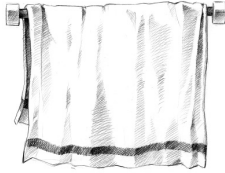


CAPÍTULO 1

Helsinki: A doce grados bajo cero



Eran las seis y media de la mañana. Estaba en Londres, en un taxi camino del aeropuerto de Heathrow, y en una hora iba a embarcar con destino a Helsinki.

A finales del año anterior me habían nombrado COO de Bates Worldwide* para Europa y mi primera misión consistía en resolver una situación bastante complicada en nuestra agencia en Finlandia. De 1990 al 1994, Bates Helsinki había sido la número uno del sector. Dirigida por Carl Eric Holm, un hombre con mucho talento que desgraciadamente murió de cáncer a principios de 1995. Desde ese momento su situación se había ido deteriorando progresivamente, pasando de ser la primera del ranking, con

* El Chief Operating Officer reporta al Chief Executive Officer y es el número 2 en las estructuras corporativas anglosajonas. En España se suele traducir como Director General.

ciento veinte empleados y clientes como Toyota e IBM, a ser una agencia con cuarenta empleados y a punto de desaparecer del ránking de las diez primeras. La agencia se encontraba sin dirección general ni dirección creativa, ya que las dos personas que ocupaban estos puestos habían presentado su renuncia y abandonado el barco unos días antes. Aquel buque estaba a la deriva. Y no cabía duda de que mi primera misión era impedir su naufragio.

Al menos ahí estaba Finlandia. Nunca había estado allí, pero me atraía. Tenía la sensación tonta de que haría más frío y habría más nieve que en ningún otro lugar del mundo. A los que tenemos alma de niño esas cosas nos entusiasman. Ni siquiera era capaz de recordar algún monumento típico. Estaba convencido de que aquélla iba a ser una experiencia totalmente diferente a todo lo que había conocido hasta entonces.

A las seis y media de la mañana, en la soledad de un taxi londinense, todavía de noche, lloviendo y con la perspectiva de aterrizar en Finlandia en un par de horas, no se me ocurrió más que pensar en mí mismo. Cerré los ojos, con excitación y al mismo tiempo tranquilidad. Excitación por ignorar cómo iba a responder ante un reto de aquel calibre. Tranquilidad porque a lo largo de mi carrera lo único que había hecho era afrontar retos: la creación de Delvico, mi primer cliente (Citroën), los posteriores (Kodak, Woolite, Johnson), el primer impagado serio (Eurovosa), la creación de Delvico Barcelona, la mudanza a unas oficinas emblemáticas (Hermosi-

lla, 30), la relación con nuestros socios americanos DFS (actualmente Saatchi & Saatchi Nueva York), la compra por parte de Bates... Eran las imágenes de toda una trayectoria que no había tenido un solo momento de descanso.

La agencia era una auténtica montaña rusa en la que estaba montado desde hacía veintisiete años. Aun así, había aprendido que cuando era yo mismo generalmente funcionaba y que cuando actuaba sin hacer caso de mi criterio, los problemas se enredaban. Por eso, aunque no sabía qué iba a encontrar en Helsinki, estaba tranquilo porque tenía la certeza de que, pasara lo que pasase, lo que tenía que hacer era ser yo mismo.

En el avión cogí el *Financial Times*, desayuné rápidamente y me quedé frito. No es fácil, pero tengo la rara habilidad de dormirme a voluntad en los aviones. Desperté en un Helsinki blanco, nevado y hermoso. Cogí un taxi y le pedí al taxista que me llevara a Simonkatu, 8, las oficinas de Bates. En media hora llegamos a nuestro destino en el centro de Helsinki. Bajé del taxi y respiré hondo. Generalmente, cuando llego a una ciudad que no conozco intento, como los perros cuando marcan su territorio, olfatear el aire para saber a qué me recuerda. Cada ciudad tiene un aroma especial: el olor de Nueva York, tan fuerte, tan denso, tan sexual; el olor de París, con ese carácter que según los momentos y los sitios huele a lujo o a sucio; el olor de Sarajevo, en 1984, con ocasión de los Juegos Olímpicos de Invierno, una espan-

