

¿Quién se ha llevado el dinero de la Publicidad?

Luis estaba abatido. No entendía nada.

Era uno de los más importantes anunciantes del país: el responsable de publicidad de una de las Compañías que más dinero gastaban en publicidad. Aunque con la crisis su empresa había reducido bastante el presupuesto, seguía en lo alto del *ranking de Infoadex* que clasificaba las empresas españolas según su nivel de inversión. Ese mismo ranking certificaba que en los últimos cuatro años, la mitad del dinero que se gastaba en publicidad se había esfumado en España. En su misma empresa veía como debido a la crisis, la inversión publicitaria se había reducido porque ahora había otras prioridades antes que la publicidad.

Repasó mentalmente todos los pasos del proceso que habían seguido los últimos meses para el último lanzamiento de un producto de la empresa. Era el mismo proceso que llevaban más de 30 años repitiendo y que hasta ahora les había dado buenos resultados:

- Un año para desarrollo del producto y diseño del packaging.
- Diez meses de preparación del Plan de Marketing.
- Un mes de investigación con reuniones de grupo y test de producto.
- *El comité para descubrir nuevos insights del consumidor* (lo que piensan sobre ese tipo de productos)
- *Brainstorming* (reunión para sacar ideas) con el *product Manager* para fijar el *copy strategy* (mensajes que darían en su publicidad).
- Distribución del presupuesto con la Central de Medios de las dos oleadas previstas para ese año.
- Y un mes para cerrar un *briefing* (documento para encargar la campaña a la agencia) perfectamente definido:
 1. *USP* (Característica principal del producto): brillo superior a los demás champús.
 2. *Reason why* (Argumento que sostiene esa característica principal): su nueva fórmula.
 3. *Supporting evidence* (Pruebas que demuestran esos argumentos): decenas de datos de investigación.

Conocía bien el *target* (grupo de personas a las que va dirigido el producto) al que iba destinada la campaña, porque sus mensajes tenían como destino a los jóvenes y él tenía una hija de 20 años vivía con ellos.

A partir de ese punto empezaría la preparación de la campaña y siguieron los pasos de siempre según la ortodoxia de su trabajo:

- Convocatoria de seis agencias de publicidad. Como no cobraban nada por participar y dar sus ideas, cuantas más hubiera era más seguro acertar.
- Reunión de dos horas de *briefing*, para explicarles como tenía que ser el *spot* de 30" en el que estaba basada la campaña.
- Dos semanas de plazo para que trabajaran las agencias. De todo punto excesivo teniendo en cuenta cómo le daban las pautas para desarrollar las ideas.
- Dos días completos de reuniones con cada agencia por separado para ver las propuestas: veinte ideas diferentes, todas ellas presentadas con excelentes vídeos hechos a base de recortes de películas o spots. Al equipo del anunciante que estuvieron en la reunión (9 personas de diferentes departamentos) le gustó aquella propuesta basada en una escena de una película de Jack Nicholson. El video duraba

más de 3 minutos (cuando el spot pedido era de 30 segundos) pero ya se ajustaría después en el rodaje.

- Diez días para los resultados de un *pretest* (investigación para conocer la opinión de un grupo de gente del vídeo) para que se validara, y otra semana para introducir en el guión final todos los comentarios que los consumidores habían hecho.
- Finalmente, el momento más importante: La presentación a los jefes. Tras una presentación de *powerpoint* de media hora en la que se explicaba todo el proceso seguido, se apagaron las luces y con el sonido bien alto se proyectó el video (tres veces) en la tele gigante de la sala. Era fantástico.

Realmente todo había salido genial, pero fue una pena que el jefe tuviera un mal día y que lo primero que dijo era que le tenía manía a Jack Nicholson desde hacía años. No había ninguna posibilidad de salvar la propuesta porque nadie del equipo se atrevía nunca a contradecir al jefe en nada, así que tuvieron que improvisar una salida y fueron mostrando las otras propuestas que habían descartado, hasta que le gustó una con la música de John Lennon (Era su cantante favorito) y todos respiraron tranquilos. Tenían la aprobación para rodar la campaña y todo el mundo alabó el buen gusto del jefe cuando abandonaba la sala satisfecho. Por supuesto con la bendición del jefe no sería necesario un *pretest* tan completo como en la primera vez, y tampoco había problema que el presupuesto de producción fuera el triple, ni que la idea fuera de otra agencia que no había sido la ganadora. Eso se arreglaría rápido.

En apenas diez días se rodaron 6 películas, porque en una sola no cabía todo lo que ponía en el *briefing* que obligatoriamente había que decir. Se aceleró la locución un poco más, quitando silencios innecesarios y se añadieron varios *súpers* (textos encima de la imagen) y al final entró todo lo pedido. Lástima la canción original de Lennon que había en la maqueta; no se pudieron obtener los derechos, pero se arregló usando una que tenía un aire.

Luego se desarrolló la campaña *360°*, que no era otra cosa que trasladar la misma idea del spot de TV para la radio (en algún caso bastó con poner el mismo audio del spot), la prensa y revistas, la publicidad exterior y por supuesto, banners en internet.

Como conocían bien las costumbres del *target*, añadieron un punto de innovación a la campaña creando un perfil en Facebook y una aplicación para el móvil.

La campaña publicitaria estaba perfectamente preparada, pero aun así El *Brand manager* trató de obtener apoyos de todos los departamentos de la empresa. Cuantas más cosas hicieran, mejor sería el resultado y en esta ocasión él se jugaba el bonus anual y un posible ascenso si las cosas iban bien. Desafortunadamente vio que no podrían contar con el apoyo de los otros 12 departamentos de la empresa, porque cada uno tenía otras prioridades:

El de Prensa estaba preparando una importante entrevista del Presidente con un periódico económico y no podría llamar a los medios a molestarles con el lanzamiento. Tampoco vio necesario enviar una nota a los medios ni llamar a sus contactos personales entre los periodistas. Sería quemar balas que serían útiles en otra ocasión.

Tampoco obtuvo el apoyo del equipo Comercial. Tenían ya negociados objetivos para empujar otras referencias de otros Brand managers y los clientes de la distribución estaban durísimos con eso de meter nuevos productos. Pedían mucho dinero por hacerlo y ya habían consumido su presupuesto.

Los del *Call Center*, con los que se llevaba muy bien, les echaron una mano y pidieron al *community manager*, un chaval muy majo que iba sólo por las tardes, que empezara a moverlo en Twitter y en varios foros. Lástima que el de prensa lo paró luego cuando se entó, diciendo que eso era una tontería porque si los mensajes no los firmaba un

periodista, no tendrían ninguna credibilidad, y el de legal estaba de acuerdo con él y tampoco autorizó los mensajes que iba a lanzar por las redes sociales. Tampoco pudo contar con los departamentos de Comunicación interna, ni con el de Relaciones Públicas, porque estaban preparando sus reuniones anuales de departamento.

