[David Torrejón]

Investigador privado

JOSEP BORRELL, DIRECTOR DE SERVICIOS DE MARKETING DE HENKEL IBÉRICA

En su puerta no dice "Josep Borrell. Investigador Privado" con letras fileteadas en oro. En realidad no dice nada, pero él confiesa que después de treinta años aún se siente más un investigador que se ha especializado en marketing, que un hombre de marketing que una vez fue investigador. Los orígenes no se olvidan, aunque uno haya tenido que poner proyectos en marcha en lugares tan lejanos como China o México. Así es Josep Borrell, durante tres décadas ininterrumpidas un investigador al servicio de una de las máquinas privadas de marketing más perfectas que existen: Henkel. Junto con P&G, Lever y L´Oreal, Henkel es sinónimo de marketing de gran consumo. Y en el centro del esa maquinaria está este investigador.

A él mismo le sobresalta la cifra, treinta años, aunque ya sabe que un par de días después de la entrevista va a recibir un homenaje por esa trayectoria. Y por si fuera poco, hace pocos días acaba de cumplir los 60, que, dice, no celebrará especialmente. Aunque no lo parezca, esta entrevista ha sido concertada sin que supiésemos de tamaña coincidencia de fechas, aunque quizás habría que investigar si todo es tan casual como parece. Pero por ese camino acabaríamos en manos de Iker Jiménez, y no es de ese tipo de investigaciones de las que queremos hablar con Josep Borrell, entre otras cosas.

Aunque prefiere las Letras, en su colegio de Barcelona sólo hay bachillerato de Ciencias, por lo que el joven Josep tiene que consolarse pensando que así va a perder de vista el Griego y el Latín, que no le gustan demasiado. Por otro lado, entonces no puede adivinar que el saber de números le vendrá luego pero que muy bien. Al terminar la Secundaria elige Psicología, vuelta a las Letras, pero cuando acaba la carrera aún no tiene muy claro por qué camino tirar: la empresa o la clínica. La clínica no le seduce demasiado y en cuanto la empresa, entonces las posibilidades para un psicólogo eran básicamente dos: recursos humanos y marketing. Pero él aún no lo ha racionalizado. Como estudiante en prácticas empieza a trabajar en Tasada y Beltrán, fabricante de las sopas Knorr, del Flan Potax...que luego sería adquirido por CPC y más tarde por a Sara Lee. Durante un año y medio selecciona personal de todo tipo para la empresa y un día se encuentra con un perfil nuevo: jefe de investigación. Como es concienzudo, se informa a fondo de qué va ese puesto con un nombre tan interesante. De momento le gusta mucho la descripción, y luego, además, se hace amigo del seleccionado. Tanto, que éste le informa de que en Braun están buscando un *assistant* para el jefe de investigación. Quien lo busca es nada menos que José Camps, toda una institución, más tarde creador y fundador del panel de consumidores de Dympanel y director general de TNS, puesto en el que se jubilará.

Así es como el psicólogo se convierte en aprendiz de investigador. Camps deja pronto solo al alumno en Braun y se va a montar Dympanel, pero le sustituye otro personaje inefable, el recientemente desaparecido José Antonio Storch. Otra persona de las que dejan huella. Y aún más, también se encuentra como proveedor a quien considera su auténtico maestro y el mejor especialista en cualitativos de España: Jesús Ibáñez. No puede quejarse Borrell de la suerte que tiene en aquella etapa de sólo dos años, de 1972 a 1974. Por cierto, que en ese momento también está en Braun Antonio Monerris, quien luego llegará ser presidente de Henkel Ibérica. A él es a quien tiene que dar la buena nueva de que deja Braun. ¿Para ir dónde? A Riera Marsá, otra clásica empresa familiar catalana con una gran parte de capital holandés. Esta vez ya no entra como *assistant*, sino como jefe de investigación. Dos años de tomar decisiones, con menos medios que en Braun pero con buena gente alrededor, como un tal Miguel Monfort, una de las *emes* de la famosa MMLB.