tosa mezcla del tufo de las calefacciones, el humo de los diesel y el olor del cabrito típico de allí. Probablemente fue en mi infancia cuando se desarrolló mi intensa percepción de los olores. Quizá porque mi padre era importador de perfumes. Perfumes franceses que llegaban al almacén en cajas de madera que al abrirse despertaban al instante sensaciones de placer, riqueza y lujo. Perfumes carísimos y sofisticados, aromas fuertes y embriagadores capaces de hacerte viajar muy lejos. Mi educación olfativa me decía claramente que Helsinki era todo lo opuesto. Un olor frío, neutro, aséptico. Mal presagio.

Hacía mucho frío, eran las diez de la mañana, todavía estaba oscuro y me encontraba delante de un edificio gris, entre escandinavo y soviético, como gran parte de la arquitectura en Finlandia. Entré en la oficina y pregunté por Touija. Las agencias de publicidad son entes muy sensibles, se nota que van bien cuando hasta el mensajero parece alguien importante, y se nota que van mal cuando los que te reciben son los financieros. Touija era la directora financiera, y me estaba recibiendo en aquel momento. Se había hecho cargo de la agencia en sustitución de los directores desaparecidos.

«¿Quieres un café?», me preguntó. Tenía una cara más bien triste; la conocía de reuniones internacionales donde habíamos coincidido, era buena persona y buena profesional. Empezamos a hablar sobre la agencia y le pregunté quiénes eran las per-

sonas con mayor peso en la oficina. Me dio tres nombres, pero sin demasiada convicción. Después comentamos las cifras y, por último, pasamos a hablar de los clientes. El principal era un tour operador, Sun Tours, el mayor de Finlandia, un cliente duro que representaba cerca del 40% de los ingresos totales de la agencia. Un cliente que tenía la sartén por el mango, porque el resto de los ingresos procedían de un gran número de pequeños clientes, de los cuales ninguno sobrepasaba el 10% del total. Por tanto, si quería resolver la situación crítica de aquella agencia, tendría que empezar por lograr que nuestro cliente tour operador no se fuera de viaje a otra agencia.

Touija fue presentándome a la gente que trabajaba en Bates. Despacho por despacho, me fui encontrando con caras cerradas, inexpugnables, no diría que tristes, sino más bien sin expresión. Había pocos empleados porque por aquellos tiempos, 1997, Finlandia ya estaba totalmente inmersa en el mundo de la informática y eso se notaba. El ambiente era frío y la sensación general era de tristeza y falta de comunicación. A mal tiempo buena cara, así que me dije: Bueno, Stanley, veamos a esas tres personas de las que me ha hablado Touija.

Empecé a mantener entrevistas con ellos, les preguntaba cómo se sentían, qué hacían, cómo veían el futuro y cómo habían visto el pasado, y sus contestaciones eran más bien cortas, poco expresivas y denotaban una marcada ansiedad. Uno de los tres

nombres mencionados por Touija era el máximo responsable del cliente tour operador. Se trataba de un chico joven, alto, bien parecido, con ese aire de a-mí-nunca-me-pasa-nada típico de cualquier ejecutivo.

—¿Qué tal, Ville?... Bueno, ya sabes que estoy aquí para intentar ayudaros a resolver los problemas de la agencia, y es obvio que Sun Tours no debe estar particularmente feliz después de todo lo sucedido.

Ville me miró, seguramente pensando de dónde salía aquel marciano venido de España que le estaba hablando de lo mismo que a él lo mortificaba desde hacía un mes.

—Sí, en efecto, es un cliente muy fiel a la agencia..., pero todo tiene un límite —repuso.

No era la primera vez que me encontraba en una situación así en el cuerpo a cuerpo, un tipo de *meeting* donde lo importante es crear el clima adecuado, enviar señales de confianza a tu interlocutor para que lentamente se vaya abriendo.

—Antes de hablar del cliente, cuéntame un poco de ti, cómo ha sido tu vida, y yo también te contaré lo que quieras saber de mí. Vamos, lo que quiero decir es que estamos aquí juntos, tú y yo, para intentar ayudarnos mutuamente. ¿Eres de Helsinki?

