

ISABEL ONTOSO, CONSEJERA
DELEGADA DE PUBLICIS LADO C

“Mi capacidad de ilusionarme con proyectos nuevos es infinita”



A lo largo de sus casi treinta años de trayectoria profesional, Isabel Ontoso ha estado en los dos lados: en la agencia, donde comenzó en la empresa familiar, y en el anunciante, en sectores de máxima inversión publicitaria, como son los automóviles y las telecomunicaciones. Ahora, al frente de Publicis Lado C, de la que es consejera delegada, se encuentra, dice, en una etapa de gran madurez personal, construyendo la agencia que le hubiera gustado tener como cliente y en la que le hubiera gustado trabajar como publicitaria. Sin embargo, esa sensación no implica que crea haber llegado a ningún sitio, convencida de que la vida son etapas, y sigue con su capacidad de ilusionarse con proyectos intacta. Con independencia, dice, de cargos y sueldos pero, eso sí, siempre con posibilidad de mando.

Su paso por Telefónica, compañía de la que fue subdirectora de publicidad durante cinco años, coincidiendo con la liberalización del mercado de las telecomunicaciones, le acarreó cierta fama de dura. Algo que Isabel Ontoso, en la actualidad consejera delegada de Publicis Lado C, no niega porque, dice “siempre soy de la opinión de que cuando el río suena, agua lleva, para bien y para mal”, pero matiza: “No sé si soy dura, creo que soy una persona con dotes de mando. Siempre que alguien tiene dotes de mando y tiene que ejercerlo y, además, es mujer, es fácil decir que eso responde a un perfil de persona dura. Es verdad que cuando una mujer llega a puestos de responsabilidad, siempre se oye ¡menuda es!, ¡es de armas tomar! De entrada hay un tópico de que la que ha llegado a mandar y tener responsabilidad y poder en un área es porque tiene mando. Yo además, lo tengo. Soy una persona bastante mandona, entre comillas. La responsabilidad no es que no me de miedo, es que la busco. Si algo tengo claro sobre mí misma es que no podría trabajar en un sitio en el que no tuviera responsabilidad, me implicó en los proyectos desde su nacimiento hasta su fin y, además, tiendo a liderar el proceso, así que no puedo quitarle la razón a quien diga que soy mandona. Pero, en el caso concreto de aquella etapa de Telefónica, manejábamos el mayor presupuesto de comunicación de este país y era un momento de máxima explosión de ese mercado y ese sector, con inversiones altísimas, con la creación de áreas