Se quedaron todos tranquilos aun así, porque eso no debería ser un problema ya que la campaña publicitaria era muy potente: 2000 *GRP's* (medida de los impactos lanzados en los medios) en spots de 20 segundos (el departamento de medios pidió hacerlos mas cortos al ser 6 versiones diferentes en lugar de la única versión que habían planificado al inicio de la campaña). Eso les daba una *cobertura* (l personas del tartet que verían la campaña) del 98% y 22 *OTS's* (número de veces que cada persona veía el anuncio) que era una buena intensidad para cada persona. Todo ello gracias a una buena negociación con los medios, que con lo que estaban sufriendo con la crisis, daban un buen descuento. Las teles habían subido los precios un 30% en los dos últimos años por la desaparición de la publicidad en la televisión pública y la falta de competencia, pero gracias a estas rebajas en el precio garantizaban una planificación de calidad, con spots programados en programas del corazón de máxima audiencia. Con un *share of voice* (porcentaje de la audiencia) del 80% entre los dos grupos principales de TV, tenía que funcionar la campaña.

Pero lo cierto es que no había funcionado. La gente no compraba el champú como estaba previsto. Debido a los malos resultados del lanzamiento, para cumplir los objetivos de ventas hubo que improvisar acciones de impacto directo, y como no había un presupuesto planificado, quitaron el presupuesto de la segunda oleada de publicidad para ofrecérselo a una cadena de supermercados que lo requería si querían que el champú se vendiera en todas sus tiendas. Era toda una tragedia para el equipo de publicidad, para la agencia, la central y sobre todo para los medios, que veían como de nuevo se esfumaba el dinero que movía sus negocios.

Estaba desolado tras todos los acontecimientos del día y se fue a casa a las 10 de la noche. Al llegar allí, su hija le recibe feliz con un horroroso bote de champú en la mano. Ella estaba segura de que le iba a sorprender aquello que había descubierto. Era un champú de caballo que decían que dejaba el pelo con un brillo genial. Lo había conocido gracias a una de sus amigas de tuenti, que lo había compartido un video de una bloglera muy famosa en Youtube por sus recomendaciones sobre cosmética. Ahora todos sus amigas y amigos lo estaban usando y también habían convencido a sus madres porque además era baratísimo.

A Luis le extrañó no haber visto publicidad nunca de semejante producto. No le dio demasiada importancia pensando que lo venderían en alguna tienda de animales del barrio. Preguntó a su hija donde lo había comprado. La respuesta le dejó helado: precisamente en los mismos supermercados a los que esa misma tarde le habían dado su presupuesto de publicidad. No podía ser. Habían lanzado un producto sin usar publicidad. Era un producto de una empresa que ni conocían en su sector, no era anunciante en ningún medio y seguro que ni tenía agencia. Sin saber nada de publicidad ni hacer ninguna campaña estaban vendiendo su champú de caballo y seguro que era una de las razones por las cuales su nuevo champú no estaba funcionando.

No entendía nada de lo que estaba pasando, así que cogió el móvil y llamó a Max, el responsable de la agencia que había hecho su campaña.

Max cogió la llamada. Era muy tarde ya, pero para un Director de Agencia como él no había opción; se trataba de un cliente importante y además a esas horas él seguía en la agencia porque mañana presentaban sus propuestas a un nuevo concurso, y aunque esta vez eran 15 agencias las que competían, todas las personas que trabajaban en la agencia estaban volcadas en hacer un buen trabajo desde hacía un mes.

Le sorprendió aquello que Luis le contaba sobre lo mal que había ido la campaña y también lo del champú de caballo. Era la primera vez que oía algo así. Le dejó helado cuando le dijo que anularían la segunda parte de la campaña y que como consecuencia también le reducían el *fee* (el pago por el trabajo de una agencia) a la mitad.

No sirvió de mucho que le recordara los buenos resultados que el pretest había dado; ahora le argumentaba que lo importante era el ROI (Retorno de la inversión) y que si las ventas no se producían, era porque la campaña no había funcionado como se esperaba.

Estaba perplejo. Precisamente habían ganado con aquel spot del champú todos los premios a donde habían presentado el spot en el último mes (por supuesto llevaron una versión "arreglada", de un minuto y sin ningún texto que manchara la imagen. Incluso habían pagado ya a los creativos el bonus extra correspondiente que tenían pactado por haber conseguido dichos premios. Y precisamente al creativo que hizo la campaña, gracias a estos premios le ficharon inmediatamente en otra agencia de la competencia por mucho mas dinero a la semana siguiente.

La noticia del corte del *fee* sentó como un tiro cuando le llegó al presidente de la agencia. Estaban bajando continuamente los ingresos, y con ello bajaban más puestos en el ranking de agencias, lo que les dejaría fuera de muchos concursos. Para colmo, en un par de días les visitaría el responsable financiero de la red multinacional y habría que ajustar de nuevo los números y reducir más costes: Tendrían que despedir a una parte del equipo, pero como seguían muy activos en *new business* (captura de nuevos clientes para la agencia) tendrían que coger a más becarios para ayudar a preparar el trabajo. Los becarios eran gente con más ganas que talento que llevaban a veces gran parte del peso del trabajo que desarrollaba la agencia. El problema adicional que se encontraban las agencias, era que los creativos que habían ido despidiendo de muchas agencias, se habían montado por su cuenta y competían ahora con ellos como *freelances* (creativo autónomo sin una agencia que lo tenga contratado), montando grupos de profesionales que ofrecían su trabajo por mucho menos dinero o presentando propuestas de trabajos creativos a través de webs de *crowdsourcing* (empresas que difunden un encargo a sus miles de afiliados registrados para que presenten ideas o trabajos terminado a un precio muy bajo), vendiendo sus ideas por poco dinero.

En su última visita el financiero había sido muy claro. Por mucho que le explicaron que la crisis había mermado los ingresos, les obligó a mantener el mismo margen de beneficio que aportaba la agencia a la central en los últimos años si querían mantener su bonus. Por mucho que se quejaron, no tuvieron mas remedio que cuadrar las cuentas a costa de reducir más talento creativo. Para dar ejemplo, les dijo que el Presidente del Grupo a nivel mundial había anunciado que ese año renunciaba a su sueldo de 1`5 millones por la situación del mercado. Unas semanas después se publicó que aunque había renunciado al sueldo, cobraría ese año 5 millones en concepto de bonus por los resultados financieros del Grupo a nivel mundial. ¡Que morro!