Dos años han pasado cuando su mujer ve un anuncio de trabajo en *La Vanguardia* y lo anima para que se presente, pero Josep ramonea. El anuncio se repite dos días después y esta vez ya no puede zafarse. Es para Henkel. Se le ha olvidado el cargo exacto, pero no el día que entró por la puerta: 3 de mayo de 1976. Y hasta hoy.

"Esta empresa —dice Borrell— logró que dejara de picar de flor en flor y, aunque en estos años he tenido ofertas, incluyendo algunas que, por cierto, consideré deshonestas, al final las he rechazado. Henkel ha sabido siempre darme ilusión y cosas nuevas en las que trabajar".

Cosas nuevas y mucha más responsabilidad. De estar solo con una secretaria a dirigir un departamento de doce personas. De investigación de marketing a servicios de marketing, lo que incluye investigación, planificación de medios, e incluso el servicio de atención al cliente.

"Además de su función principal, los *insigths* que se sacan de él son improtantísimos", dice al respecto.

ANUNCIOS. — **Pasado este tiempo, se considera todavía un investigador que se ha especializado en marketing o un hombre de marketing que un día lejano fue investigador.**

J. B. — Continúo siendo un hombre de investigación, aunque he dejado en buena parte la táctica para pasar a la estrategia. Pensar más. Estoy mucho más metido en el pensamiento estratégico, pero no puedo olvidar mis raíces. Eso sí, aunque no controle minuciosamente los estudios, conozco al detalle cualquier metodología y estoy al corriente de cada paso.

A. — Habrá cambiado mucho la investigación es estos años.

J. B. — Yo no soy de los que añoran el pasado. Creo que la evolución es para bien. Es verdad que la gente ahora tiene mucha prisa, la velocidad es lo que más ha cambiado y a veces interesa más tener un dato, un número, inmediatamente, que conocer su significado profundo y su fiabilidad. Se necesitan resultados cuantificables urgentemente para adelantarse al competidor e incluso al consumidor. Es una caricatura, desde luego, porque no todos vamos así. Algunos también hacemos estudios con mucha profundidad.

A. — Los medios a disposición de la investigación también habrán cambiado.

J. B. — Desde luego. Recuerdo estando en Braun coger los rollos de películas de una campaña y tomar el avión a Madrid para pasarla a un grupo de consumidores en un cine que habíamos contratado. Estoy hablando de la edad de piedra del pre-test.

A. — Eso a mediados de los Setenta en España sería una *marcianada* ¿no?

J. B. — Un poco marcianada desde luego, pero ya había empresas que investigaban mucho, como Nestlé, Gallina Blanca o como Lever, que incluso tenía un instituto *in house*. Antes, eso sí, era todo más lento. Si Gallina Blanca iniciaba un estudio de hábitos en marzo, con suerte lo tenía en febrero del año siguiente y sin pedir muchas segmentaciones. Ahora todo es inmediato y eso nos ha llevado a que los institutos dejen el traje a medida y lo tengan todo empaquetado, la era del *pret-a-porter*. Aunque aún, por suerte, existen artesanos.

A. — Y ahora además tenemos la eclosión del on line y sus ventajas para la investigación.

J. B. — Es indudable que la investigación on line tendrá un protagonismo y abarcará un alto porcentaje entre las técnicas de encuesta en el futuro pero, una investigación on line es una investigación por correo, electrónico pero por correo, y que tiene una serie de condicionantes y aspectos negativos. Sabes a quién le has dirigido la carta o el e-mail, pero no quién te contesta en realidad o qué pasa con los que no te han querido contestar. Es una herramienta que se está ofertando, pero los institutos tienen que explicar cómo van a subsanar esos problemas. Por ejemplo, hace poco nos han pedido hacer una encuesta sobre el grado de satisfacción de nuestra revista interna. Es una maravilla poder ver cómo van llegando las respuestas y automáticamente se van tabulando. Pero si la encuesta la hubiésemos hecho *face to face* probablemente los resultados no hubieran sido los mismos. Pudimos tener 800 respuestas de entre los 1.800 que recibieron el cuestionario, lo cual está muy bien, pero es muy probable que quienes hayan respondido más sean los que están muy contentos o muy descontentos con la revista. Este mismo sesgo lo leí hace muchos años en un libro que se titulaba *Cómo mentir con la estadísticas* y que aún conservo. Sus ejemplos siguen siendo válidos.