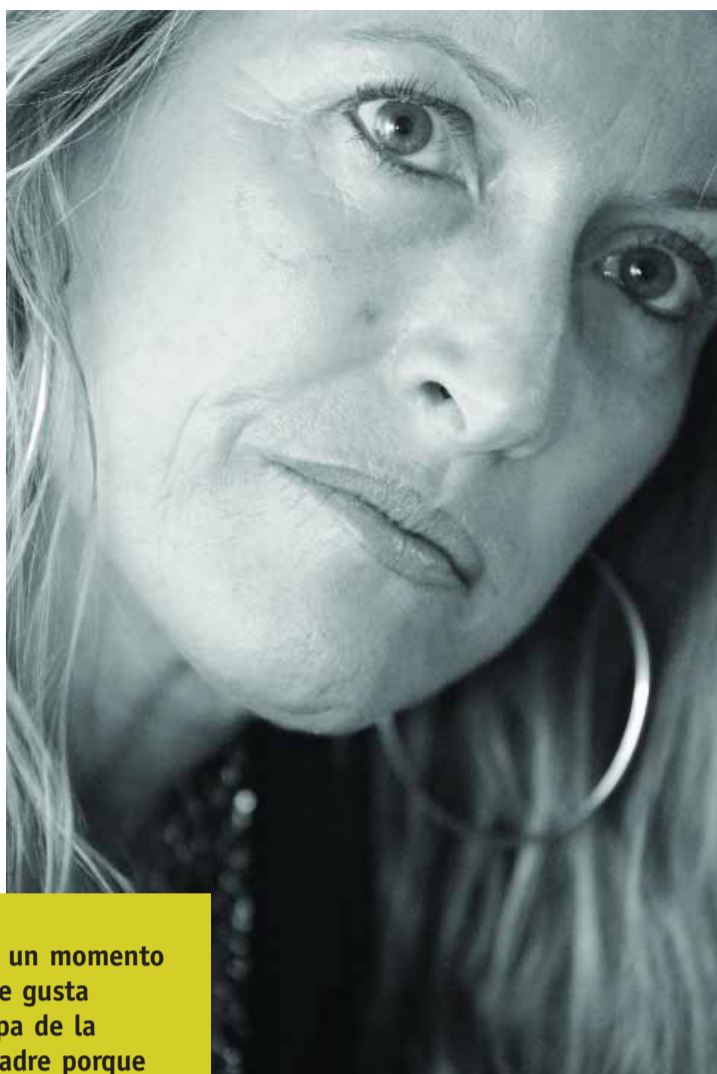
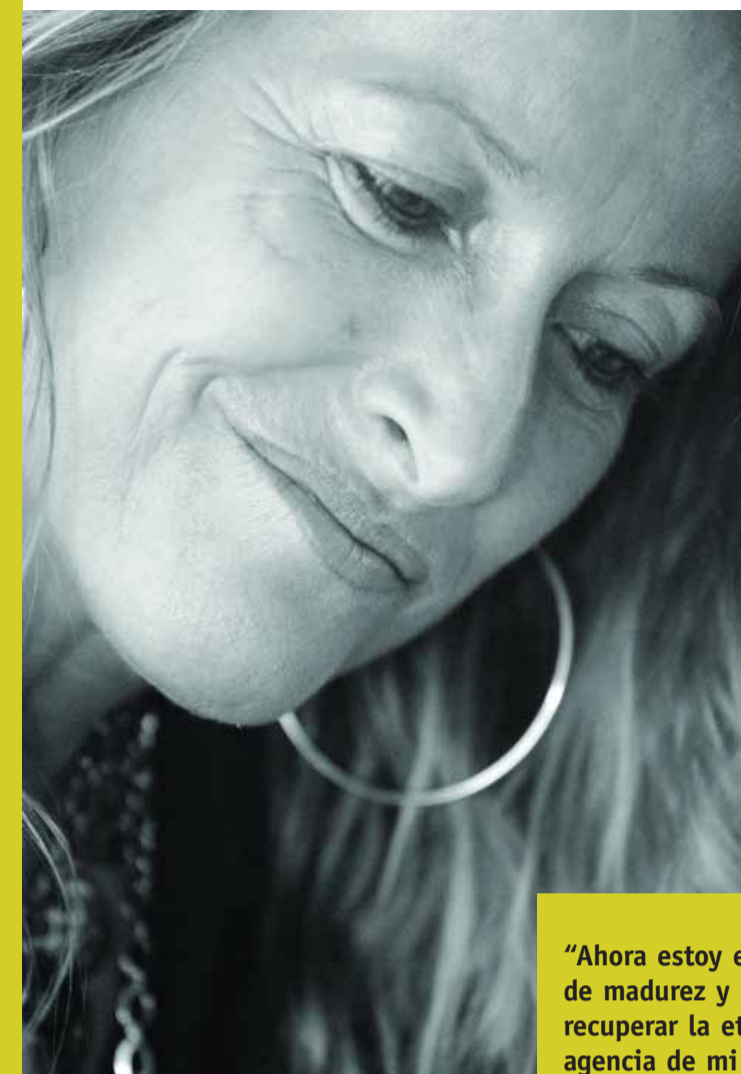
nuevas como internet, el lanzamiento de marcas nuevas y la creación de negocio nuevos. Habíamos heredado un operador dominante y tuvimos que abrir las puertas al mercado: fue la época de los concursos, el momento en el que más concursos hice en toda mi vida, había que hacerlos para que todos compitiesen en igualdad de condiciones y para superar la era del pasado, del amigo; fue la época de los concursos limpios para poner encima de la mesa el talento español y el internacional, con el lanzamiento de la marca en Latinoamérica... Todo ello suponía mucho poder, poder de decisión sobre el trabajo de las agencias. Eso, lógicamente, cuando ganas estás muy contento y cuando no, la persona que te ha dicho que no has ganado no es la que más adoras. En cambio, a pesar de esa fama de dura, tengo grandes amigos en publicidad, y no precisamente en las que han sido mis agencias, sigo conservando amistad con muchas agencias a las que en un momento determinado he tenido que quitar la cuenta. Y, en el fondo, tengo muy buen trato personal. Mi talante es muy conciliador, abierto y espontáneo, y eso se agradece”.

De ese trato personal cercano y amable, de su discurso entusiasta y locuaz, tuvimos constancia a lo largo de esta entrevista, en la que Isabel Ontoso habla de sus inicios, de su paso por los mundos de la agencia y del anunciante, de su situación actual y de algunas consideraciones sobre la profesión.