Esa misma tarde Luis, su cliente, llamó de nuevo para decir que ante el descontento de los resultados, la cuenta saldría a concurso, pero que no se preocupara porque ellos serían invitados y tendrían oportunidad de defender su puesto de agencia titular. Menos

mal que al menos gracias al elevado presupuesto de producción de aquella última campaña del champú, y gracias al acuerdo con la productora para que les diera parte de su margen, se habían quedado con un buen pellizco de dinero con el que preparar un buen material para este concurso. De nada le sirvió a la productora quejarse amargamente de lo mal que lo estaban pasando con tanto apretarles las tuercas y que el *cost controller* (auditor que controla los costes de producción para el anunciante) les había obligado a reducir todo en una tercera parte. Además todavía no habían cobrado todo el importe del rodaje porque la agencia le pagaba mucho más tarde que obtenía el dinero del anunciante.

Pero para sorpresa de la agencia, el cliente les pidió que en esta ocasión no se presentaran al concurso como una simple agencia de publicidad, sino que fueran conjuntamente con la agencia de medios y con el resto de divisiones del grupo de comunicación, puesto que pertenecían a la misma empresa global. Aparentemente era una buena noticia, porque posiblemente significaba manejar un mayor presupuesto, pero iba a ser difícil entenderse con sus compañeros de las 9 divisiones del grupo. Nunca habían trabajado todas las agencias para un mismo proyecto y en las reuniones mensuales que mantenían los respectivos Directores Generales de cada División, no reinaba precisamente un buen ambiente, pues en el fondo se veían más como competidores -incluso a veces por los mismos clientes- y no había un claro liderazgo del presidente del grupo que les hiciera ver el interés común de cooperar. Al final cada uno se jugaba su bonus por la cuenta de resultados de su propia división y no estaba dispuesto a ayudar a otro que lo consiguiera.

Además, la agencia que llevaba la planificación de medios, ya no quería saber nada de ellos. Hace años reportaba al presidente del grupo pero ahora era una agencia independiente y aunque su facturación había bajado algo, seguían manteniendo la parte más grande del pastel, el presupuesto dedicado a la compra de medios, porque cuando hace años se separaron creatividad y medios, ellos se quedaron con la gestión del dinero del anunciante y eso era ahora mucho más rentable.

Ya no quedaban muchos clientes que pagasen una comisión sobre la inversión en medios. Max recordaba cuando las agencias de publicidad perdieron la gestión de los medios. Las vueltas que tuvieron que dar para seguir facturando, sin poder nunca cobrar la creatividad ni las ideas: inventaron los *fees*, cobraban comisiones de las productoras, seguían facturando por cosas que ya no existían como los *artes finales*, y más tarde facturaban según el número de personas del equipo que trabajaba para el cliente... aquello les llevó a tener tanta gente trabajando para un cliente, que era un equipo muy complicado de manejar: Director general, Director de servicios al cliente, Director de la cuenta, Assistant del director, Director creativo, creativo senior, varios creativos junior, responsable de tráfico, Producer, etc... Para colmo, ahora con los medios digitales y las redes sociales, las discusiones sobre como crear un simple mensaje de Twitter para una campaña, se hacían interminables entre los creativos, ya fueran *copy* o *arte*, los de *cuentas*, los de *digital*... y menos mal que en la agencia no tenían *planner* (profesional que se ocupa de la estrategia previa a la creación de una campaña), que hubiera sido todavía mayor el caos.

En cambio su colega de la Agencia de Medios (Así era como ahora le gustaba que le llamasen, en lugar del anterior nombre de Central de Compra de Medios) seguía facturando una pasta al cliente, a la vez que le sacaba una buena comisión a los medios en los e invertía el propio dinero de sus anunciantes. Era un buen negocio eso de cobrar de tus clientes y de tus proveedores a la vez.

Pero ahora la situación era crítica. Tendría que tragar con su orgullo y llamar al responsable de la Agencia de Medios para ponerse de acuerdo ambos y hacer una buena propuesta conjunta si querían tener opciones para mantener la cuenta del champú, así que buscó en su móvil y marcó a Tom, el Director de la Agencia de Medios.

- Hola Tom, tenemos un problema...

- Hola Max, cuéntame, que hoy estoy muy liado.

- Tom, me acaba de llamar Luis, el cliente del Champú. Han sacado a concurso nuestra cuenta de publicidad y ahora quiere que presentemos juntos medios, creatividad y el resto de agencias del grupo. Quieren una propuesta integrada y tenemos que preparar una buena propuesta conjunta si queremos mantener la cuenta.

- Ya. ¿Y como van a pagar eso?

- Ya sabes que no pagan nunca los concursos.

- No Max, me refiero a que si ganamos la cuenta ¿cómo vamos a repartir el fee las dos agencias?

- La verdad es que no me lo ha dicho y dudo que lo hayan pensado, porque ahora están muy nerviosos, pero lo más importante ahora es preparar una buena propuesta. Creo que sé lo que están buscando: una idea que tenga tanta notoriedad que sea capaz de moverse por internet de manera viral y que salte luego a los medios por la repercusión que llegue a tener. Creo que quieren hacer algo parecido a lo que les han hecho con el champú de caballo, que está forrándose a vender si gastar un duro en medios.

- Me parece bien, pero ya me dirás lo que ganamos nosotros con esto, porque en un tema viral, no hay facturación que valga y por tanto no hay ingresos por nuestra parte. Hemos tenido muy malas experiencias con acciones que han salido por todos los lados y luego no hemos visto la manera de cobrarlas. Pero bueno, ir pensando vosotros la creatividad y luego veremos la manera de hacer una planificación de la campaña como es debido, para que nos permita recuperar al menos la inversión que tenían prevista al principio.

- Va a ser difícil recuperar ese dinero. Ya lo han invertido en distribución y promoción en el punto de venta.

- No seas pesimista. Seguro que algo se nos ocurre. Te dejo ahora, que me esperan.

Realmente tras la llamada de su colega de la agencia de publicidad, Tom no tenía clara la operación.

La agencia de medios que dirigía no era ajena a los problemas del sector: Las inversiones en publicidad convencional se habían reducido una barbaridad en poco tiempo y por más que ellos trataban de diversificar en acciones fuera de lo convencional, no lograban compensar esa caída.

También ellos dependían de una oficina central que constantemente les demandaba mantener los ingresos para poder anunciar a los analistas financieros de Wall Street crecimientos de la compañía que hicieran subir el precio de la acción y que les permitiera vender sus *stock options* (bonificación a los directivos a través de acciones de la empresa), y últimamente no sabían ya de donde sacar más margen. El anunciante se

había vuelto muy desconfiado y no hacía más que poner a gente a vigilar los costes de sus inversiones en medios: Financieros, Departamentos de Compra, Auditores de Medios,... Habían tenido que aprender muy bien los sistemas y la metodología de las compañías de auditoría de medios para no salir mal en el análisis que entregaban a los clientes. Realmente a la hora de manejar números no había quien les ganara con el excel. La creatividad publicitaria no era su fuerte pero en creatividad financiera eran los número uno.

