling Proposition* –que tiene todo el aspecto de ser un invento de anunciante insatisfecho-. Pero ya mucho antes se habló de “La idea dominante”, que debía estar presente en toda campaña y trazar la línea de conexión entre el anunciante y el consumidor. Como explica Joseph H. Finn, publicitario que rescatamos de otro tiempo –para algunos inexistente u olvidado; para nosotros, reivindicado<sup>1</sup>-:

I believe the campaign which is not based upon a distinct, interesting central idea, falls short of its possibilities. I believe that every sales effort, every bit of constructive energy, should be built consistently around this one Dominant Idea –this one selling feature that overtops all the rest. (McJunkin y Finn, 191?, p. 28).

Y es que hasta Reeves parece que padeció amnesia publicitaria -ya Fox (1984, p.51) se quejaba de la amnesia histórica del negocio publicitario- porque ya antes que

---

<sup>1</sup> Kevin Roberts - CEO Mundial de Saatchi & Saatchi-, en *El futuro más allá de las marcas loemarks*, afirma “No estoy hablando de nostalgia barata, sino de la inquebrantable convicción de que el pasado moldea el presente”. En: ROBERTS, K. *El futuro más allá de las marcas loemarks*. Barcelona: Urano, 2005, p. 91.; También Segarra parece hacer alusión a una “amnesia nacional” cuando explica: “Por otro lado, la nuestra es una profesión desmemoriada que acostumbra a ignorar a sus maestros, sobretodo en España y que, por tanto, suele caminar en círculos, incapaz de progresar sobre los avances de otros, y a mí eso me preocupa mucho. Y me interesa entender de dónde venimos, que es la manera más eficaz que conozco para intuir hacia donde vamos”. En: “Carlos Rolando entrevista a Toni Segarra”, *Interactiva Digital* (10/11/2008). Disponible en: <http://www.interactivadigital.com/interactiva/noticias/quiero-opiniones-1/encadenadas-2/carlos-rolando-entrevista-a-toni-segarra> [Consulta: 29 de enero de 2010]

Reeves lo hiciera, en la segunda década del siglo XX formularon ese mismo principio los publicitarios McJunkin y Finn: la agencia McJunkin Advertising Company, con oficinas en Chicago, Nueva York y Cleveland, publicó en los años 10 del siglo XX un magnífico libretto titulado *Master Merchandising and The Dominant Idea* (McJunkin y Finn, 191-?). Una lectura detallada confirmará que la USP que Reeves recreó varias décadas más tarde ya estaba circulando: “The Dominant Idea, which every campaign should have, also is vital” (*ibid*, p.6), también: “We lay great stress on the value of copy -Dominant Idea copy- copy that identifies advertiser and product -copy that helps make the first sale and thereafter fortifies the quality of the merchandise” (*ibid*, p.43). Y con el mismo grado de interés:

Our first thoughts in connection with any campaign are: Wherein lies the Dominant selling argument? What quality belongs to the product or proposition that differentiates it from every other? And upon the correct answers to these questions are built a campaign which has the greatest acceleration -the least resistance from the start. (*ibid*, p.29)

Pero hay, además, un detalle más que interesante: los creadores de *The Dominant Idea* no tienen reparos en acudir a la investigación como instrumento necesario tanto para encontrar una idea dominante como para verificar su eficacia. Igual que Reeves. Llevamos ya 100 años de la Idea Dominante como elemento crucial para la creatividad publicitaria, pero con otros nombres, con otra terminología. Podríamos ilustrar este apartado con otros ejemplos.