"A veces interesa más tener un dato, un número, inmediatamente, que conocer su significado profundo y su fiabilidad".

Investigación y publicidad

A. — Henkel ha tenido siempre fama de ser un anunciante difícil para las agencias por su férreo uso de la investigación.

J. B. — La investigación no es una ciencia exacta, eso para empezar. Ni la cuantitativa, ni menos aún la cualitativa. En esa inexactitud nos tenemos que mover. Eso lo digo porque la investigación la tienes que tomar como una orientación, una asesoría, no para que tome la decisión por ti. Hablo de la investigación básica. Después, hay investigaciones que te validan los conceptos o las ideas publicitarias, pero eso son elementos tácticos de la comunicación.

"Lo cierto es que [los creativos] tienen que trabajar duro para buscar las ideas, y muchas veces también investigan o echan mano de la investigación. Pero la mayoría de las veces lo hacen sin método".

A. — Yo entiendo que los creativos también demandan esa investigación básica, pero que les molesta que se testeen anuncios o peor aún, guiones.

J. B. — Yo no creo en los *pre tests* usando como metodología los *focus group*. A quien tenga que tomar una decisión, el *focus group* le creará más dudas, porque como técnica no cierra, abre. Si tienes una duda, allí te salen quince más. Lo que quiero decir es que los creativos no trabajan por iluminación. No dicen: "¡Eureka!" Y ya tienen la idea fabricada. Lo cierto es que tienen que trabajar duro para buscar las ideas, y muchas veces también investigan o echan mano de la investigación. Pero la mayoría de las veces lo hacen sin método, o con un método subjetivo y anárquico. La investigación tiene que ayudar a encontrar esas cosas que busca el creativo de la forma más objetiva y universal. Hay investigadores que trabajan codo con codo con los creativos, y los creativos les llaman para *alimentarse* de lo que dice y piensa el consumidor. Incluso hay investigadores que se pasan a las agencias. Contrapunto fue en su día un ejemplo. Lo que le cabrea al creativo es que venga alguien y le diga que han hecho dos reuniones de grupo y que esa campaña no vende. Yo también me cabrearía.

A. — Pero a veces la investigación también lleva a lo concreto.

J. B. — Sí, aunque eso es tarea de la agencia. "Zapatero a sus zapatos", es la agencia la responsable de llegar a lo concreto, a la idea vendedora, no la investigación. Un buen ejemplo es cuando en los Setenta teníamos una campaña del Abrematic de Braun que lo vendía como un electrodoméstico funcional. Era un aparato que valía unas 1.500 pesetas del año 1973, cuando un abrelatas tipo Explorador funcionaba perfectamente y valía unas 25 pesetas. Tras una investigación les dije que el consumidor no percibía este aparato como la solución para abrir latas y ya está, sino como un aparato que elevaba el status. La clave me la dio una persona, concretamente un hombre, en un *focus group* que se atrevió a decir qué lo que le gustaba en realidad del aparato era el ruidito que hacía porque el vecino se enteraba de que lo tenía. Paco Montalvo, de Unitrós, cogió este *insight* al vuelo y lo transformó en una excelente campaña.

A.— Supongo que Henkel no necesita mucho de los *planners* de

Continúa en página 36

las agencias.

J. B. — Por supuesto que nos aporta y mucho un *planner*, aunque probablemente en otras empresas aportará más. Valoramos tener una persona más, involucrada en estrategia e investigación, que además puede traducirlas para los creativos.

El futuro de la 'tele'

A. — Supongo que estarán investigando cómo evoluciona la televisión. ¿Están preocupados por este tema?

J. B. — Preocupados estamos e investigando en este campo, también. Por lo que estamos preocupados sobre todo es porque se están cargando el medio. Hablamos de saturación, de disminución de la eficacia, no ya respecto a hace treinta años, sino diez, cinco, del pasado año. Es una verdadera pena, porque hablando de publicidad la televisión es el medio rey. Es algo que afecta incluso a la propia imagen social de la publicidad. No puede ser que una película de 125 minutos de duración ocupe un programa de 230 minutos. Hay bloques publicitarios que te dan tiempo para cenar y ponerte el pijama. Por todo ello estamos a la expectativa de otras cosas.