Aquel giro de la conversación me permitió conocer que Ville no había nacido en Helsinki, sino en Turku, la antigua capital de Finlandia, famosa por ser la urbe más antigua del país, con una bonita catedral y un castillo milenario. Y que, además, su cliente era un hombre serio, muy exigente, que daba

muchos proyectos a la agencia, la mayoría pequeños pero que había que resolver rápidamente porque el éxito en la oferta turística dependía de la respuesta del mercado y de la agilidad con que el tour operador fuese capaz de lanzar y cambiar propuestas sobre la marcha.

–¿Qué te parece? ¿Crees que me recibirá sin problemas? –le pregunté.

Yukka era el cliente, un hombre no muy alto para los estándares finlandeses, algo calvo, con gafas, ojos entre azules y grises y los típicos pómulos altos de la raza nórdica. Estaba sentado frente a mí en su despacho. Antes de llegar allí había sabido por Ville que Yukka era un hombre de unos cuarenta y cinco años que no hablaba demasiado, se limitaba a entregar los *briefings* de forma cortés y nada más. No disponía de ninguna información adicional que me permitiera entablar algún lazo personal. En su relación con este cliente, Ville no había conseguido llegar muy lejos: ni almorzaban juntos, ni conocía sus *hobbies* y ni siquiera tomaban una copa de vez en cuando. Los anuncios que la agencia había producido para este cliente eran de todo tipo. Anuncios en prensa, carteles, folletos –muchos folletos–, ofertas en Internet, punto de venta y algo de televisión. Había alguna campaña televisiva que parecía interesante y divertida, pero por lo general toda la comunicación de aquel cliente era básicamente de ofertas de precio y destino, habituales en la publicidad de los tour operadores. Le pedí a Ville que no me acompañara a sus oficinas para que el cliente tuviera

toda la libertad del mundo para opinar sobre la agencia.

–Sabía que usted quería verme –dijo–. Debo decirle que estamos en una situación muy difícil con la agencia. Para nosotros cambiar de agencia no es fácil, pero si no hay más remedio tendremos que hacerlo, porque desde hace seis meses las cosas han empeorado sustancialmente...

Yukka estaba serio. Y yo tenía la sensación de que aquélla era una de esas veces en que has de jugarle el todo por el todo. Así que le dije la verdad.

–Mire, Yukka, usted es el cliente más importante de la agencia y yo he venido aquí para que usted confíe en mí. –Directo a la mandíbula–. Usted no me conoce. –Finta–. Pero la primera cosa que vamos a hacer es trabajar juntos. –Gancho.

Aquel hombre no movió ni un músculo. Así que proseguí, sin inmutarme, y le conté quién era yo, cuál era mi trayectoria, mi experiencia en España, y que todos mis éxitos se basaban en la confianza que lograba generar en mis clientes. ¡Ah! Y que cuando decía una cosa la cumplía. Seguí desenredando la madeja de la verdad que uno lleva dentro acerca de sí mismo y su profesión, desnudando mi vida en aquella fría oficina finlandesa de la misma forma que lo hubiera hecho en Madrid, hasta que Yukka me interrumpió.

–¿Así que son ustedes los que hicieron esa campaña?

–Sí, sí, sí, sí, por fin. La campaña *Passion for life* que habíamos hecho para Turespaña le encantaba.

Le expliqué que esa campaña había sido la imagen pública de España en los medios internacionales durante las Olimpiadas de 1992 y que en los cinco años siguientes se había convertido en un concepto ganador en todo el mundo. Que había sido un elemento tremendamente positivo para el turismo español y que con ella habíamos ganado numerosos premios, tanto de marketing como de creatividad.

–Es un concepto muy bueno –dijo Yukka, y me pareció que desde ese momento yo ya no era un extraño para él, ni él tampoco para mí.

Empezábamos a hablar el mismo lenguaje, el de la gente que ama la buena publicidad por encima de todo. Al parecer, la temperatura estaba subiendo.