#### **4. El poder del pueblo publicitario: una novedad poco creativa**

En 2004, en uno de los debates que se produjeron en el II Simposium de Profesores Universitarios de Creatividad Publicitaria celebrado en Sevilla, el Dr. Ricarte lanzó una de esas frases suyas que, afortunadamente, no se olvidan. Dijo que la creatividad publicitaria era una actividad aristocrática. Si se relee la ponencia que el mismo Ricarte (2006) pronunció en ese mismo simposio veremos que rezuma esta idea por todas partes. Idea que los autores de esta aportación compartimos. Entendemos que su juego retórico no se refería a que el gobierno de la publicidad debía estar en manos de una “aristocracia creativa”, hecho inverosímil en un entonces en el que ya la actividad estaba dominada por financieros -muy poco aristócratas publicitariamente hablando- sino en la acepción que se aplica, por extensión, a una “clase de personas sobresalientes en cierto campo” (Moliner, 1994).

Sólo seis años más tarde se han afianzado en el sector publicitario –y desgraciadamente también han calado entre algunos creativos- esas pretendidamente nuevas ideas sobre el “poder del consumidor” y sobre la “creatividad hecha por el

consumidor”. Vamos por partes. La primera es fácil: sobre el poder del consumidor en realidad tampoco hay nada nuevo. Para corroborarlo sólo hay que leer a los pioneros del marketing –como Ralph S. Butler o Paul T. Cherington-, a los padres de la planificación de cuentas –Stephen King y Stanley Pollitt- o, incluso, mucho antes que a todos ellos, a Prat Gaballí (1917, p.44), según el cual: “Para que nuestros anuncios sean capaces de interesar al público a quien van dirigidos, ofrezcámoslos en forma que tengan relación inmediata con sus intereses congénitos”. Todos apuntalaron la importancia del consumidor en la actividad publicitaria. Incluso una relectura de Roland Hall (1921) también nos resulta evocadora por su intemporalidad: “Consequently, the advertiser, or those who serve him, must not merely ask “What would I do about this?” or “What impression would I get?” but “What will the exact class of people whom we are trying to reach think, say and do?” (*ibid*, p.101). Hall ya avanzaba una de las cuestiones esenciales en el diseño de la estrategia publicitaria y creativa, una manera de acercarse al público objetivo de la publicidad.

Sin embargo, sobre este aspecto debemos clarificar que “poder del consumidor” no quiere decir lo mismo que “participación del consumidor”. El consumidor siempre ha tenido todo el poder, lo que ocurre es que, actualmente, con la tecnología, puede ejercerlo de forma más contundente o más notoria. Pero parece ser que, además -aceptémoslo con ciertas reservas-, ahora participa más en el tinglado publicitario –en gran medida porque le hemos invitado a hacerlo-. Hay que añadir, sin embargo, que también sabemos más de él.

Por otro lado, el mito de una cierta “democratización” de la creatividad publicitaria –entiéndase, un traslado de responsabilidades de los creativos a los consumidores- es una barbaridad de dimensiones colosales que, de ser cierta, negaría la mayor de la existencia de los métodos y las técnicas destinadas a la elaboración de estrategias y creatividad publicitarias. Además, si se acepta que la creatividad “elaborada” por consumidores es más eficaz, o más profesional, que la de los creativos publicitarios, haremos bien en dar por terminados estos simposios. Se está creando un mito a través de unas pocas, contadas y dudosas experiencias de este tipo que, por otra parte, no han sido siempre exitosas. No se puede democratizar ni hacer participativa al extremo la parte sensible de la actividad publicitaria que conforman lo estratégico y lo creativo. Ésta es la parte aristocrática. ¿Tiene el consumidor la capacidad “aristocrática” de analizar un problema de marketing?, ¿de estrategia publicitaria?, ¿de lenguaje publicitario? ¿cuál es su experiencia, su bagaje, al respecto? Claro que, por otra parte, apelar a la experiencia estratégica y creativa resulta algo arriesgado en una profesión que, durante décadas, ha sacrificado

ciegamente la parte buena de la tradición publicitaria por la exaltación de la juventud publicitaria mal pagada y el corto plazo.