A. — ¿Qué cosas?

J. B. — Se habla mucho del boca oreja, por ejemplo, o de la viralidad. Lo que ocurre es que son cosas complicadas en las que no controlas el mensaje. Es como cuando jugábamos al teléfono de pequeño. Empezabas con *mesa* y al final del círculo de veinte personas terminabas por *gorila*. Pero si tú lo que quieres es vender *mesa* y no *gorila*... Hay muchas cosas nuevas, pero es muy difícil medir su eficiencia. Y hemos hecho muchas pruebas. Me imagino que si eres Coca Cola y tienes uno o dos productos es mucho más fácil, pero si tienes muchos productos y un presupuesto solamente apañadito, tiendes a ir a lo seguro.

A. — Entiendo que esas pruebas no han funcionado.

J. B. — A veces, sí. Con este rigor de investigación que tiene Henkel, del que me siento bastante responsable, cuando probamos algo hacemos una investigación detrás. El problema no está tanto en la eficacia como en la cobertura que ofrece el medio.

A. — Usted ha visto cambiar mucho la sociedad como objeto de investigación. ¿Ha cambiado más la sociedad que la publicidad de detergentes?

J. B. — Le voy a enseñar una cosa. En este anuncio de *La Vanguardia* de 1926 se habla de Persil y ya se utilizan conceptos como lavado en frío, sin frotar, frescura, olor, desinfección...Los conceptos que manejamos prácticamente no han cambiado desde entonces. Nosotros y nuestros competidores seguimos diciendo lo mismo, porque al final las necesidades de las amas de casa son las mismas que en 1926.

A. — Sólo han cambiado las formas, entonces. Pero en las formas también se traducen valores o modas.

J. B. — Entonces estamos hablando de otra cosa. La moda, las circunstancias, los valores, cambian. No es verdad que la juventud actual no tenga valores. Tiene otros valores distintos. Hoy en día que un niño en un anuncio le hable a la novia de su padre divorciado es de lo más normal. Hace unos años habría sido impensable. Y en esto las agencias trabajan mucho. Todas las que trabajan con nosotros, como BBDO, DDB o TBWA, tienen instrumentos a escala mundial para detectar la evolución de la sociedad. Lo miden y controlan continuamente, porque son responsables de ese trabajo y además lo necesitan.

"Se habla mucho del boca oreja, por ejemplo, o de la viralidad. Lo que ocurre es que son cosas complicadas en las que no controlas el mensaje. Es como cuando jugábamos al teléfono de pequeño".

A. — No se ofenderá si le digo que últimamente Lever parece que está animando algunas de las categorías en las que trabaja Henkel, con las campañas de Skip, Dove o Axe.

J. B. — De ninguna manera. Lever ha tenido la audacia suficiente para arriesgar y para mí, personalmente, *chapeau.* No me parece que haya arriesgado tanto con Skip y "el mancharse es bueno", pero con Axe o Dove me parece que han hecho campañas muy en su target, arriesgadas pero muy buenas.

Logros desde España

A. — ¿Ha habido proyectos importantes de Henkel desarrollados en España que se hayan llevado fuera?

J. B. — Muchos. Wipp Express, por ejemplo. Y como ideas o métodos de trabajo, hemos exportado nuestra forma de trabajar con la central de medios. La idea es que dentro de una gran compañía de medios como Mediaedge:cia tengamos una célula que trabaje en exclusiva para nosotros. Me dirá que eso ya lo hacen otras agencias de medios con sus grandes clientes, pero no es exactamente lo mismo. En

Mediaedge:cia hay personas que llevan trabajando para Henkel desde que llegaron hace diez años y están tan involucradas que incluso hablan en primera persona de "nuestra comunicación", de "nuestros resultados". Este tipo de implicación es muy importante.

A.- Sé que ha estado muy involucrado en la puesta en marcha de México y China.