Por otro lado, las cuentas de los clientes que eran empresas públicas o de las diferentes administraciones, que era de donde más margen se sacaba (no controlaban tanto la gestión del dinero), con la crisis habían recortado muchísimo, y en los escasos concursos que salían, las condiciones de descuentos en el precio de los medios que tenían que ofrecer al cliente para ganar el concurso, eran tan excesivas, que luego era complicado hacer tragar a los medios para que se las aceptaran. Aunque en ese sentido ellos tenían suerte; eran todavía de las grandes agencias de medios, y cualquiera de los soportes sabía que si querían tener un trozo de la inversión, no solo tendrían que aceptar las condiciones que le habían ofrecido al cliente por exageradas que fueran, sino que les deberían mantener el pago de una prima económica adicional (*extratipo* lo llamaban) por incluirles en la planificación de las campañas. Esos ingresos les aseguraban que el negocio siguiera funcionando.

Era por eso que lo que sugería Max no encajaba en sus planteamientos; si colaboraban en provocar que fueran los usuarios los que movieran los mensajes a través de internet de manera espontánea, ellos perderían una parte importante de sus ingresos. Habían intentado negociar con los buscadores de internet para mantener un buen margen sobre lo que se pagara por aparecer bien posicionado en las búsquedas de la gente, pero como en ese área no había apenas competencia, tenían que aceptar lo que el buscador que dominaba el mercado les ofrecía.

Habían hecho también un gran esfuerzo en el área digital y era verdad que la inversión en ese área seguía creciendo, aunque ya no tanto, pero también veían que ya no funcionaban tan bien los mensajes que inundaban las webs; prácticamente pasaban desapercibidas. Le echaban la culpa a la baja calidad de la creatividad de las agencias de publicidad que se encargaban de prepararlos; decían que no entendían el medio ni les interesaba, porque los creativos seguían obsesionados por los premios de televisión, y llegaron a plantearse hacer la creatividad ellos por su cuenta, así que se asociaron con creativos de algunas maneras o llegaron a establecer alianzas con agencias de publicidad que sí sabían manejar la parte creativa, pero no llegaban a sacar cosas potentes que interesaran al cliente. La sensación era que eso de cooperar no les interesaba demasiado.

Notaba que las agencias de medios habían perdido la costumbre de entender los problemas del cliente, al haber estado tantos años tan pendientes de los presupuestos y de planificar los impactos, y ahora no entendían muy bien que es lo que el cliente realmente quería cuando les pedía ideas.

Ante el panorama, Tom convocó a los responsables de planificación de la agencia de medios en todos los soportes convencionales, junto con los del área digital, para un *brainstorming* que les daría ideas para ver como enfocaban el concurso. Después de varias horas, tenían un montón de ocurrencias de acciones en los medios para proponer al cliente: acciones de *street marketing* en sitios públicos que luego viralizarían por internet, patrocinios en los programas de televisión, guionizaciones con mensajes dentro de los programas, *product placement*, ideas para conectar con la gente en las redes sociales, algunas propuestas con móviles, varias sugerencias de forrar edificios con lonas gigantes en las que poner lo que quisieran, incluso con posibilidad de interactuar con los

consumidores,... pero al llegar a ese punto se encontraron con un problema: todavía no conocían los mensajes ni la creatividad que iba a tener para la campaña. Eso lo estaban trabajando por separado los de la agencia de publicidad, y a ellos ni siquiera les habían dado el briefing con los objetivos de los mensajes. Tendrían que esperar a que la agencia les contara primero las ideas de creatividad antes de poder seguir trabajando y eso les dejaría luego con poco margen para preparar algo potente para el concurso.

Así que para ganar tiempo, fueron a hablar con los medios para ver la viabilidad de las cosas que se les habían ocurrido. Realmente no había problema, porque los comerciales de todos los soportes lo estaban pasando fatal por la caída de la facturación y estarían abiertos a hacer lo que hiciera falta por conseguir nuevos ingresos.

Hubo una propuesta que pareció muy buena al grupo y podía ayudar al cliente en esa batalla que tenía con el champú de caballo. Era algo delicada, porque había que salirse de los espacios publicitarios convencionales de los medios y entrar en los contenidos periodísticos de los programas, pero Tom lo hablaría directamente con los Directores Comerciales de los medios y seguro que los convencía, así que pidió a su secretaria que le pusieran con Juan, el responsable comercial del mayor grupo de comunicación del país.

- Hola Juan. Me gustaría verte cuanto antes para un tema importante.

- Hola Tom, ¿otra campaña suspendida?.

- Tranquilo Juan, esta vez hay dinero pero me tendrás que ayudar para conseguirlo.

- Dinero es lo que nos hace falta a los medios, que llevamos tiempo bajando precios y ya no podemos continuar si queremos mantener abierto esto.

- No te quejes, que no todos los medios vais igual. Las teles conseguisteis que os dieran la publicidad que iba antes a TVE y que os dejaran fusionar en dos grandes grupos. Gracias a eso habéis estado subiendo los precios en los años en los que todo el mundo los estaba bajando.

- Hombre, algo mejoramos y nos ha permitido dar buenos resultados un tiempo, pero si este año sigue así no cobramos el bonus.

- Pues quien lo diría al ver los bloques. Siguen estando hasta arriba de anuncios...

- Pero cada vez hay que dar más descuentos y no paráis de apretar con los extratipos. Y los de programación no son capaces de bajar los costes. Esto empieza a no cuadrar.

- Tampoco debe ser tan caro tener a media docena de tíos hablando de cualquier cosa a todas horas en vuestra cadena. No son precisamente montajes de Hollywood.

- Pues aunque no te lo creas es bastante caro; con eso de que es lo que la gente le gusta ver, no te imaginas lo que se lleva cada tipejo que pasa por aquí.

- En fin, vamos al grano. Se trata de un anunciante de Champú. Están cabreados porque les ha hecho polvo un champú de caballo que se vende a precio tirado en los supermercados. Han anulado las inversiones que tenían previstas para una segunda oleada hasta que lo solucionen. Se nos ha ocurrido que vosotros podríais hablar en

vuestros soportes de lo malo que es ese producto para que la gente no lo compre. Si les convencemos, seguramente nos darán dinero para invertir en publicidad.

- Yo te puedo ayudar con algo en la cadena de TV, pero en radio y prensa tendrás que hablar directamente con mis colegas del grupo. Esas cosas las tratamos de manera independiente.
- Vaya, entonces ¿cual es la ventaja de ser un grupo?
- Ya sabes que en lo comercial las tiene, pero estás hablando de contenidos no publicitarios. Esto no tiene nada que ver con lo comercial.
- O sea, que nos pedís planifiquemos las campañas en todas las empresas del grupo y luego no sois capaces de apoyarnos a divulgar un simple contenido...
- Ya conoces a los periodistas. En la tele podemos pedirles que digan lo que sea, en la radio depende de cada locutor, y en el periódico ni se te ocurra comentarles nada, porque se ofenden y nos salen con lo de la independencia.
- Pues creía que el criterio de los periodistas era para todos igual y no dependía del medio.
- Siento no poder ayudarte. Si te parece habla con Fran, el director del periódico y yo te digo en un rato lo que te podemos ofrecer desde la tele.