Aceptemos que las ideas pueden proceder de diversos individuos –al margen de su tarjeta profesional- y que, si son buenas, no importa demasiado su origen. Que los consumidores generan ideas que pueden ser útiles e inspiradoras para la creatividad publicitaria no es nada nuevo. Todo lo contrario, es una constante. Pero de ahí al extremo de darle al consumidor el timón creativo hay una gran brecha. Stuart Mill (2005, p.62) escribió, en referencia a lo político, el siguiente párrafo que se podría aplicar perfectamente a la publicidad: “Hay un límite a la intervención legítima de la opinión colectiva en la independencia individual: encontrarlo y defenderlo contra toda invasión es tan indispensable a una condición de los asuntos humanos como la protección contra el despotismo político”.

¿Los médicos delegan en los pacientes la práctica del diagnóstico?, ¿Pep Guardiola deja en manos de un aficionado la alineación de los jugadores?, ¿dejará el director de una oficina bancaria que un consumidor conceda hipotecas?, ¿cedemos nosotros nuestras clases de publicidad al consumidor? La cuestión es si vamos a convertir la creatividad publicitaria, y en general, el ejercicio de la profesión publicitaria, en una cuestión de aficionados a la publicidad –o, incluso, de sus propios detractores-, en este afán democratizador, o si vamos a mantenerla en manos de expertos.

Lo de la participación del consumidor parece más una frivolidad posmoderna que una necesidad profesional o académica real. La estrategia y la creatividad publicitarias no pueden ser fruto de una *performance* participativa, son negocio y forman parte del mundo de los negocios. Esta supuesta participación del consumidor, como explicábamos al inicio con el ejemplo de la agricultura, parece más una regresión o una involución que una innovación: es cambio, pero no progreso; es volver a los tiempos en los que la publicidad no estaba hecha por profesionales. ¿Tanto conoce el consumidor el producto, la marca, la compañía y las circunstancias que les rodean? La posmodernidad es involutiva en muchos aspectos y éste es uno de ellos. ¿Queremos volver a la paleopublicidad? De nuevo nos parece oportuno hacer otra alerta: no confundamos las aficiones con las profesiones.

## **5. La creatividad entre dos fuegos.**

El publicitario Lorente (2009) dice que *Pensar es Gratis*, esplendorosa afirmación que debe ser celebrada eufóricamente cada día por los directores de marketing y los directores generales de los anunciantes, especialmente cuando deben negociar las condiciones económicas con las agencias, las cuales, como moneda de cambio a los honorarios, hoy en día pueden ofrecer poco más que sus valores

creativos y estratégicos. Por otro lado, el publicitario Olivé arguye que los financieros matan las ideas en las grandes multinacionales publicitarias: “Es compartida en el sector la opinión de que los grandes grupos de publicidad viven ahogados por el corto plazo y están perdiendo la sensibilidad del trabajo creativo” (Galtés, 2009, p.83). Si, como ya dijo Ricarte hace años, la creatividad es el producto de las agencias de publicidad, no atribuirle ningún valor económico o, en otro sentido, supeditarla únicamente a los resultados económicos a corto plazo, conduce inevitablemente hacia la pérdida de calidad del producto creativo. Aquí, ni cambio ni progreso durante décadas.

Mientras se considera que “pensar es gratis” y los financieros destruyen las grandes corporaciones publicitarias –especialmente en su vertiente creativa-, las agencias de medios -que se han sabido mover en el negocio publicitario con la misma discreción que los multimillonarios sabios se mueven por el mundo- vuelven a los orígenes de la publicidad -otra vez aparece la paleopublicidad- y, después de dedicarse durante decenios a comerciar con emplazamientos en los medios, se reinventan tímidamente –de momento- comenzando a ofrecer servicios creativos, de investigación, etc. Que cambie todo para que nada cambie: ¿volveremos a crear de nuevo las mismas agencias que hace 150 años? Ya veremos.