J. B. — De hecho sigo, involucrado. Esta tarde tengo una conversación con gente de México. Han sido dos experiencias agotadoras físicamente, pero muy enriquecedoras personal y profesionalmente. China, por ejemplo, es un país tan diferente, —con lo cual no quiero decir que México no lo sea, aunque compartamos el idioma—, que te hace comprender que existen otros mundos donde se vive de otra forma. Esa apertura de mente aplicada a lo diario me ha convencido, por ejemplo, de que a la hora de poner en marcha equipos, cuanto más heterogéneos sean, mejor. No entiendo esas compañías que se nutren sólo de una determinada escuela de negocios. Me parece un error. Y desde el punto de vista profesional, también te das cuenta de que el hambre agudiza el ingenio. En estos países emergentes ves cómo tienen que espabilar para sacar rentabilidad a un producto con un presupuesto muy modesto y lo consiguen. De hecho el próximo seminario de eficacia de AEA-AEDEMO se titulará *Más por menos* y tocará muchos de estos aspectos. Y en cuanto a investigación, pues ocurre otro tanto. No puedes pagar tres estudios para resolver tres dudas. A veces no puedes hacer ni uno. Tienes que inventarte algo mínimamente profesional que te ayude a descubrir información sobre el consumidor.

A. — ¿Somos más diferentes como personas o como consumidores?

J. B. — Es una pregunta que requeriría reflexionar mucho. Yo creo que somos más parecidos como seres humanos que como consumidores. En China me quedé sorprendidísimo al ver que en un país todavía comunista hubiera consumidores tan obsesivos. Compran todo lo nuevo. Y no he visto un país con tantas tiendas pequeñas. Hay una cada cuatro metros. Pero de todas formas cada vez nos vamos pareciendo más. La globalización tiene detrás unos intereses económicos y consiguen que nos vayamos pareciendo.

"Yo creo que somos más parecidos como seres humanos que como consumidores. En China me quedé sorprendidísimo al ver que en un país todavía comunista hubiera consumidores tan obsesivos".

A.- Los alquimistas tenían la piedra filosofal, los investigadores de mercado llevan años hablando de la *single source*, la fuente única que permita cruzar los datos de los medios que llegan a un consumidor con sus decisiones de compra. ¿Será realidad algún día?

J. B. — Lo veo muy complicado. Lo más difícil en investigación es aislar variables. En un laboratorio puedes aislar unas ratas y ver cómo les influyen determinadas variables en su comportamiento. Pero lógicamente no podemos hacer eso con las personas. TNS intentó un acercamiento teórico a partir de su panel de consumo y su panel de audimetría. Como no podían fundirlos porque uno sesgaría automáticamente al otro, intentaron encontrar clones mediante análisis de correspondencias. Un ama de casa de uno, que fuera igual a un ama de casa del otro, y ver cómo se comportaban. Pero aquello no tenía mucho fundamento y se tenía que hacer un acto de fe demasiado *teológico*. Seguirá siendo un *desideratum.*

A. — Usted está presente en muchos foros, como AEDEMO, como la AEA. ¿Le gusta? ¿Es mandato de su empresa? ¿Le ha ido cogiendo el gusto?

J. B. — Más bien lo último. No es algo que me guste como tal. Aunque respeto mucho a la gente que sabe sacarle partido a estas cosas ya que gracias a ella han evolucionado muchas cosas en nuestro país. Pero he ido cogiéndole el gusto porque las cosas han ido cambiando, quizás gracias a gente que como yo hemos promovido el cambio. Creo que es muy bueno tener un foro, un ágora donde hablar, intercambiar ideas, discutir.

A. — ¿Qué le pediría a estos foros?

J. B. — Yo creo que asociaciones como la AEA o la AEAP deberían trazar un plan para mejorar la imagen pública de la publicidad. No se trata de hacer campañas, sino cosas como las que ya hace TV3 en su programa *La rentadora* (*La lavadora*) en el que se pasan anuncios por sectores y entre ellos se intercalan las opiniones de grandes publicitarios. Ese tipo de cosas. Creo que todos estos colectivos debemos estar interesados en que la sociedad vea con mejores ojos a la publicidad, que en realidad no deja de ser la imagen viva de nuestro día a día.