Tom se dispuso a llamar a Fran, el responsable comercial del periódico del grupo. Estaba siempre preocupado; a la prensa era a la que peor le iba desde hace tiempo. A la crisis económica que sufría todo el sector se le habían sumado varios problemas: primero los gratuitos que les hacían competencia desleal; por suerte para ellos casi todos estaban desapareciendo por falta de publicidad. Luego fue internet. Que la gente viera las noticias sin pagar le sentaba como un tiro y cuando al final se tomaron en serio lo de dar ellos la información a través de las nuevas tecnologías, la gente respondía e iba a su web muy fácilmente y las aplicaciones de pago subían, aunque muy lentamente. En cambio, los anunciantes no movían sus campañas ni sus presupuestos al mundo digital tan rápido como para que fuera rentable y pudieran pagar todo lo que suponía tener un periódico paralelo con decenas de periodistas y rotativas carísimas.

Por otro lado veían como su influencia en la opinión pública, hasta ahora imbatible, se veía amenazada por gente sin título ni preparación, que opinaba de cualquier cosa en un blog, o por la propia gente, que se comunicaban entre ellos sin control en las redes sociales y hablaba de cualquier tema sin que nadie pudiera hacer nada por controlarlo. Antes eran ellos los que decidían de que se hablaba cada día: la prensa marcaba el guión de lo que se trataba en los programas de radio, y estos daban la pauta de lo que se trataría en las noticias de TV. Ahora ya no pasaba así siempre, y para colmo, los agregadores de noticias y los buscadores de internet ofrecían, sin pagarles nada a ellos, la información que a ellos tanto les costaba elaborar. Se armó de valor y llamó a Fran, Director Comercial del periódico.

- Hola Fran. ¿Como te va?
- ¡Que preguntas haces!. Fatal. Espero que tengas alguna buena noticia que me alegre el día.

- Claro hombre! Tenemos una oportunidad para conseguir un buen presupuesto de publicidad, que además iría en gran parte sólo a vuestro periódico si podéis ayudarnos.
- ¿De que se trata?
- Necesitamos que tu periódico trate como noticia un tema bastante fácil: alguien ha estado empujando el consumo de un champú de caballo, y un cliente de nuestra agencia, que se ha visto afectado, agradecería que desde los medios se dijese la verdad: que es un montaje y que debería de pararse el uso de un producto así para el consumo humano.
- Lo conozco. Imagino que es uno que venden en los supermercados de una famosa cadena y en otros comercios.
- Eso es. No se trata mas que hacer ver a la gente que no es un producto fiable.
- No creo que a la redacción le guste el tema. Ir en contra de lo que la gente hace de forma natural no les gusta nada, y menos si afecta a la venta de un producto legal.
- ¡Pero si no han hecho publicidad nunca! ¿Porqué os preocupa alguien que no invierte nada en vuestro medio y en cambio no sois capaces de apoyar a los que tanto dinero se gastan en él con sus campañas continuamente?
- Son cosas diferentes. Desde el área comercial no podemos influir en la opinión de periodistas.
- Pues algún día me lo explicarás, porque muchas de las que llenan las portadas del periódico como empresas ejemplares, que yo sepa nunca han puesto un euro en publicidad de vuestro diario.
- Si yo te contara... Mira Tom, algún día hablamos y lo entenderás perfectamente. Ahora no te puedo decir más, pero la influencia de las empresas no se consigue sólo comprando páginas de publicidad. Hay quien apoya de otras maneras. Creo que os debéis limitar a usar nuestro medio con todas las opciones publicitarias que conoces. Si quieres podemos poner un publireportaje o un remitido.
- Gracias Fran pero no es suficiente. Tendremos que buscar otro medio que sea más sensible.
- ¡Suerte amigo! Estamos en contacto.

Aquello le dejaba perplejo. En medio de una crisis brutal, el director comercial de un medio ni se molestaba en dar una pequeña ayuda para un cliente que le podría suponer una buena factura... Sonó su móvil: El director de la TV había sido rápido y traía una respuesta de lo que pretendían hacer en la cadena de Televisión.

- Hola de nuevo Juan. ¿Tenemos luz verde en la tele?
- Por supuesto. He conseguido que te hagan un reportaje de casi una hora sobre el tema. Os cobraremos muy barata la producción. Ya sabes que esto no tiene nada que ver con las producciones de spots a las que estáis acostumbrados.

- Ya veo. en fin, parece que prima la información sobre la calidad. pero ¿Donde lo emitiríais y a que hora?.
- Bueno, lo primero no ha sido sencillo. El tema no es tan interesante como para darle un lugar estelar y ya sabes que hay que garantizar siempre el *share* de la cadena. Lo pondríamos en *prime time*, pero en la nueva cadena de TDT que acabamos de arrancar.
- Pero, !si eso no lo ve casi nadie!
- Es todo lo que podemos hacer. Te digo cuales son las condiciones si os interesa: Necesitamos que pongáis al menos el 70% de la inversión del anunciante en nuestro grupo, distribuido en todos los canales digitales y por supuesto que pongáis publicidad en la radio y en el periódico.
- Vaya, ahora es donde vuelvo a entender lo del “grupo”. Pues no me parece que esa planificación sea la más eficiente para el cliente.
- Tampoco lo de la eficiencia ha sido siempre tu mayor preocupación. ¿Que te parece si te digo que os mejoraríamos los extratipos?
- Eso me parece razonable. Bueno, déjame que lo presentemos al cliente y te digo algo.

Tom volvió a llamar a su colega de la agencia de publicidad. Le demostraría que ellos son los que al final sacaban las castañas del fuego.

- Hola Max. No se como vais vosotros con la creatividad, pero por nuestra parte ya tenemos algo imbatible.
- Tom, tenemos malas noticias. Acaba de llamar el anunciante y no te vas a creer con lo que nos sale: han contratado a alguien, no se si es consultora o agencia desde la dirección de la empresa y han retirado toda la inversión publicitaria, incluido nuestro fee, -con el que van a pagar una parte de la factura de esta gente- porque les han ofrecido un plan diferente.
- ¿Cual es el plan?
- Pues además de apoyar en distribución y promociones de precio, van a difundir mensajes a través de líderes de opinión de todo tipo: bloggers influyentes en la red, foros de opinión, redes sociales, tertulianos de varias cadenas, periodistas de algunos medios...
- ¡Que morro!. Pensé que los periodistas no hacían recomendaciones publicitarias para productos...
- Bueno, es que parece que lo hacen a título particular, no es a través del medio.
- Ahora empiezo a entender donde va el dinero de la publicidad. Pensaba que era la crisis económica, pero una vez más los anunciantes no son tan simples como a veces pensamos.

