

ENTREVISTA ANDREW ROBERTSON

"Las marcas sólo existen en la mente de los consumidores"

El primer ejecutivo de una de las mayores agencias del mundo apuesta por la calidad

RAMÓN CASAMAYOR 30/07/2006

Aunque la publicidad sea un sector en el que la juventud suele campar a sus anchas, no es normal que a los 43 años se asuma la máxima responsabilidad en un grupo con 17.000 empleados repartidos en 77 países. Un británico al frente de una multinacional estadounidense a la que llegó en 1995 tras un periplo por algunos de los grupos de la competencia, como Ogilvy & Mather o J. Walter Thomson, en los que le tocó vivir los momentos más álgidos del proceso de concentración que registró este mundo hace unos años.



"Estamos aquí para crear y ofrecer contenidos que cambien el comportamiento de los consumidores"

"Internet y las tecnologías inalámbricas convierten la distancia, el tiempo y el espacio en algo gratuito para el consumidor"

Pregunta. ¿Cree que se ha cerrado ya la fase de consolidación de grandes grupos mundiales de publicidad o quedan algunas concentraciones pendientes?

Respuesta. No tengo muy clara la respuesta. Sospecho que todavía queda algo por consolidar. Es una de esas cosas que da la sensación de que nunca va a terminar. Como cuando vas en coche con niños y te preguntan: ¿cuándo llegamos? Y siempre está a la vuelta de la esquina. Lo importante es distinguir entre la consolidación del talento o simplemente el volumen. Lo primero es algo muy positivo, pero si sólo se consolida el volumen, no lo es tanto. Hay que concentrarse en la capacidades y no en las economías de escala. Si tienes la capacidad conseguirás la escala, pero no al revés.

P. Sin embargo, sí parece importante ser el primero.

R. ¿Ser el primero de qué? Si es el primero por la calidad del trabajo, sí. Si es por los ingresos, no tiene porqué. La calidad del trabajo va a determinar el crecimiento, y el crecimiento es importante, obviamente. Es más importante ser bueno que ser grande. Porque si eres bueno, te harás grande.

P. Pero todo el mundo se esfuerza por ser el primero aunque lo dismule...

R. Todo el mundo quiere crecer y todo el mundo quiere ganar. La única forma de saber que estás ganando es crecer. Y si empiezas siendo grande y sigues creciendo acabarás siendo el número uno. Y lo mismo si empiezas siendo pequeño y sigues creciendo. Recuerdo que Will Carling, capitán del equipo de Inglaterra de rugby, decía que era más importante mirar la pelota que el marcador. No importa cuántas veces mires el marcador porque eso no va a cambiar el juego, aunque al final tu éxito se verá reflejado en el marcador. Si haces un buen trabajo llegarás a ser número uno. Llegar al número uno comprando es algo que todos pueden hacer si se tiene el dinero suficiente, pero eso no tiene mucho sentido.

P. De un tiempo a esta parte se han incrementado las grandes multinacionales que presentan problemas en algunas áreas geográficas pero que van bien en otras. ¿Cómo se compagina eso con unas campañas de publicidad cada vez más globalizadas?

R. Bill Clinton dijo en una ocasión que toda la política era local. Y hasta cierto punto, todos los negocios son locales. Y Scott Fitzgerald decía que es una señal de inteligencia superior el tener dos pensamientos contradictorios y poder seguir funcionando. Mi padre tenía una versión diferente: "Si no puedes montar en dos caballos a la vez no te metas en el circo". Y este negocio es un circo, en todo momento hay tendencias que se mueven en direcciones opuestas, en todo momento las cosas se vuelven más globales y más locales, más integradas y más desintegradas.

No existe una sola respuesta, e incluso si tienes la respuesta correcta hoy será errónea en cuatro años. Se trata de un proceso constante de optimización guiada por el hecho único de que nosotros estamos aquí para crear y ofrecer contenidos que cambien el comportamiento de los consumidores. Esas empresas de las que habla eran diferentes hace cinco años y serán diferentes dentro de otros cinco. Todo lo que puedes hacer es mantenerte alerta y observar la conducta de los consumidores hoy y crear contenidos de la forma más eficiente y productiva para cambiar esa conducta lo más posible.

P. Podría decirse que al principio fue la publicidad, luego llegó el *marketing* directo, las relaciones públicas, la consultoría de marcas, los sistemas *on-line*... ¿Cuál es el próximo fenómeno dentro de esta industria?

R. Creo que si lo que te guía es el comportamiento de los consumidores, todo es publicidad. Un cartel en el supermercado es publicidad, una camiseta es publicidad, la forma en que aparecen productos en una película, la televisión, el correo... Los consumidores hablan de publicidad como de cualquier comunicación que saben que está diseñada para cambiar lo que hacen. Es muy importante reconocer que la forma es más importante que la plataforma, que al final todo se reduce a palabras, imágenes, sonidos y experiencias. La habilidad para utilizar palabras, imágenes, sonidos y experiencias para cambiar el comportamiento de la gente, para atraer su atención y cambiar su comportamiento, eso es en lo que te tienes que concentrar. Todo lo demás son herramientas para construir un modelo. No sé exactamente la respuesta a su pregunta, pero lo que sí sé es que cualquier persona que sepa utilizar las palabras, las imágenes, los sonidos y las experiencias, no importa en qué plataforma lo haga, tendrá éxito.

