

En el centro del negocio



Como presidente de Grupo Consultores, compañía que fundó hace 17 años junto con Luis Bringas, quien posteriormente salió de la misma, seguramente Ángel Riesgo es uno de los profesionales que más cosas sabe de las interioridades de empresas anunciantes, de agencias y de medios a los que su compañía presta servicios. Él personalmente está presente en numerosas asociaciones del sector. No es de extrañar, por tanto, que Ángel Riesgo sea visto con una mezcla de admiración, temor y curiosidad.

Economista de formación, carrera que cursó en la Universidad Complutense de Madrid con un compañero de excepción, Marcos de Quinto, actual presidente de Coca Cola, “con quien estudié todos los días de la carrera”, y con el que mantiene una gran amistad, aunque el trabajo les ha separado un poco, dice, Ángel Riesgo rompió con una tradición familiar cuando empezó a trabajar en publicidad. La rama materna, los Alcaide, se inscriben en una de esas familias de solera en el mundo de la Economía. Un tío suyo fue uno de los economistas más importantes del país; su propia madre era economista y la actual presidenta del Instituto de Estadística es su prima. Y eso marca, asegura, aunque a poco de terminar un máster y cuando ya estaba trabajando para una multinacional desde la que, entre otras funciones, había realizado una auditoría para dos agencias (JWT y Delvico), recibió la oferta de Stanley Bendelac y Florencio

Barranco para asumir la dirección financiera en una de las compañías del grupo Bates. “Ahí entré en la publicidad, me interesó, me gustó desde el principio y cambié mi oficio”. Si bien nunca ha llevado una cuenta o ha hecho una campaña, “mi negocio es éste”, dice, “yo me siento un publicitario más que un economista o financiero y eso es porque a mí lo que me interesa es la economía de la publicidad”. Posteriormente asumió la dirección general de la red regional de BSB hasta que, cinco años después, lo que nos sitúa en 1990, “ya había hecho todo, era socio de la compañía y no veía que pudiera hacer mucho más, porque seguía siendo un poco financiero para ellos, aunque yo no lo sentía así”. Entonces decide, junto con Luis Bringas, compañero en BSB y que también buscaba dar un giro a su carrera profesional, montar algo juntos. “No sabíamos qué queríamos montar, pero éramos socios de nuestras respectivas compañías,

**ÁNGEL RIESGO,
PRESIDENTE DE
GRUPO CONSULTORES**

podíamos vender nuestras acciones e invertir en un negocio. Y así lo hicimos. Firmamos un contrato de no competencia por muchos años, lo cumplimos y creamos una consultora. Así empezó esto”.

Y esto es Grupo Consultores. Un proyecto atípico, dice, “porque a los treinta años que teníamos entonces, es atípico montar una consultora, pero habíamos visto un modelo de lo que era la selección de agencia en Francia y nos gustó la idea porque nos parecía un trabajo necesario

en esos años en España”.

Consultores, explica Riesgo, nació con el modelo francés de la selección de agencias como referente. Las agencias pagaban una cantidad (medio millón de pesetas) al año por estar en la base de datos de la compañía. No se les cobraba comisión alguna por los servicios, sino que ésta venía del anunciante. Durante los dos primeros años captaron alrededor de 30 agencias. Luego vivieron procesos de selección muy notorios, como los de Galerías Preciados, Repsol, el BCH o SEAT. En 1993, ante la aparición de un nuevo competidor, Cuende (que después abandonó este negocio para centrarse en otros), Consultores renunció al fee de las agencias en un acto alejado de cualquier heroísmo, indica Riesgo, sino puramente comercial, “porque entendíamos que no había hueco para dos”. A partir de ahí, Grupo Consultores fue ampliando sus servicios hacia la negociación en fusiones y adquisiciones o la elaboración de



“El concurso, como tal, es un sistema absurdo de selección”

