

Manuel de Luque

“Con la adquisición que hemos hecho en Estados Unidos”, comenta **Vallance**, “uno de los principales objetivos es tratar de expandir el alcance de nuestra base de clientes. Cerca del 80% de los directores mundiales de marketing trabajan en Estados Unidos, así que para intentar estar en más concursos internacionales es necesario para nosotros contar con una oficina en ese mercado. Hemos estado dos años y medio tratando de encontrar la agencia adecuada, los mejores socios. Los hemos encontrado en Muhtayzik Hoffer y estamos encantados con esta asociación. Creo que la operación marcará una significativa diferencia, primero, claro está, en nuestra capacidad para ampliar la cartera de clientes en Estados Unidos, y también en la posibilidad de conseguir cuentas internacionales. También jugará un papel muy importante en el desarrollo de nuestro perfil como red aspirante o retadora. Nos vemos a nosotros mismos como un grupo de personas a las que se nos dan particularmente bien los clientes, las marcas que desafían, que retan. No los números uno, no los más grandes, no las marcas establecidas y tradicionales, sino las que retan a estas, las marcas que tienen algo que demostrar y quieren hacerlo, Y Muhtayzik Hoffer es el mismo tipo de agencia, tienen la misma mentalidad. Les gusta trabajar para marcas que aspiran a lo más alto, que pueden ser las terceras o cuartas de su sector actualmente y que muy bien podrían llegar a ser las primeras”.

**ANUNCIOS.** – ¿Y contactaron con ellos al principio del proceso o fueron una sorpresa de última hora?

**Charles Vallance.** – Han sido dieciocho meses de cortejo. No fue la primera chica con la que tuvimos una cita, pero ha estado bastante claro durante el último año y medio que eran la pareja ideal para nosotros. En cualquier caso, hemos tenido conversaciones serias con cuatro o cinco agencias.

**A.**– ¿Con qué actitud han sido recibidos en su prospección del mercado estadounidense: interés, escepticismo...?

**C. V.** – Hemos detectado interés. Sin duda que lo hemos notado, aunque está claro que teníamos que dar con determinado tipo de agencia y, de hecho, que teníamos que dar también con la zona adecuada de Estados Unidos. En este sentido, San Francisco parece empatizar con nuestra cultura mucho más que Nueva York o incluso Los Ángeles. Esta fue una de las cosas que aprendimos durante el proceso, pero una vez identificadas las teclas que era mejor tocar, nos topamos con auténtico interés y mantuvimos contactos muy buenos y conocimos a personas muy interesantes.

**A.**– ¿La aventura estadounidense supondrá tomarse un respiro en la expansión internacional o ya están pensando en nuevos mercados en los que establecerse?

**C. V.** – No hemos terminado de construir esa red retadora que tenemos en mente. Nuestra principal prioridad ahora es, probablemente, contar con una agencia para el mercado hispano de Estados Unidos. Y después usar esa agencia como palanca para expandirnos a Latinoamérica.

**A.**– ¿Cómo está yendo el año para la compañía en términos de negocio?

**C. V.** – Hay mucha actividad... Bien, las cosas han ido bien en la primera mitad del año. No ha habido malas noticias. Ha habido una pequeña desaceleración en el Reino Unido ante la posibilidad del Brexit [esta entrevista se realizó a principios de junio] pero a nosotros realmente no nos ha afectado. Ha habido unos cuantos concursos que se han congelado, aunque en algún momento se activarán, y según tengo entendido ha sido un periodo inactivo para muchas agencias en términos de nuevo negocio, pero en nuestro caso ha sucedido lo contrario. En cualquier caso, se han pospuesto decisiones.

**A.**– Debido a la posibilidad de que se vote a favor de la salida de la Unión Europea.

**C. V.** – Creo que en parte sí se debe a eso. Hay una sensación de que es mejor esperar a conocer el resultado de la votación antes de tomar determinadas decisiones.