Lo suyo con la publicidad no fue vocacional, sino puramente

experimental. Su vocación era el Derecho y terminó esta carrera simultaneando sus estudios por la mañana con el trabajo por la tarde en la agencia de su padre, Ontoso Publicidad, una de las pioneras en la publicidad en autobuses en Madrid, donde Isabel Ontoso, además de aprender todo lo que sabe (que no es poco, dice) de publicidad exterior, también aprendió otras muchas cosas que ahora trata de poner en práctica: a tratar al cliente pequeño con la misma ilusión e interés que al cliente de una inversión altísima, a dirigir equipos, etcétera. Acabados sus estudios y porque se resistía a no ejercer en aquello para lo que había estudiado (quizá también una forma de rebeldía) continuó durante un año simultaneando el Derecho (la práctica, esta vez) con su responsabilidad, cada vez mayor, en la compañía familiar. Finalmente se convenció de que lo que realmente le gustaba era su trabajo en la agencia y a ella se dedicó al 100%.

Casi diez años estuvo en la misma, los cinco primeros de formación pura y dura y el resto en un claro camino hacia la dirección de la compañía. Y aunque reconoce que fue un training en toda regla, no podía quitarse de encima el complejo de “hija de papá”, hasta el punto de que, cuando ya era consejera delegada de la sociedad, decidió buscar empleo fuera. “Es difícil separar la vida personal de la profesional y es muy difícil saber cuánto vales cuando trabajas con tu familia. Acabé siendo la consejera delegada de la agencia a los ocho años de estar allí, había



“Ahora estoy en un momento de madurez y me gusta recuperar la etapa de la agencia de mi padre porque ahí aprendí muchas cosas que pongo en práctica”.

pasado por todos los departamentos, realmente había aprendido a ser consejera delegada y dirigía la agencia totalmente, pero tenía esa duda de si todo lo que yo tenía o había conseguido correspondía solamente a mi esfuerzo o había tenido un gran empujón, que sin duda lo tienes cuando empiezas a trabajar en un negocio ya establecido en el seno de tu familia. Y hubo los típicos celos en esas circunstancias, empezamos a tener tirantezas en el modelo de gestión, y a pesar de que mi padre era el presidente y tenía una influencia enorme, yo mandaba y empezamos a tener problemas de relación, con lo cual a mí no me compensaba, sinceramente. Y me busqué la vida. Vi un anuncio en un periódico, buscaban jefe de publicidad nacional para Renault y mandé mi curriculum. Y me llamaron”.

Y ahí, dice, el primer día que entró en Renault a las 8 de la mañana y después de haberse reducido el sueldo casi a la mitad, se le quitó el complejo “porque ya podía medir si lo que fuera a conseguir, mucho o poco, era por mí misma”. No le ha ido mal desde entonces y siente que todavía le queda mucho por hacer: “No tengo la sensación de haber llegado a ningún sitio, quizá porque nunca aspiré llegar a nada. Lo que es evidente es que siempre me he encontrado dirigiendo algo, y supongo que así seguiré”.

Salto al exterior

A partir de entonces empieza una carrera que la ha llevado consecutivamente del anunciante a la agencia, cambios que en

ocasiones, han tenido que ver directamente con una marca de coches: Renault.

ANUNCIOS. — ¿Qué destaca de aquella primera relación con Renault?

Isabel Ontoso. — Fue una experiencia extraordinaria, primero personalmente, porque empecé a medirme con los demás. Fue mi primer contacto con la gran publicidad, caer de golpe en el primer anunciante del país y yo tenía además los lanzamientos más interesantes. Viví el final del Renault 5, el lanzamiento del Clio, el Renault 19, modelos emblemáticos en una época de máxima inversión de ese cliente. Para mí era el parque de atracciones. Fueron tres años muy intentos, donde aprendí muchísimo: la publicidad con mayúsculas, estar en una gran organización, que no tiene nada que ver con trabajar en empresas más pequeñas, y fue mi primer contacto con una multinacional.