“Los anunciantes eligen mal a sus agencias en un número de casos muy frecuente, porque lo hacen sin la suficiente información. Sin el suficiente criterio y con precipitación, eso es así en muchos casos, teniendo en cuenta que hay unos trescientos concursos al año en el país. Los anunciantes viven en un mundo convulso y tienden a hacerlo todo muy deprisa, lo que es un error, porque los grandes anunciantes no tienen prisa, a lo mejor tienen una urgencia de último momento, pero trabajan a largo plazo porque la publicidad les importa demasiado como para jugar con ella. El concurso como tal”, dice Riesgo, “es un sistema absurdo de selección por varias razones. Primero porque no elige una agencia, sino una campaña. En segundo lugar porque nunca he visto una grandísima campaña saliendo de uno de esos concursos precipitados y, en tercero, porque no se analizan los otros elementos que se están comprando: una relación profesional con un equipo, una agencia que tenga un histórico, etcétera”. El modelo de selección aplicado por Consultores es el siguiente: una fase inicial de lista larga y consideración de todo el mercado; una lista corta; una fase de *work shop* que se concreta en una reunión sin briefing en la que la agencia muestra sus aptitudes, actitud e interés y que, a pesar de que a las agencias no les gusta demasiado, acostumbradas al modelo de concurso, que tiene más trucos (“el concurso es como ligar en una discoteca y esto es conquistar cenando”, dice) y, por último, si fuera necesario, un concurso restringido que ya se hace con una serie de elementos más maduros, explica. Pero la realidad muchas veces es otra. “Veo algunos procesos escandalosos y en el caso de las agencias de medios, absolutamente escandalosos, que se basan en el precio cuando éste no es relevante y, sin embargo, funciona como tal cuando sólo lo sería en comparaciones idénticas. Los concursos de agencias de medios son cada vez más económicos y financieros y ese no es el camino para contratar a una empresa de servicios. Todos los clientes que hacen esas cosas, que en el fondo son malas prácticas, hacen peor publicidad”.

estudios (tras asociarse con la empresa de César Vacchiano, padre de uno de los socios actuales de Riesgo), conformándose el primer núcleo para la construcción del grupo en torno a estos tres negocios: la selección de agencias, las fusiones y adquisiciones y los estudios. También hubo otro tipo de aventuras que posteriormente se abandonarían, como un estudio de abogados especializado, con Iñigo Bilbao, que actualmente es su abogado pero externo, o su participación en un *head hanter* (BPPM), que el grupo abandonó hace año y medio. El negocio se amplió con la puesta en marcha de los premios EFI, de los que Consultores es socio al 50% con la AEA (tras la negativa de la AEAP de asumir este proyecto en lo que Riesgo considera una actitud miope por parte de la asociación en aquél momento, 1997 cuando se lo propone). En la actualidad, además, participa junto a una empresa de Singapur y una británica en Resort Internacional, sociedad dedicada a fusiones y adquisiciones de la que posee el

“Los grandes anunciantes no tienen prisa, a lo mejor tienen una urgencia de último momento, pero trabajan a largo plazo porque la publicidad les importa demasiado como para jugar con ella”.

20% y es responsable del área latina y, por último, se ha desarrollado un área de comunicación y eventos desde la que se gestiona la participación de Consultores en distintos premios y actos profesionales, que no son pocos.

A. ¿Es posible estar en tantos frentes sin resultar sospechoso?

A. R.- Nuestra actividad, desde que hace 17 años nació Consultores, siempre ha sido delicada. Eso es verdad. Pero creo que si estamos aquí y somos aceptados es porque hemos hecho las cosas seriamente, no digo ni bien ni mal, sino con unos principios. Cuando empezamos,

escribimos en un papel unos principios: independencia, confidencialidad y que sólo íbamos a remunerarnos de manera clara y transparente. Eso es lo que hemos hecho y lo que nos permite estar en situaciones de posible conflicto sin caer en él. Pero sí es cierto que en

nuestro trabajo a veces se cae en el conflicto y entonces hay que evitar el trabajo. No sólo tenemos que serlo, sino también parecerlo. No se nos han encontrado fisuras hasta ahora y es porque tenemos mucho cuidado. Ahora bien, sabemos que a veces las agencias nos consideran al borde del problema. Pues lo que nos orgullece es que nos siguen contratando, que siguen trabajando con nosotros y las cuarenta primeras agencias sin excepción son nuestros clientes de una u otra manera.

A.- ¿Cómo se puede dar servicio, por igual, a agencias, anunciantes y medios?

A. R.- Lo que hacemos es especializarnos. Cada uno de nosotros, quizá yo menos, es más especialista en un territorio. Kika San Blas sólo trabaja para anunciantes; César Vacchiano y los equipos de consultoría trabajan sólo para agencias y José Luis Vara solamente para medios, con lo cual, cada uno es experto en su área y tiene credibilidad. El que tiene menos credibilidad debo ser yo que trabajo un poco para todos, pero también para ninguno, porque el objetivo de Consultores es que la nueva generación, las seis personas que conforman la dirección, vayan tomando el liderazgo de la compañía y yo tenga una función más de representación y comercial, pero no tanto del día a día en los temas de consultoría. Mucha gente dice que Consultores es Ángel Riesgo, y no es verdad. Ahí están los dos directores principales: César Vacchiano y Kika San Blas, que son mis socios, y José Luis Vara, Beatriz Chapapietra, Patricia Chávez y Majé López, por orden de llegada. Quizá yo soy más visible, escribo artículos y esas cosas, pero el éxito es del equipo.

A.- ¿Qué es lo mejor y lo peor de su trabajo?