# VCCP O EL DESEO DE RETAR

**CHARLES VALLANCE, PRESIDENTE DEL CONSEJO DE LA AGENCIA BRITÁNICA**

**Charles Vallance es uno de los cuatro profesionales (los otros son Roy Carruthers, Adrian Coleman e Ian Priest) que en 2002 crearon VCCP, hoy una de las principales agencias británicas y germen de una creciente red internacional que recientemente ha llegado a Estados Unidos. Vallance fue entrevistado por ANUNCIOS en Bilbao, adonde el publicitario había acudido como participante en el programa de ponencias de El Sol. Hablamos con él de esa inversión de VCCP en el mercado estadounidense, de integración, de innovación, de la situación de la agencia... y de un referéndum sobre la permanencia del Reino Unido en la Unión Europea para el que en aquel momento restaban tres semanas.**

**A.**– ¿Cuál es el deseo de la comunidad publicitaria británica en relación con este tema?

**C. V.** – El sector publicitario y en general todas las industrias creativas del país quieren que sigamos en la UE. Por una serie de razones, pero principalmente porque abandonarla sería altamente disruptivo para muchas de nuestras relaciones con clientes y para muchas de las cuestiones logísticas que afectan a nuestro trabajo: pensemos en las renegociaciones de contratos, la incertidumbre que se generará... El sector no ve ventajas en abandonar la UE, o apenas alguna.

**A.**– ¿Y sucede lo mismo con los clientes?

**C. V.** – Sí. No todos, pero la mayoría está a favor de seguir.

## INTEGRIDAD E INTEGRACIÓN

**A.**– Una de las primeras cosas que dice VCCP de sí misma en su página web es que se trata de una agencia integrada. Este es un término del que se ha abusado en el sector. ¿Cuál es su concepto de integración, por qué lo consideran importante para definirse como empresa?

**C. V.** – Esta cuestión tiene dos facetas. Una es el éxito comercial. Y esto depende también, de hecho, de una palabra un poco más corta que integración: integridad. Si una marca no es íntegra, dado que actualmente vivimos en una pequeña pecera, será puesta en evidencia. Así que tus políticas y estrategias en relación con tus empleados, tus establecimientos, tu presencia digital, tu responsabilidad social corporativa, tu comunicación... si no están verdaderamente integradas, la marca sufrirá. Así que en el nivel comercial es un ingrediente necesario. Desde el punto de vista de la comunicación... es difícil (ríe). Estamos



acostumbrados a trabajar por disciplinas diferenciadas, o silos, como decimos en inglés. Cuando creamos VCCP, intentamos dejar eso atrás. No hay líneas divisorias, no hay barreras o paredes, de hecho nuestros diez principios fundadores van en esa línea. Hemos tratado de crear una cultura creativa en la que la gente, de manera natural, colabore entre sí. Y eso es difícil, porque la gente con verdadero talento no siempre es colaboradora. Por razón de su propio talento. Y la gente colaboradora frecuentemente lo es porque no es muy brillante. Tenemos que encontrar el camino, y no quiero usar el ejemplo del FC Barcelona porque quizá estemos en la ciudad equivocada para hacerlo, de que la gente con talento juegue en equipo y para el equipo, y de que se haga responsable de los otros, de que no haya rivalidades, divisiones, territorios. Eso es para nosotros la integración. Yo lo llamo trabajo integrado. Integración es un concepto abstracto. ¿Conoces los nombres de la gente, conoces al equipo, sabes quién es el diseñador, quién se encarga del sitio web, quién hará la creatividad, quién se hace cargo de la producción...? Todo tiene que encajar y eso surge de una cultura. Una de las cosas que hace de nosotros una agencia que desafía a las grandes es que todo el mundo en la agencia sigue siendo un artesano. Hacemos el producto. No vemos la publicidad como una industria de servicios, sino como una manufactura. Y si te apartas del producto, te pasa como a muchas redes de agencias, que se llenan de directores que dirigen a directores y así sucesivamente. Nosotros no tenemos nada de eso. Yo me implico cada día en la elaboración de las campañas, y eso supone que todo el mundo integra. Si todos nos concentramos en el producto, sea este el que sea, si cooperamos en su elaboración, se produce la integración. Es

nuestra manera de verlo; como dice uno de nuestros eslóganes, *Solo funciona si todo funciona*.

**A. – ¿Y cómo valoran todo eso los clientes, les parece relevante?**

**C. V. –** Sí. En este momento, diría que la mitad de los concursos en que tomamos parte son para realizar un trabajo integrado. Y cuando empezamos eran, digamos, la décima parte. Así que el planteamiento ha pasado de ser una excepción a casi una norma.