A. — Siguió con Renault pero desde la agencia que manejaba la cuenta por entonces, Saatchi & Saatchi.

I. O. — Necesitaban un director de cuentas que además manejara bien el francés. Habíamos acabado de lanzar el Clio, que había sido el eje de mi trabajo en la compañía y estaba madura para dar el salto a la agencia. Mi jefe en ese momento vio claramente que yo había cubierto una etapa y que quizá era más inteligente que siguiera trabajando para ellos desde la agencia que encontrarse seis meses más después con que me iba a la competencia. Pasé casi tres años en Saatchi & Saatchi dirigiendo la

cuenta de Renault. Es una marca que te marca, quitarse la camiseta es muy difícil. Renault es una marca que hace las cosas muy ligadas a las personas. Me costó mucho olvidarme de ellos, estuve un tiempo con el síndrome de Estocolmo porque cuesta olvidarse de esa marca, no me extraña que al cabo de los años haya vuelto a tener relación con ellos.

A. — ¿Fue su relación anterior lo que determinó su fichaje para montar Publicis Lado C?

I. O. — El contacto y la relación anteriores con Renault podían hacer prever una correlación, pero dirigir una agencia requiere un *expertise* que yo había adquirido en los casi cinco años que estuve al frente de Conquest Europe.

A. — ¿Cómo fue su paso por esa agencia?

I. O. — Fue una agencia que costó enderezar, yo no me encontré un bombón cuando llegué, sino una situación un poco complicada, una compañía sobredimensionada y con una relación con el anunciante, Alfa Romeo, absolutamente deteriorada porque obedecía a una decisión internacional y esas cosas difícilmente empiezan bien, aunque sí pueden acabar bien. Llegué allí un poco de salvadora de la relación con el cliente. Restaurar la relación fue algo rápido porque enseguida sintonicé con Margarita Rodríguez que era y sigue siendo la directora de publicidad de la marca, hubo mucha complicidad y la inestabilidad inicial apenas duró tres meses, el cliente ayudó mucho a desatascar ese problema porque vio voluntad y profesionalidad.

Pero había otros problemas: mucha gente, necesidad de ganar nuevos clientes, había que hacerla rentable, que no lo era.

A.- Y justo cuando empieza a dar beneficios, llega la llamada de Telefónica.

I. O. — Me llamaron para ofrecerme un puesto que era imposible rechazar.

Las telecomunicaciones

Con ello, Ontoso entra en el que ha sido el segundo gran sector en el que ha trabajado desde la vertiente de anunciante, las telecomunicaciones, al que llega en un momento clave, en plena liberalización del mercado. “Cuando me lo plantearon me pareció un proyecto impresionante, y lo fue. El parque de atracciones elevado a la máxima potencia. Eso que subes en el más rápido, que vas siempre con el miedo, pero te gusta y te vuelves a montar. Una mezcla de pánico porque todo iba muy deprisa y todo tenía consecuencias inmediatas e importantes, pero que a la vez te llenaba porque te provocaba unas descargas de adrenalina enormes. De aquella época me quedo con esa gran marca. Hay dos marcas en mi vida que me han marcado: Renault y Telefónica. Ésta es una empresa que cuando llegas te absorbe y nunca te quitas su aroma. Hay una especie de orgullo, de pertenencia, que yo viví en vena. Me costó muchísimo quitármelo y tuve que hacerlo de golpe, porque me fui a la competencia, pero me costó mucho. Es más, no sé si no queda algo todavía”.

A. - Fue una época convulsa

empresarial y políticamente. ¿Cómo se vivía eso internamente?

I. O. — Fue una época de expansión. Confluían dos circunstancias que hacían que eso fuese tan especial: por un lado, la liberalización del mercado de las telecomunicaciones, y, por otro, la explosión de la telefonía móvil; y, en medio de todo ello, una empresa como Telefónica que había sido el operador dominante durante mucho tiempo, que tiene que mostrar un talante de cambio que permita no sólo desarrollar nuevas tecnologías y crecer en nuevos mercados, sino, además, hacer una revolución en la manera en que habla al individuo, al consumidor, que deja de ser un abonado para ser un cliente. Todo eso requiere un encaje jurídico perfecto que se lanza al mismo tiempo que la operadora tiene que cambiar. Es lógico que hubiese momentos de tensión porque todos estaban aprendiendo.

Internamente se vivía con gran profesionalidad, porque en Telefónica la gente estaba muy preparada, conocía muy bien su oficio y su trabajo y con lo que se batallaba era con el talento para solventar o discutir lo que pedía el regulador. Éste tenía un papel difícil porque tenía que defender a unos y otros. Yo he vivido más la tensión desde los operadores alternativos que la que se vivía cuando estaba en Telefónica, quizá porque en ésta mi foco era más la comunicación comercial y no entraba en la comunicación corporativa, mientras que cuando estuve en France Telecom llevaba las dos cosas y ahí tenía que poner

Continúa en página 34

luz sobre la situación en la que estaban los operadores alternativos respecto al dominante.