## **6. ¿Qué se ha hecho del marketing viral y de la parafernalia digital?**

Años después del fracaso de las PuntoCom y de la mayoría de agencias especializadas en el canal, publicitariamente Internet sigue sin ser la panacea augurada por muchos. En un interesante artículo, José María Álvarez Monzoncillo (2010, p.23), de la Universidad Rey Juan Carlos, aporta datos y argumentos sobre la publicidad que no llega a Internet y el porqué no llega. Y aunque es cierto que Internet es uno de los pocos medios donde la inversión publicitaria crece, este crecimiento sigue sin suponer un volumen suficientemente significativo.<sup>2</sup> Todavía la medición de su eficacia, a pesar de los avances obtenidos, sigue sin dar respuestas fiables a muchos anunciantes reticentes, y el consumidor –por suerte para el sector- parece que no va a

---

<sup>2</sup> “La red será uno de los grandes beneficiados de la desinversión en el resto de medios convencionales que se mantendrá a lo largo de 2010, con sólo tres excepciones: internet, canales de TDT en abierto y canales temáticos de pago. (...) Un 70% de los anunciantes que han contestado a la encuesta (...) señala que desviará parte del presupuesto que hasta ahora iba a convencionales a internet, mientras que el 10% asegura que invertirá en TDT y casi la mitad, en canales de televisión de pago. Con ello, internet se convierte en el segundo medio por planificación (independientemente del volumen de inversión destinado a él), por detrás de la televisión”. En: “Internet, principal destinatario de la inversión que sale de otros medios”, Marketing News.es Anuncios. Diario de marketing. 19/01/10. Disponible en: <<http://www.marketingnews.es/tendencias/noticia/1045103029005/internet-principal-destinatario.1.html>> [Consulta: 2 de febrero, 2010].

deshacerse tan fácilmente de sus hábitos.<sup>3</sup> Inversión y eficacia siguen siendo las grandes cuestiones después de 150 años. Ni cambio ni progreso.

Sin duda en la red hay casos de éxito publicitario. Pero si una de las leyes consuetudinarias del marketing observa que de cada 10 productos nuevos que se lanzan al mercado 9 fracasan y si también esta ley se puede aplicar a los productos publicitarios nuevos en cualquier medio, sospechamos que este mismo cálculo también es aplicable en Internet.

## **7. De Jumbo a Internet: la evolución hueca**

¿Acaso no mantienen desde siempre todos los supuestos progresos publicitarios los mismos elementos fundamentales? ¿Los principios que rigen la creatividad no siguen sosteniéndose en la retórica? ¿Acaso la semiótica –felizmente desaparecida de algunos planes de estudios universitarios de publicidad- no sigue manteniéndose en un oscurantismo metafísico?

Si despojamos muchos supuestos progresos publicitarios de la tecnología que la envuelve ¿no nos quedamos en el simple cambio? ¿Tanta diferencia hay entre la Carpa MoviStar y el circo de Búfalo Bill? ¿Tanta distancia hay entre algunas acciones de *Street Marketing* y los paseos publicitarios que Jumbo (el elefante de Phineas T. Barnum) hacía por las calles de las ciudades estadounidenses en el siglo XIX? ¿Son estos algunos de los llamados nuevos espacios publicitarios?

Estos hechos y las preguntas que les acompañan nos recuerdan que, ya en el siglo XVIII, los ediles de la ciudad catalana de Valls urdieron una estrategia de evento en la calle para atraer a gente de los pueblos de sus alrededores para que realizaran sus compras en el mercado semanal de esa ciudad: hicieron coincidir el día de mercado con las ejecuciones públicas y los días anteriores a la celebración del mercado los pregoneros recorrían esas localidades cercanas para anunciar las ejecuciones de la semana (Sales, 1962). Parece que lo de “montar el número en la calle” sigue estando en boga. Ha cambiado la cobertura y la tecnología –y, en muchas ocasiones, la primera se ha expandido gracias a la segunda- pero la idea es la misma. La naturaleza de estas actividades se ha mantenido. Tal vez la explicación resida en la reflexión en voz alta que hacía Allen Rosenshine –expresidente mundial de BBDO Worldwide- sobre Internet y que nos parece extensible a otros ámbitos: “Todos hemos oído decir que Internet es una capacidad comunicativa que cambiará el transcurso de