- Estoy de acuerdo Tom. Creo que deberíamos replantearnos nuestra manera de trabajar. Me parece que nos hemos quedado un poco desfasados sobre como funciona hoy el consumidor.
- No estaría mal, pero yo ahora tengo mucho que hacer; tenemos que preparar una oferta para un concurso de los gordos y este no se nos puede escapar. Adiós colega, cuídate...

Max, empezó a reflexionar sobre aquello de la manera en que la gente funcionaba hoy con la comunicación. Llamó a una persona que seguramente le daría algunas claves de todo esto. Era la hija de su cliente. Luis le había dicho que fue ella la que le hizo ver lo del champú de caballo, y tenía confianza con ella porque una vez hablaron de sus prácticas en la Universidad donde estudiaba publicidad.

- Hola Ana, soy Max, el Director de la Agencia que trabaja con tu padre Luis. ¿Me recuerdas?. Tu padre mencionó que tú le enseñaste lo del champú de caballo y me gustaría hablar contigo de ellos para saber como te ha llegado.
- Encantada de hacerlo Max. Mi padre lo está pasando fatal con este tema y si yo os puedo ayudar lo haré encantada.
- Muchas gracias Ana, te espero en la agencia en cuanto puedas llegar.

Mientras esperaba a la hija de Luis, repasó todo lo que tenían a su disposición sobre el conocimiento de los consumidores. Entre la Agencia, la Central y el propio anunciante habían reunido docenas de informes que describían perfectamente a todas las tipologías de consumidores, sus hábitos, sus preferencias, los medios en los que se informaban, ... tenían incluso presentaciones de *coolhunters* (consultores de tendencias sociales) sobre las costumbres que llegarían en el futuro a la gente. Ellos pensaban que realmente estaban a la última y estaban constantemente pidiendo y elaborando informes con los institutos de investigación para saber todo lo posible de sus potenciales clientes. En ese momento le avisaron de la llegada de Ana

- Ana, gracias por llegar tan rápido. Me gustaría hablar contigo sobre lo del champú, pero no como hija del anunciante, sino como una persona joven normal que ve las cosas como el resto de la gente como tu. Yo no tengo hijos de tu edad y me gustaría conocer de primera mano algunas cosas que hacéis. Imagino que conoces la campaña que hicimos para lanzar el nuevo champú de la empresa de tu padre ¿no es así?.
- Si te digo la verdad no veo mucha publicidad. Le he oído comentar algo a mi padre pero no he visto el anuncio.
- Pero, ¿es que no ves la tele?. ¡Lo pusimos a todas horas!
- Veo mucho la tele pero no aguanto los anuncios. Bueno, muy de vez en cuando hay alguno que me gusta y me fijo. Pero lo normal es que en cuanto hay una interrupción me dedique a responder mensajes del móvil o ver que pasa en Facebook, porque siempre veo la tele con el portátil, la tableta o el móvil delante. Es bastante más entretenido.
- Ya pero la publicidad que hay en todo eso que ves...

- Bueno, en realidad lo que mas veo son las series que nos recomendamos entre los amigos. Algunas las ponen en las cadenas españolas, pero aun así prefiero bajármelas de internet y verlas sin anuncios y a la hora que quiero. Luego hay otras que no ponen en España y son las que vemos la gente de mi grupo. También veo otros programas de vez en cuando: información, concursos,...
- Ya veo, pero también hay publicidad que está dentro de esos programas. ¿Esa no la ves?
- Si desde luego. Pero es tan artificial y entra de una forma tan descarada que casi que le cojo manía a los productos que anuncian. Si estoy viendo la información del tiempo no me gusta que de repente se me pongan a hablar de un coche nuevo o una oferta de ADSL.
- Y los otros medios, ¿No lees periódicos?
- Bueno, me entero de todo lo que pasa por internet, mi padre siempre ha insistido en que tendría que leer el periódico, pero la verdad es que cuando a veces lo he hecho al llegar a casa, veo que lo que cuenta es del día anterior. Además estoy un poco en contra de que se gaste el papel en esas cosas, con lo que afecta al medio ambiente y pudiendo hacerlo de otra manera. En cambio en internet tengo todo lo que quiero al momento, sin pagar y sin gastar papel.
- Si, pero si no tienes la costumbre de leer periódicos o de ver las noticias, habrá cosas que pasan y te pueden interesar, y puede que no te enteres.
- No tengo problemas con eso. Si algo pasa realmente interesante, me llega por Twitter. Sigo a gente que está al tanto de todo y a sitios que te tienen al corriente de lo que la gente cuenta que está pasando en cada momento. Además, así solo veo lo que realmente tiene importancia para la gente, no lo que los políticos o los periodistas les interesa que lea.
- Pero hay algunas cosas que no están en internet. Por ejemplo hay revistas especializadas que seguro que te dan información de calidad de los temas que te gustan.
- Realmente no hay nada que no puedas encontrar en la red. Ahora con el iPad compro alguna revista, pero no aquellas que lo que hacen es escanear la edición de papel y vendértela más cara, sino algunas extranjeras que tienen un formato alucinante. No son en realidad revistas, sino que te dan contenidos buenísimos de todo tipo: fotos, vídeos, enlaces a otras fuentes,...
- Y, ¿qué me dices de la publicidad que pusimos en la calle?. El exterior si que te tiene que llegar.
- Bueno es verdad que algunas cosas me llaman la atención, pero casi todo lo que hay para mi es como parte del paisaje. Creo que todos nos hemos inmunizado contra los mensajes publicitarios; es la única manera de vivir tranquilo y sin la presión de las marcas.
- Y en internet, ¿te pasa lo mismo con la publicidad que hay en las páginas que visitas?