Le pedí tiempo. Seis meses. Me comprometí a que si desde esa misma tarde hasta el mes de junio él no notaba ningún cambio positivo en Bates, entendería perfectamente que cambiara de agencia. Durante ese tiempo yo iba a ponerme en contacto con él cada quince días para informarle sobre mi proyecto para la agencia. De momento iba a empezar un proceso de búsqueda de un nuevo equipo directivo y para ello le pediría su opinión. Le dije que tuviera confianza en mi palabra, hablándole con el corazón. Y él lo notaba.

–Muy bien, Stanley –asintió. Era la primera vez que me llamaba por mi nombre.

Seguimos hablando relajadamente durante un rato. Descubrí que Yukka había nacido en Turku,

igual que nuestro director de cuentas Ville, una coincidencia que ninguno de los dos conocía. Había hecho falta una crisis y alguien como yo para saber que, en el fondo, ambos tenían cosas en común. Y no sólo eso: la opinión que el cliente tenía sobre Ville era buena, mejor que la que tenía sobre la propia agencia. Me habló sobre sus comienzos como vendedor, siempre en el campo turístico, y cómo había sido promovido hasta ocupar la dirección de marketing. Había estado varias veces en la Costa del Sol y en Valencia.

—El año que viene hay un congreso internacional sobre publicidad turística en Valencia —le dije—. ¿Le apetecería asistir?

Definitivamente, Yukka estaba en plena fase de deshielo, porque me dijo que estaría encantado de ir a Valencia, donde había estado una vez jugando en un club de golf fantástico. Golf, hermosa palabra. Vi el *green* a lo lejos y tiré con ganas.

—Yo también juego al golf, si quiere podríamos hacer unos hoyos juntos en El Saler. Al final de *Casablanca* Claude Reins coge del brazo a Bogart y le dice que aquello podría ser el comienzo de una buena amistad. Yo pensaba exactamente lo mismo cuando Yukka me dio la mano al despedirnos.

Salí a la calle y volví a la agencia. Eran las cuatro de la tarde y ya era noche cerrada. Sin embargo, Helsinki ya no me parecía tan hostil.

Ville me esperaba en su despacho. Tenía una mirada vacía y esa tez blanca y pálida que genera la falta de sol y el duro invierno de Finlandia. Me

miró y me dijo: «¿Qué tal?», casi esperando que yo le dijera lo que él estaba pensando: que todo se iría al garete. «¿Sabes que tu cliente es de Turku?» Ville pasó de la sorpresa al entusiasmo cuando le conté mi conversación con el cliente. Intenté transmitirle que aquella situación que se estaba viviendo en la agencia tenía arreglo. Que él y yo estábamos juntos para salvar el bache. Y que mis primeros pasos serían nombrarle responsable del servicio al cliente e iniciar la búsqueda urgente de un equipo directivo. Teníamos seis meses, pero todo empezaba allí y en ese momento. Él me miraba fascinado por la forma entusiasta en que le estaba comunicando todo aquello. Creer en lo que dices y transmitir la voluntad de ganar y resolver un problema era algo que, posiblemente, hacía tiempo que no vivía.

—¿Te acuerdas de cuando Carl Eric Holm era presidente de la agencia? ¿Tú crees que él hubiera tirado alguna vez la toalla? —lo animé—. Pues vamos a revivirlo, vamos a hacer lo que Carl Eric Holm hubiera hecho si estuviera aquí.

Me miró y dijo:

—De acuerdo, Stanley.

Era la segunda vez en el día que me llamaban por mi nombre.

Faltaba poco para las cinco de la tarde, cuando la gente empezaría a irse. Le pedí a Ville que los convocara a todos para el día siguiente a las nueve. Ya no me quedaba nada más que hacer por aquel día que cenar con el *headhunter*. Había que poner

en marcha la contratación del nuevo equipo de dirección y yo quería entregar el *briefing* personalmente. A las nueve ya estaba en la habitación del hotel Radisson, donde me hospedaba, pensando en lo intenso que había sido todo y en que la próxima vez debería cambiar de hotel. Me sentía bien, sentía que había parado el golpe y que a partir de aquel momento las cosas sólo podían ir a mejor. Me dormí.