---

<sup>3</sup> También: “Nueve de cada diez consumidores sigue prefiriendo la televisión pese al auge de los contenidos digitales”. Marketing News.es Anuncios. Diario de marketing. 4/1/10. Disponible en: <http://www.marketingnews.es/tendencias/noticia/1045103029005/internet-principal-destinatario.1.html> [Consulta: 2 de febrero, 2010].

la historia de la humanidad. Pero no se me ocurre ni un solo avance en la tecnología de la comunicación, una sola innovación de la historia de los medios, que haya cambiado materialmente la naturaleza humana; es decir, la manera básica en que se comportan las personas y sus instituciones”.<sup>4</sup>

## 8. Bibliografía

ÁLVAREZ MONZONCILLO, J. M. “Incertidumbres de la web 2.0.”, *El País*, nº 11.981 (8 enero 2010), p. 23.

AMIGUET, L. “Mi tomate púrpura quemará sus grasas”, *La Vanguardia*, nº 46.053 (28 diciembre 2009), p. 60. (Entrevista a Cathie Martin).

FERNÁNDEZ, E.; ALAMEDA, D.; MARTÍN, I. “Los nuevos vectores de la publicidad: publicidad como contenido (branded content), publicidad como relación emocional (engagement) y publicidad social/colaborativa”, en las *Actas del V Congreso Internacional Comunicación y Realidad “La metamorfosis del espacio mediático”*. Barcelona: Trípodos, 2009.

FOX, S. *The mirror makers. A history of american advertising and its creators*. New York: William Morrow and Company, 1984.

GALTÉS, M. “Ideas contra números”, *La Vanguardia*, nº 46.046 (20 diciembre 2009), p. 83. (Entrevista a Xavier Olivé)

HALL, S. R. *The advertising handbook. A reference work covering the principles and practice of advertising*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1921.

LORENTE, J. *Pensar es gratis*. Barcelona: Planeta, 2009.

McJUNKIN, W. D.; FINN, J. H. *Master Merchandising and The Dominant Idea*. [s.l.]: McJunkin Advertising Company, 191-?.

MOLINER, M. *Diccionario del uso del español*. Madrid: Gredos, 1994.

PRAT GABALLÍ, P. *Una nueva técnica. La publicidad científica*. Cámara de Comercio y Navegación de Barcelona: Barcelona, 1917. (Edición facsímil).

RICARTE, J. M. “Para qué sirve la creatividad (o el arte de hacerme saber que sabes)”. En: CORTIJO, A. M.; GARRIDO, M. *II Simposium de profesores universitarios de creatividad publicitaria*. Universidad de Sevilla: Sevilla, 2006.

SALES, N. *Una vila catalana del segle XVIII*. Barcelona: Dalmau, 1962.

STUART MILL, J. *Sobre la libertad*. Alianza Editorial: Madrid, 2005.

---

<sup>4</sup> Discurso pronunciado por Allen Rosenshine, el 17 de junio del año 2006, en el acto de graduación de la novena promoción (2002-2006) de los estudiantes de la Facultad de Comunicación Blanquerna (Universidad Ramon Llull), que tuvo lugar en el Palau de la Música de Barcelona. La traducción de ese fragmento del discurso (pronunciado en inglés) es obra de los autores de este documento.

“27 trabajadores de Starcom afectados por el ERE”, PRMarketing, 18/12/09.  
Disponible en: <<http://www.prnoticias.es/index.php/prmarketing/92/10050594>>  
[Consulta: 2/2/2010].

“Urban Hacking: del activismo al mix de marketing”, MarketingDirecto.com. Disponible en [www.marketingdirecto.com/noticias/37321](http://www.marketingdirecto.com/noticias/37321) [Fecha de consulta: 12/01/10].

WEBB YOUNG, J. *Una técnica para producir ideas*. Madrid: Eresma, 1982.