- Ahí es más fácil. Realmente la publicidad de los *banners* es que ni la miro, es como si fuera invisible. Cuando estoy buscando algo, no me gusta distraerme con nada, y como soy yo la que manejo el ratón, pues paso a lo siguiente sin entretenerme. Ahora estoy bastante molesta con algunas webs que te hacen esperar a entrar para ponerte un anuncio o un video. ¡Es que los de las agencias no tenéis remedio!
- Bueno, ya veo que no eres una persona a la que la publicidad afecte mucho, pero tendrás que estar informada de lo que quieres comprar...
- ¡Claro que estoy informada! Cada vez que necesito algo no tengo mas que ir a un buscador y allí tengo todo lo que necesito, en dónde lo puedo comprar al mejor precio y si aún tengo dudas, entro en los foros de opinión y allí me queda clara cual es la mejor opción. Precisamente en uno de esos foros es donde vi lo del champú de caballo.
- Me sorprende que a ti no te preocupe que las cosas no sean de una marca conocida. ¿No le das importancia a las marcas?
- No es eso. Para casi todo me gusta comprar cosas de marca, pero las marcas que me gustan curiosamente casi nunca hacen publicidad de la normal. No he visto nunca publicidad de las tiendas de ropa donde yo compro, por ejemplo. Realmente me gusta lo que venden pero lo que más me gusta es ir a esas tiendas, ¡es toda una experiencia!
- y ¿lo del champú de caballo?
- Bueno ahí realmente me convencieron unos vídeos que vi en youtube. Te contaban lo bueno que eran y como te dejaba el pelo. También había *blogeros* que están muy especializados en temas de belleza y hacían buenas recomendaciones del champú, así que decidí probarlo cuando me lo pasó una amiga en Tuenti.
- Pero en tu caso, el precio no debería ser un problema. Me imagino que tu padre te conseguirá los mejores productos de su empresa sin problemas.
- En mi caso es así, pero todas mis amigas ahora buscan siempre y comparan precios de cualquier cosa hasta encontrar lo más barato. No se como sería cuando vosotros erais jóvenes, pero ahora casi todos nosotros estamos sin trabajo y con esto de la crisis las pagas de nuestros padres se han ido reduciendo un montón.
- Entiendo Ana. Te agradezco muchísimo la charla que hemos tenido. Me da la impresión de que las cosas han cambiado tan rápido que los que llevamos mucho tiempo en esto no hemos sido conscientes de que lo que llevamos haciendo igual tantos años, ya no funciona de la misma forma.
- Tampoco creas que todos somos iguales. En mi grupo hay amigas que siguen viendo los programas del corazón, y no te digo nada de las madres. ¡No hay quien las despegue de la tele!
- Por suerte para nosotros esto irá todavía lento para nuestras generaciones, pero está claro que para las generaciones nuevas todo será diferente. ¿No es así?
- Creo que si. Mis padres me dicen que siguen visitando la sucursal del banco. Yo estuve una vez acompañando a mi madre para abrir una cuenta, pero luego no he vuelto por

allí porque lo hago todo por internet. También me dicen que van a la agencia de viajes y que compran billetes allí,... en fin, que sois muy distintos. Espero verte pronto!

La conversación con Ana había dejado a Juan totalmente planchado. Tenía la sensación de que habían perdido el control que tenían sobre los consumidores. Hasta hace poco una buena campaña de publicidad bastaba para asegurar la venta de algo, y más si le ponían al producto aquello de “anunciado en televisión”. Estaba claro que si no hacían algo pronto, los problemas que ya tenían por la crisis, crecerían hasta hacer que el negocio se fuera muriendo poco a poco. Era cierto que para mucha gente las cosas no cambian tan rápido y había todavía margen para seguir haciendo lo mismo de siempre durante unos años. También era cierto que si consiguieran hacer las cosas mejor y con mas calidad, la publicidad de siempre seguiría funcionando, pero eso hoy por hoy, con la forma de trabajar de todos los anunciantes que él conocía era algo imposible.

Una llamada en el móvil sacó a Juan de su abstracción. Era Luis, precisamente el padre de la joven con la que había estado hablando y responsable de publicidad de la empresa del champú:

- Hola Luis. ¿Como va todo?

- Hola Juan, no muy bien. Me han despedido...

- Pero...¿que ha pasado Luis?

- Pues que la central internacional de la empresa ha decidido que van a llevar todo desde Londres. Dicen que la gestión de la publicidad ya no es un tema local y quieren tener estructuras más pequeñas para seguir siendo competitivos.

- Ya veo. A nosotros en la agencia nos están diciendo algo parecido desde hace tiempo. Piensan que los malos resultados son por nuestra culpa. No entienden la crisis económica que estamos pasando. En fin... ¿Te apetece que nos veamos un rato?

- Te lo agradecería. Tengo que pensar con calma lo que haré ahora. ¿Tomamos una cerveza donde siempre?.

Luis y Max hablaron durante horas. Trataban de entender las razones reales de lo que estaba pasando. Luis echaba al principio la culpa a la crisis, pero cambió cuando Max le contó su interpretación tras la conversación que había tenido con Ana, su hija, sobre como actuaban hoy los jóvenes. Se sintió un poco tonto de no haber visto lo que tenía delante de sus ojos. La crisis económica no les había dejado ver la verdadera razón de todos los cambios: La revolución silenciosa que habían traído la tecnología digital. No se habían dado cuenta de que los avances en comunicación, el disponer de redes que lo conectan todo, el que todo el mundo tuviera sus dispositivos para estar conectado y el que se hubieran desarrollado millones de aplicaciones y redes sociales, habían cambiado de pronto la forma de comunicarse de la gente y la manera de acceder a la información. Una revolución que ya se había cebado con industrias como la de la música, el cine, los viajes,... y ahora le tocaba a la publicidad, a los medios, a las agencias,...

- Max, ahora lo voy entendiendo. En el fondo creo que somos nosotros los culpables de nuestra situación. Hemos vivido demasiado bien mucho tiempo y no nos dimos cuenta de que las cosas estaban cambiando rápido a nuestro alrededor. No nos hemos preocupado de actualizarnos y de cambiar la manera de trabajar de manera ágil. Una vez hoy decir al CEO de General Electric algo así: *Cuando los cambios fuera de tu*

negocio son más rápidos que los cambios dentro de tu negocio, el final está cerca.
Ahora le veo el sentido.