A. R.- Para mí lo más gratificante son las 30 personas que están aquí, que haya gente tan profesional, tan maja y tan entusiasta dedicada a esto y que estén aquí por una empresa que

yo monté en su día, eso me gusta. Que estén aquí por una especie de creación de valor de un empresario, es lo mejor. La otra cosa buena es el mercado, que es generoso, la verdad, un mercado bueno que te permite trabajar en cosas distintas. Por el contrario, la parte de fusiones y adquisiciones me tiene muy cansado ya, porque es muy duro.

A.- Pero no debe quedar mucho ya por comprar en España, ¿no?

A. R.- Sigue siendo una actividad importante, lo que pasa es que antes se compraban y vendían agencias típicas de publicidad y ahora son otras cosas, pero hay que tener en cuenta que hacemos operaciones en España, en Portugal y en el resto de Latinoamérica y allí hay mucho que comprar. Para hacernos una idea, en estos momentos estamos comprando una agencia de publicidad en Madrid, vendiendo una agencia de publicidad en Lisboa, comprando una agencia

Continúa en página 24

en Brasil, una agencia de promociones en Buenos Aires... todo eso a la vez. Ese trabajo es muy histórico, te genera una tensión que a mí, que soy un tipo más bien tranquilo, me pone malo, no me gusta, pero me toca hacerlo, aunque me gustaría irlo dejando.

A.- ¿Cuáles son las operaciones de intermediación de las que se siente más satisfecho?

A. R.- Hay dos operaciones en las que hemos asesorado ambas al comprador, WPP, que son muy importantes: la compra de SCPF y Sra. Rushmore. Fueron procesos difíciles y se ha demostrado que han salido bien. Pero no puedo evitar que mi operación favorita, que hice en la parte de la vendedora, sea la adquisición de Reporter por parte de McCann Erickson, donde estaba Domingo Vila y que luego se vino con nosotros. Fue una operación muy difícil, en una empresa como Interpublic, que estaba en un momento muy delicado y fue muy buena. La primera también la recuerdo con cariño: la venta de Solana a Cid FCA.

A.- ¿Y entre todos los concursos en los que ha colaborado?

A. R.- Hay uno que es mítico

en nuestra historia: el día que RTVE decide llamar a todas las agencias y éstas le hacen un boicot. Nos llamaron desde la AEAP, presidida entonces por Francisco José González, y la AEA, con Marcos de Quinto, para pedirnos ayuda y acabamos pasando de ser el mediador a hacer un proceso histórico porque es el primero que hace la Administración Pública y que está ordenado, restringido y muy racional.

Frustración

A.- Tal vez aquella intermediación apuntaló más aún la buena posición de Consultores en el seno de la AEA, que venía de antes, pero no consiguió tender la alfombra roja ante la puerta de la AEAP...

A. R.- La AEAP ha sido miope muchas veces en su relación con Consultores porque, en el fondo, tenemos los mismos objetivos, no todos, pero defendemos y creemos en las agencias, pero la asociación siempre mantuvo cierta distancia con nosotros, y ésa es una de mis frustraciones, porque siempre me he ilusionado con proponerles cosas y hemos hecho relativamente pocas. No hay



buenas relaciones y colabora permanentemente es con la AEA...

A. R.- Con la AEA tenemos una relación casi de socios. Mi relación con la asociación no viene de la época de Marcos de Quinto en la presidencia, como algunos puedan pensar, dada nuestra amistad, sino de antes, de la época de Félix Muñoz como presidente y, en concreto, de la cumbre de Toledo entre anunciantes y agencias, cuando se produce un lío tremendo y me piden que intervenga con una ponencia que mostrará a los anunciantes que podían tener una empresa de consultoría de confianza. Luego vinieron los Efi y todo lo demás, pero eso no quiere decir que estemos en el lado de los anunciantes, sino que estamos en el lado de los negocios de la publicidad, no de uno sólo, pertenecemos a todas las asociaciones que nos dejan: Autocontrol, AEDEMO, IAA y nos gustaría estar en la AEAP, pero no nos dejan.

A.- ¿El acuerdo de buenas prácticas que está a punto de salir responde a las necesidades del mercado?

A. R.- Sí, pero por desgracia en el pasado algunos otros acuerdos han sido incumplidos. Éste, que es importante, nos llevaría a unas mejoras si se aplicara de verdad, el problema es que siempre hay anunciantes y agencias que no lo cumplen. Hace años trabajamos con la AEA y la AEAP sobre un acuerdo acerca de los concursos que se cumple

parcialmente. Desgraciadamente hay anunciantes que deciden hacer concursos con siete agencias sin remunerar, todavía pasa, aunque está escrito por ambas asociaciones que eso no debe ser así. El documento no va a dar el paso de la total transparencia, pero tampoco estoy seguro de que sea posible ese paso

porque el mercado, en España y en el mundo, está estructurado de una determinada manera, y es muy difícil hacer un mercado que sea totalmente cristalino, pero yo creo que va a ayudar a tener algunos principios claros. Las agencias son mestizas, son al mismo tiempo mercaderes y asesores y cuando ocurre eso es muy difícil ser transparente. Pero, la verdad, no sé si la transparencia le interesa menos a las agencias o a los anunciantes, muchas veces.