Por la mañana fueron llegando a la sala de reuniones de la agencia. Eran chicos y chicas jóvenes en su mayoría, algunos de mediana edad, y muy poca gente mayor. Eran cerca de cuarenta personas. Se quedaron de pie, inquietos, concentrando toda su atención en mí. Empecé por contarles qué hacía yo allí y por qué. Mi primera misión había llegado a un momento importante, el momento en que tenía que comunicar qué esperaba yo de ellos. «Para mí una agencia es un lugar feliz, donde uno se lo pasa bien trabajando. Cuando entro en una agencia espero ver personas disfrutando y que eso se note en sus caras. Personas que rían, trabajen o discutan. Personas en movimiento, con sensación de vida intensa. Y eso no es lo que estoy viendo ahora. No es lo que estoy viendo en esta casa. Quiero devolveros la ilusión, la alegría, porque no se puede trabajar en una agencia de publicidad para sentirse a disgusto. Hay que trabajar con felicidad. Obviamente comprendo que no os sintáis así y que estéis preocupados por que la agencia pueda irse a pique. Pero no se va a ir a pique, porque estoy seguro de que en un plazo

razonable le daremos la vuelta a la situación y la agencia volverá a ser lo que fue. Y para conseguirlo quiero daros tres buenas noticias. La primera es que vuestro principal cliente me ha dado su confianza para resolver el problema en seis meses, por lo cual ese flanco queda cubierto. La segunda es que estoy buscando, desde ahora mismo, un nuevo líder para la agencia como el que tuvisteis en su momento. Y la tercera es que, mientras estemos en ese proceso de búsqueda, necesitáis una persona que lidere un poco los esfuerzos de todos y la relación con los clientes. Esa persona va a ser Ville...» Quizá no tenía ninguna solución todavía, pero noté que todos se mostraban más receptivos porque alguien les había dicho que la situación realmente se podía arreglar. Y aún más importante: ellos lo creían.

Me despedí y bajé a la calle. Estábamos a 12 °C bajo cero, pero no tenía frío. Busqué un taxi y me fui al aeropuerto. Habían pasado apenas treinta horas desde el inicio de todo. Había vivido prácticamente de noche todo el tiempo y me iba de allí con la sensación de que aquél no era mi sitio, a pesar de que empezaba a entender algo. *Tervetuloa Suomme*, bienvenido a Finlandia. Las situaciones son siempre diferentes, pero si sabes comportarte como tú eres consigues comunicar con la gente. Aunque estés en el país más extraño del mundo. Ser auténtico te permite ser creíble, conseguir confianza. Ésta es una de esas cosas que he aprendido en este negocio: **La verdad es lo que mejor comunica. El ser auténtico vende.**

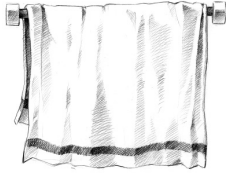
Tres semanas después volví a Helsinki. Pasé un día entero entrevistando candidatos y seleccioné a dos. Tuve una reunión con Yukka y le comenté qué me habían parecido esas dos personas. Analizamos la decisión. Volví a la oficina, hablé con Ville y le comenté quiénes eran mis candidatos. Él apoyó al que era también mi favorito. Por la tarde le fiché.

Al año siguiente, mi amigo finlandés Yukka y yo disfrutamos jugando unos hoyos en El Saler.



CAPÍTULO 2

Madrid: Libertad sin ira



Desde Colón a Argüelles hay un lado de Madrid que se inclina elegantemente hacia el oeste por los bulevares: Génova, Sagasta, Carranza, Alberto Aguilera. Bulevares es una palabra francesa que retrata el espíritu señorial de una zona que dejó a un lado su nobleza para ser ocupada por el tráfico y los coches. Allí, en Sagasta, 27, ocupando un piso en la segunda planta de un edificio antiguo, nació Delpire Advico. Una denominación que provenía del gran publicitario francés Bob Delpire y de la contracción de Advertising Victor Cohen (Advico). Advico era una de las principales agencias de publicidad suizas y tenía sus oficinas en Gockhausen, a las afueras de Zurich. Delpire Advico era la agencia que manejaba internacionalmente la cuenta de Citroën, y con la cual había llegado a un acuerdo para abrir la oficina correspondiente en España.