A. — Es de suponer que el paso de Telefónica a France Telecom no sería fácil...

I.O. — Eso fue muy interesante porque, por un lado, te habías enamorado de la fuerza y el poder de Telefónica como marca que demostraba que todo era posible y que luego comprendí que implicaba una posesión de dominio, que da ciertas ventajas sumatorias al ingenio de la gente para buscar las formas de hacerlo. Más tarde, desde el operador alternativo viví otra situación: el regulador, en mi opinión, no acababa de ayudar del todo a los nuevos, para ello era necesario que éstos tuvieran que quejarse constantemente de los abusos. Yo no me fui voluntariamente de Telefónica, me fui porque se acabó una etapa del presidente con el que yo había trabajado y se cambió el equipo que yo lideraba.

Es lógico, cuando estás en determinados puestos muy cerca del ámbito del poder, que estés a la confianza y a la renovación de un equipo. Cualquiera que esté como alto ejecutivo en una gran compañía tiene que entender eso. Cuesta hacerlo, pero forma parte de tu salario y de tu cargo.

En France Telecom fueron cuatro años de muchísimo trabajo y muchísimo aprendizaje de lo que era estar al otro lado, cómo se vivía el tema desde una empresa más pequeña, con la idiosincrasia francesa y además con el proyecto de Orange.

“Creo que el futuro de las agencias va por donde estamos yendo nosotros. Sólo sobrevivirán aquellas que pongan en valor su creatividad”.

A. — Pero antes de lanzar Orange, surgió Publicis Lado C.

I. O. — Me fui sabiendo que se iba a producir el lanzamiento y, no lo voy a negar, me hubiera gustado lanzar esa marca en España, pero me hubiera obligado a renunciar a esta propuesta que me parecía más de largo recorrido que volver a lanzar una marca. Me apetecía más crear el modelo de agencia que siempre había soñado tener como cliente y donde había soñado trabajar como publicitario.

Publicis Lado C

A.- ¿Se corresponde Publicis Lado C con ese modelo?

I. O.- Aun con todos los defectos que tenemos porque, por supuesto, no lo hacemos todo bien, éste es el modelo de agencia que yo creo que el cliente quiere tener y que el publicitario quiere como

Cuatro cuestiones y un perdón

A. — La investigación, ¿un enemigo o un aliado?

I. O. — Uno de nuestros mejores amigos. Yo he trabajado mucho en investigación y Lado C es una gran defensora de la investigación porque llevamos Renault, que todo lo mide. La investigación muchas veces es nuestro mejor aliado. Cuando haces una propuesta diferente es más difícil de vender que cuando es como las demás, y generalmente nuestras propuestas siempre buscan un ángulo y una manera de abordar el problema que sea notoria y sorprendente. Y es la investigación la que tiene que darte luz a si lo que estás proponiendo es una locura o una idea que engancha con ese consumidor que es bastante más atrevido, moderno y enrollado de lo que muchas veces el anunciante piensa que es.

A.- ¿El futuro de la comunicación es 360°?

I. O. — 360° es el presente. El tipo de ideas que hacemos es 360°. Solemos crear un concepto y es verdad que el spot crea mucha expectación, pero a partir de ahí nace toda una serie de ideas que en el caso de Renault generalmente las producen otras agencias. Cada vez planteamos más cosas que no son ATL puro, luego el cliente decide con quién realiza unas y otras. Y eso va a ser el futuro, claramente. Y si no ha surgido antes es porque los grupos de comunicación tienen un sistema que obedece a un deseo de segmentación y especialización, pedido históricamente por el cliente, que ha desembocado en una segmentación tal vez excesiva de la comunicación.

A.- ¿La juniorización es el gran mal de las agencias?

I. O.- Creo que es el gran error de las agencias porque supone la pérdida de talento, que es de lo que viven, lo cual plantea un contrasentido: como consecuencia directa de una merma de tal magnitud en este país de los ingresos que la agencia percibe por sus servicios, se hace difícil abordar un staff con experiencia. Yo lo he sufrido como cliente y por eso la propuesta de esta agencia es totalmente opuesta a eso: somos partidarios de tener menos personas pero con experiencia.

A.- Su media de permanencia en las distintas empresas en las que ha trabajado, a excepción de la familiar, ha sido cuatro años. ¿Será Publicis Lado C la excepción?