¿Preparados para el cambio?

Conocedor de los tres pilares fundamentales del sector publicitario, Ángel Riesgo dice que el gran interés, ahora, está en el cambio a lo digital, rápido e importante y para el que "ninguno estamos bien preparados". Por distintas razones:

• **Anunciantes.** "Históricamente ha sido el motor de los cambios, pero en esta crisis, éstos van tan deprisa que a veces hasta los anunciantes se quedan atrás. Se ha roto la columna vertebral del negocio que estaba basada en el marketing de masas. A pesar de ello, todo lo seguimos midiendo en base al marketing de masas porque nos da confort, pero eso ya no vale porque el GRP es una medida para dar impactos masivos y ahora los impactos personales pueden tener un coste similar al impacto de masas y el anunciante va a ir saltando de unos a otros. Yo guardo pedacitos de *Minority Report* porque eso es lo que va a pasar: Nos van a dar los impactos que nos apetezca recibir y eso va a cambiar la forma de hacer publicidad. Los anunciantes, especialmente los internacionales, empiezan a recibir consignas, pero en España hay una situación engañosa con el precio de la televisión, que es más barata y más mala como impacto porque es menos eficaz".

• **Agencias de publicidad.** "Están cambiando. Basta fijarse en el relevo de directivos que ha habido últimamente, migrando de un modelo de publicitario de televisión típico a otro de publicidad fundamentalmente *one to one*, que viene del marketing directo, de la promoción, de otra batalla y dentro de poco, de Internet, porque lo digital va a ser el eje de todo y ese es un cambio que lo tienen que hacer nuevas personas. Creo que al final puede ocurrir como en el cine y que los creadores se hagan independientes, creando unidades más creativas, al estilo de las que ya están naciendo, y las redes van a tener una importancia relativamente menor en las agencias publicitarias. O eres excelente y creativo como unidad publicitaria o tienes un problema grande, te llames como te llames. Los anunciantes empiezan a buscar unidades creativas allá donde estén. Es un fenómeno que hay que seguir y de ahí el éxito de agencias como SCPF o Sra. Rushmore".

• **Agencias de Medios.** "Tienen una postura complicada de explicar, pero a los anunciantes les gusta mucho porque les hablan de números y eso les tranquiliza. La creatividad da un poco de miedo en general, y las agencias de medios tiene como argumento la diversificación de servicios, más acorde con los tiempos, pero su negocio principal sigue siendo vender medios convencionales y tienen un problema: su cultura no es la idea, la creatividad, la excelencia creativa y ésta es muy importante porque es la que genera valor a menor coste, la creatividad no es buena porque sea bonita, sino porque un impacto con creatividad llega más y con más eficacia, y las agencias de medios no están en esa cultura.

• **Medios.** "A las televisiones convencionales les quedan cinco años, no más. Tienen que cambiar. La TDT llega dentro de 6 años, aunque no parece que nadie esté preparado y las televisiones están terminando de ordeñar su gran vaca, pero el anunciante va a tener que fragmentar sus audiencias y eso las va a perjudicar. Los medios tienen que replantearse el futuro. Yo creo que los periódicos tienen que dejar de estar obsesionados con la política, tienen que cambiar. El éxito de la prensa gratuita no es otro que hablar de cosas más interesantes, como le ocurre también a la prensa de provincias".

"Nuestra actividad, desde que nació Consultores, siempre ha sido delicada. Pero creo que si estamos aquí y somos aceptados es porque hemos hecho las cosas seriamente, no digo ni bien ni mal, sino con unos principios".

ningún problema en la relación directa con los individuos, pero cuando se juntan sé que generamos cierta tensión. A veces nuestro rol se cruza con el de ellos y piensan que tenemos demasiado poder, esas cosas que se dicen de Consultores. Y no es verdad, Consultores tiene el poder que le dan las agencias y es el poder de la seriedad. Pero hay elementos de frustración, como cuando ayudamos a hacer un primer borrador para el tema de las buenas prácticas. Hicimos un documento ilusionado y creo que el inicio de algo muy bueno y públicamente la AEAP dijo que no le gustaba el documento y creo que eso fue incorrecto y todavía no he acabado de digerir aquello, sobre todo porque el documento nuevo, en el que hemos colaborado con la AEA, es muy parecido, mejorado, pero hay algunos principios que vienen de nuestra idea original, lo cual nos gusta, pero no así el aplazamiento que ha sufrido este proceso.

A.- Con la que sí guarda