- Bueno Luis, quizás estemos a tiempo de reaccionar. No lo veas tan negro. La crisis pasará.
- Las crisis pasan y las cosas vuelven a su sitio, pero cuando pasa una revolución, ya nada vuelve a ser como antes. Estamos hablando de una revolución, no de cambiar unas pocas cosas. Tenemos un problema con el propio sistema.
- Un problema sistémico como dicen ahora con los problemas de los bancos.
- Si. Desde luego las empresas anunciantes somos las mayores responsables de que todo esto haya llegado hasta esta situación. En el fondo somos los que con nuestro dinero hacemos que se mueva todo el sector: Agencias, Centrales, medios, productoras,... todos ellos viven gracias a que hay empresas dispuestas a invertir en publicidad. Pero no hemos sido capaces de liderar y poner orden en el sector y hemos conseguido que cada uno fuera hacia donde más le convenía a su negocio y a sus intereses. Hemos olvidado que todo lo que hacíamos tenía que tener un retorno mayor que el coste de la inversión del anunciante y eso ya no es así.
- No te lo puedo negar, pero entonces si el problema principal es la falta de liderazgo de las empresas que ponen su dinero, ¿Cual sería la solución?
- Una vez más serán las empresas que tienen negocios y que siguen necesitando impulsarlos a través de la comunicación, las que marquen el camino. De hecho ya lo están haciendo. Hemos menospreciado pequeños negocios como el del champú que nos han robado la cartera. Hemos ignorado lo que las mayores empresas españolas que lideran el mundo de la moda estaban haciendo y no nos hemos dado cuenta que sin gastarse un duro en publicidad eran capaces de montar un negocio bestial, crear una marca que hoy tiene más valor que ninguna de las que tenemos en nuestro país y que su dueño compite con las primeras fortunas del mundo. ¿No te da eso la sensación de que los publicitarios podemos ser prescindibles?
- Bueno Luis, quizás es una excepción. No conviene generalizar.
- Ya. ¿Y Mercadona? Confieso que no es mi ideal de empresa ni de empresario, pero mira como les va sin hacer publicidad. Mira tu alrededor y empieza a ver a marcas que en este país y fuera de él van mejor que nadie: Apple lanza productos que nosotros lanzamos a golpe de talonario con una simple rueda de prensa a la que se conecta todo el planeta, Starbucks, Abercrombie,... no estamos hablando ya de los grandes “anunciantes”. ¿Los tenéis las agencias en vuestro punto de mira?. Seguramente no, porque no tienen un buen presupuesto de publicidad; de hecho no tienen agencia porque no hacen campañas como los demás.
- Tienes razón, pero las agencias no podemos hacer nada. Estamos en manos de los clientes y de su manera de hacer las cosas para que nuestro negocio se mantenga, esto no lo cambiamos de un día para otro. En fin, ¿Que piensas hacer ahora?
- Creo que necesito un giro en como veo las cosas. Te va a parecer extraño pero soy optimista viendo las cosas ahora. Precisamente en la situación en la que estamos, con negocios que se paran, empresas que cierran porque no saben dinamizar las ventas, el

consumo que se cae, la confianza que se desploma,... es justo el momento donde más falta hace manejar bien la comunicación.

- Pero, ¿no te das cuenta que las inversiones en publicidad siguen cayendo?
- Ahí está la clave: Si seguimos pensando que nuestro trabajo es hacer anuncios y campañas, tenemos un futuro muy triste y posiblemente muy corto; en cambio, si somos capaces de entender que lo que realmente sabemos hacer es cambiar percepciones en la gente, y que con ello somos capaces de cambiar sus comportamientos, deberíamos de ser los profesionales más solicitados por las empresas en este momento para salir de donde estamos.
- ¿Crees que eso cambia las cosas a corto plazo?
- Creo que las empresas de toda la vida, las agencias de toda la vida y los medios de toda la vida tendrán en algún momento que hacer un esfuerzo brutal si quieren mantenerse en pie. En cambio veo que las empresas recientes y los nuevos negocios tienen las manos libres para trabajar de otra manera y eso les va a dar una ventaja tremenda a corto plazo. No se si sabes que lo más difícil de cambiar en una empresa no son las estructuras, ni los sistemas,.. lo más complicado de cambiar son los paradigmas de la gente que la dirige. La gente no sabe desaprender y cambiar la forma de ver las cosas aunque las tenga tan claras delante de sus narices. Me recuerda a lo que siempre dicen que les pasó a los dinosaurios, que no sobrevivieron a pesar de ser los más grandes precisamente porque no tuvieron capacidad de adaptación. Seguimos sin aprender la lección.
- Acepto que un poco dinosaurios ya somos. Pero no veo que nada vaya a cambiar. Ayer me comentaron que nuestra agencia seguía creciendo y ganando dinero a nivel global porque en Asia ahora el negocio crece y está dando rentabilidad de más del 20%. Simplemente han puesto sus ojos allí, porque es más fácil que arreglar las cosas del viejo mundo. Por cierto, tu no eres un chaval precisamente ¿Que vas a hacer ahora?
- Por suerte mi trabajo no requiere mantener la fuerza física. Creo que necesito un poco de tiempo para salir de toda este laberinto en el que nos hemos metido, respirar un poco de aire fresco y ponerme al día sobre muchas cosas que he ido viendo hace tiempo que pasaban. Me parece que no les di importancia, y puede que sean las claves para el futuro. Siempre he pensado que la experiencia no consiste en repetir lo mismo durante muchos años, sino en haber vivido situaciones diferentes y haber aprendido de todas ellas.
- Pues hace un rato me estabas dando mucha pena por tu situación y ahora me da la sensación de que me das un poco de envidia. Espero que sigamos en contacto.
- Por supuesto. Cuidate mucho.

Afortunadamente para Luis, el despido fue el empujón que le sacó sin que él lo pidiera de aquel mundo enrarecido y un poco absurdo que entre todos habían creado. Apenas unos meses más tarde no echaba de menos las reuniones, la política, las tensiones continuas que le llevaban la mayor parte del tiempo y que le robaban casi toda la energía.

Pudo ver en poco tiempo lo que hacían en otros sitios, aprender otras maneras de enfocar los negocios, de trabajar la comunicación y de gestionar el marketing de las empresas.

También su experiencia le sirvió para estudiar los patrones de las empresas que tenían éxito y diseñar un nuevo modelo que explicara esa nueva manera de trabajar que tan buenos resultados le estaba dando a algunos.

Ahora entendía con una sonrisa que aquello que decían de que el dinero de la publicidad estaba desapareciendo no era más que una visión bastante miope de la situación: Nadie se estaba llevando el dinero de la publicidad, fueron los propios interesados, los que manejaron durante años el negocio de la publicidad, los que habían hecho de aquello un buen negocio ahora estaban matando la gallina de los huevos de oro por un pequeño olvido: de tanto preocuparse de su propio negocio, se les había olvidado de para qué los anunciantes ponían en sus manos ese dinero.

Luis no quiso volver a meterse en un sistema que se iba desmoronando poco a poco. Afortunadamente pudo recuperar la antigua posición de profesor que dejó hace tiempo en la universidad. Tenía más confianza en enseñar a las nuevas generaciones, entre las que estaba su hija, que convencer a los actuales gestores de que cambiaran radicalmente la manera de trabajar para que el negocio no se les cayera encima. También trató de ayudar a diseñar ese nuevo modelo de trabajo, donde la publicidad tenía todavía cabida, pero sólo cuando era gestionada de otra forma. Seguía confiando en las buenas ideas, y en que la buena creatividad podría hacer tan potente y eficaz a la publicidad como en su día había sido, pero sabía que para que las buenas ideas apareciesen, había que trabajar de otra manera: con rigor, con respeto y motivación hacia los creativos, dando valor a las ideas y pagando por ellas. La época gloriosa de la Publicidad se había ido para siempre. *Mad Men* ya no estaba entre ellos. Sabía que ahora sería la Comunicación la gran protagonista del éxito de nuevos negocios y nuevas marcas, aunque aparentemente el presupuesto de publicidad hubiera desaparecido por completo en estas empresas. Y quería que aquella visión no quedase sólo entre los alumnos de su clase, por lo que se propuso escribir un libro para los estudiantes donde explicara esa nueva forma de trabajar: lo llamaría **Marketing Sistémico**.