I. O.- Suele obedecer a etapas terminadas. Me he ido siempre de cada compañía dándome la sensación de que había cerrado totalmente el ciclo, y a por otro. Aquí acabo de cumplir dos años y estoy en plena fase de desarrollo, con la satisfacción de un recorrido muy interesante, pero con la conciencia de que tenemos todavía muchísimo por hacer y conseguir. Siempre veo la vida como etapas, y ésta es una. No significa que me vaya a ir dentro de tres años, quiero mucho para esta agencia y espero que pueda darme la capacidad de cerrar etapas dentro de ella porque, si no, las cerraré en otro sitio, porque mi capacidad de ilusionarme con proyectos nuevos es infinita y, además, no va ligada ni al cargo ni al sueldo. Me he movido siempre por proyectos y por supuesto que mientras Publicis Lado C sepa ilusionarme yo estaré aquí, pero fue mucho más difícil dejar a mi padre.

A. — Parece claro que eso la ha marcado. ¿Finalmente le perdonó su marcha?

I. O. - Me lo perdonó, pero le costó mucho, fue duro para él, aunque lo aceptó cuando, además, vio que me iba bien, especialmente cuando entré en Telefónica, porque él había trabajado muchos años allí. Y siempre recordaré el orgullo de mi padre cuando me hicieron subdirectora general de la compañía, ver que su hija ocupaba un cargo tan importante, aunque yo no lo vivía así, porque lo que me preocupaba era la responsabilidad de lo que hacía, no había puesto el cargo en contexto. Y fue ese día el que verdaderamente me perdonó, la primera vez que yo le sentí en paz, pensando que había merecido la pena mi marcha, aunque había sido muy duro, e incluso me pidió varias veces que volviera, pero era un camino sin retorno. En talentos como el mío, no hay vuelta a atrás. El resultado final ha sido muy positivo y ahora estoy en un momento de madurez y me gusta recuperar la etapa de la agencia de mi padre porque ahí aprendí muchas cosas que pongo en práctica.



lugar para desarrollarse, ser feliz y hacer buenos trabajos. ¿Las claves? Primero: la creatividad es el principal rasgo de nuestra personalidad, el *driver* que mueve la agencia, el talento creativo es lo único que nos diferencia a las agencias de publicidad del resto. Segundo: el área estratégica es fundamental, porque no quería repetir errores que he visto en otras agencias como cliente. La buena creatividad empieza en la estrategia para buscar la diferenciación. Y en tercer lugar: el servicio al cliente. Y qué es servicio al cliente, ¿tener ejércitos de personas que van y vienen con los bocetos y no toman decisiones? No, el servicio al cliente es tener pocos, pero buenos. Pocos, pero con experiencia y capacidad para ser el interlocutor del cliente y que éste vea que le estamos aportando soluciones.

A.- ¿La forma en que nació la agencia, para dar servicio a Renault, no delimita su desarrollo?

I. O.- Nace por causa de Renault. El matiz es importante, porque sobre eso hay mucha confusión y nosotros la sufrimos. La agencia surge porque Renault pone a Publicis como requisito sine qua non tener este modelo de agencia para otorgar al grupo la gestión su cuenta en España. Ahora bien, a nadie se le ocurriría crear una agencia como Lado C sólo para llevar Renault. Una agencia con este equipo tan potente no puede trabajar sólo

para un cliente porque es una locura, es un desperdicio y ninguno habríamos venido. Nosotros no somos una división de Publicis España que se dedica a Renault. El primer año no fue proactivo en nuevo negocio porque, lógicamente, era un año de consolidación de la agencia, con el cliente principal, pero ganamos Dyc Larios y participamos en algunos concursos, pero solamente cuando nos llamaban. Es ahora cuando estamos siendo más proactivos y vamos no sólo a los concursos que nos llaman, sino que provocamos que nos conozcan. Nuestra voluntad es que los anunciantes conozcan lo que hacemos. Creo que a lo largo de este año y el que viene empezaremos a ver los frutos de todo este trabajo de siembra. Creo que el futuro de las agencias va por donde estamos yendo nosotros. Sólo sobrevivirán aquellas que pongan en valor su creatividad. No es fácil, porque cuesta ganar clientes y convencerlos de que tienen que hacer cosas que sean diferentes, hay tendencia a repetir lo que no hace daño, pero que tampoco beneficia. De momento, tenemos que luchar contra el desconocimiento de que podemos ser una agencia posible para los clientes y contra la capacidad de apostar por ideas absolutamente nuevas.

Fotos: Santiago Ojeda / Anuncios