P. En esta industria, como en otros muchos sectores también hay voces contrarias, y parece que el movimiento antimarca está cogiendo cada vez más auge...

R. Los consumidores necesitan marcas porque dan un significado al producto y hacen que la elección sea más sencilla. Leí un artículo excelente sobre cómo la elección es la raíz de toda infelicidad. Cuantas más opciones tienes, más desgraciado eres. Teniendo esto en cuenta, por definición, cuantas más opciones tengas, más posibilidades hay de que elijas la incorrecta y que seas desgraciado. Uno de los fundamentos de las marcas es que elegir sea más fácil. Yo no creo que los consumidores puedan vivir en un mundo sin marcas, pueden vivir en un mundo en el que una tienda que tiene una buena calidad cree una marca para los consumidores, haciendo así sus elecciones más fáciles.

P. ¿Cómo justifica fenómenos como el de Zara: un gran éxito internacional y una gran marca sin apenas publicidad?

R. Las marcas sólo existen en las mentes de los consumidores. Nos gusta pensar que son de nuestra propiedad, o de nuestros clientes, pero no es así. Nuestros clientes sólo tienen el derecho de utilizar el espacio que se ha creado, a través del mecanismo que sea, en las mentes de la gente. Si eres propietario de Pepsi, tienes el derecho y la obligación de expandir ese espacio. Pero sólo existe en la cabeza de la gente o, mejor dicho, en sus corazones. ¿Cómo creamos ese espacio? Desde luego la publicidad no es la única forma de hacerlo ni la más importante. La publicidad y la comunicación son algunas de las herramientas. Innovar y crear nuevos productos es una de las maneras más importantes de crear una marca en la cabeza de la gente. Cómo hacer eso siempre ha sido un poco un misterio y a veces requiere publicidad y a veces no. Pero si no inviertes en publicidad tendrás que invertir en otra cosa, en tu producto, en la innovación del producto, en distribución. Hay muchos campos que explorar para crear ese espacio.

P. ¿No cree que los crecimientos futuros ya no serán tan importantes como hasta ahora?

R. Yo soy muy optimista acerca del futuro de este negocio. Crear y proporcionar contenidos comerciales convincentes es un negocio con posibilidades de crecimiento.

Lo primero que hacemos es aumentar el valor, y así nos distanciamos también de las demás compañías que no lo hacen. Además, la dinámica del mercado está cambiando a medida que cambia la distribución del mensaje. Lo que está consiguiendo Internet y las tecnologías inalámbricas es convertir la distancia, el tiempo y el espacio en algo gratuito para el consumidor. Transmitir una hora de vídeo con banda ancha cuesta nueve céntimos y enviar una carta 37 céntimos, y los nueve céntimos van a bajar y los sellos subirán. Está aumentando la facilidad con la que los consumidores pueden acceder a más tiempo y espacio desde cualquier parte del mundo. Lo que ahorras en la distribución puedes invertirlo en el contenido. Soy muy optimista respecto al futuro de este negocio.

La cabeza en el horno y los pies en el congelador

Pregunta. ¿Cree que España presenta algunas características diferenciales significativas en el ámbito publicitario?

Respuesta. Antes que nada quiero aclarar que no pienso en BBDO como una empresa que está en 73 países, sino como 387 empresas individuales, 16.400 personas y cada una de ellas está trabajando para un cliente. Lo que intento ver son las diferencias y los rendimientos de esas empresas, no de los países concretos. Mis hijos me dijeron una cosa genial: "Si tienes los pies en el horno y la cabeza en el congelador tendrás una temperatura media buena." Así que yo intento evitar mirar las medias y me fijo en los extremos. En España se está haciendo un trabajo excelente en agencias concretas, pero no sé si hay diferencias, y si las hubiera, no me las creería.

P. ¿Y cómo se plantean el crecimiento en BBDO? ¿Mediante adquisiciones, fusiones...?

R. La filosofía de BBDO es que es más importante crecer de una forma orgánica. Sólo se hacen adquisiciones si lo que se compra es talento que permita el crecimiento de una forma orgánica en el futuro. No se hacen adquisiciones para conseguir beneficios. Porque lo importante es crear una base de talento que sea capaz de generar un buen trabajo. Así que a lo mejor nosotros no somos muy aventureros, pero le damos más importancia a crear crecimiento que a comprar volumen.

P. ¿Cree que ha perdido fuerza la figura del Made in Spain, Made in Germany..?

R. Creo que sí que ha perdido su efecto. La gente se interesa más por el significado y el valor de las marcas que por el lugar de donde proceden. Siempre habrá excepciones, pero en general creo que es así. Y creo que es una buena oportunidad, porque quiere decir que si tú eres bueno y creas una marca fuerte puedes crecer y tener éxito por haber creado esa marca y no porque sea Made in Germany o de donde sea.

P. Otros sectores se están volcando con China, India... ¿Tienen previstas inversiones en ese sentido en BBDO?

R. Sí. Se trata de un área muy importante para nosotros porque es importante para nuestros clientes. En ambos casos, el tamaño de los mercados de publicidad no es tan grande. Pero sí es muy importante la importancia estratégica que tienen para muchos de nuestros clientes.