#### **POSTINDUSTRIAL**

**A. – Siguiendo con lo que dicen en su página web, se habla en ella de que en la agencia hay mucha gente cuya formación o experiencia no son publicitarias. ¿Qué tipo de perfiles no publicitarios son interesantes para VCCP?**

**C. V. –** Comunicadores. Defino a VCCP como una agencia de comunicaciones, no de publicidad, y creo que en este mundo postindustrial, prácticamente todo es comunicación. Los productos son cada vez más sencillos porque los plazos en que llega la innovación son cada vez más cortos, así que la capacidad de articular ideas y de comunicarlas se erige como factor de diferenciación. De modo que tenemos grupos muy potentes de diseñadores, de expertos digitales, de especialistas en CRM, en producción, en medios sociales, todo ello junto a los que tienen lo que llamaríamos capacidades publicitarias. Así que hay un conjunto de habilidades muy diverso, y lo será aún más pronto, con marketing de experiencias, marketing deportivo... En Londres somos 650 personas, de los que unos 150 están en publicidad, por así decir.

**“Hemos tratado de crear una cultura creativa en la que la gente, de manera natural, colabore entre sí. Y eso es difícil, porque la gente con verdadero talento no siempre es colaboradora. Por razón de su propio talento”.**

Vallance, durante su intervención en El Sol.



## INNOVACIÓN INVERSA

**A.**— Otra de las palabras que se oye de manera incesante en el sector ahora es innovación, que de hecho es el lema del festival El Sol este año. ¿Cómo deben afrontar este asunto las agencias, de cara a su propio trabajo y a la colaboración con los clientes en los procesos de innovación de estos?

**C. V.** – Es muy importante que las agencias innoven, tanto en lo que respecta a productos como en los modos de alcanzar a las audiencias que busquen. De hecho, mi presentación de esta tarde versará sobre lo que llamo innovación inversa. Porque creo que existe el peligro de que, en el desarrollo de ideas innovadoras a la búsqueda de la próxima plataforma, perdamos de vista el hecho de que las ideas realmente grandes tienden a reflejar una motivación humana universal. Daré un ejemplo en el que creo que la activación es muy innovadora. Para nuestro cliente O2 [filial de Telefónica en el Reino Unido] en asociación con AEG, compañía de gestión de espectáculos deportivos y de ocio, hemos creado TheO2 [un complejo de ocio situado al Sudeste de Londres que tiene por centro la antes conocida como Millenium Dome] que creo que es una innovación significativa y una manera de generar mucho valor añadido para los clientes de O2. Antes, la compañía patrocinaba al Arsenal y por el mismo presupuesto ahora ofrecemos un programa completo de beneficios que incluye acceso prioritario a los espectáculos, reserva especial de entradas... Me parece una manera muy innovadora de afrontar el patrocinio y creo que conforme las marcas asciendan por la cadena de valor y una vez que han pasado por las fases de producto, marca, servicio y experiencia, ahora estamos llegando a la era de las marcas como sistema. Y una vez que lo son, puedes afrontar de manera constante la innovación en el servicio y en la experiencia del usuario. Otro de nuestros clientes es EasyJet y saben que la experiencia de viajar con ellos no empieza en el avión, ni siquiera en el aeropuerto, sino mucho antes en términos de lo que la marca puede hacer por el cliente. La innovación en los servicios creo que es una enorme responsabilidad para las agencias porque nosotros estamos cerca del consumidor.

“Una de las cosas que hace de nosotros una agencia que desafía a las grandes es que todo el mundo en la agencia sigue siendo un artesano. Hacemos el producto. No vemos la publicidad como una industria de servicios, sino como una manufactura”.

**A.**—Hace pocos días, su cliente O2, filial de Telefónica, anunció que no usará más *Be more dog*, la gran campaña que hicieron para ellos y que se ha emitido durante varios años. ¿Cómo se sienten?

**C. V.** – Bueno, obviamente hemos creado una nueva campaña. Cuando hablamos con la gente para conocer si se ha conseguido lo que *Be more dog* pretendió, que era darle un nuevo ímpetu a la adopción de tecnología, estamos viendo que eso ha sucedido hasta el punto de que los móviles son ahora una extensión de las personas. Y eso es una situación muy relevante para nosotros, especialmente si pensamos que O2 es un operador exclusivamente móvil. Así que pensamos en qué había que decirle a los consumidores y estamos hablando de lo que significan los móviles para ellos, mucho más allá de su papel como artefacto para comunicarse. Son parte integral de la gente.

**A.**— No es, pues, el típico caso de que el cliente se cansa de la campaña antes que el público.

**C. V.** – La campaña se había emitido durante tres años. Y cuando ves la nueva campaña, que se empieza a emitir ahora, te das cuenta de que es el momento bueno para evolucionar. Hay una nueva normalidad y estamos desarrollando mucho contenido sobre ello en el que tratamos de estimular entre la gente conversaciones sobre lo que el móvil significa para ellos. La gente ahora piensa en términos como “si le dejo a alguien mirar mi móvil, es como si le dejara mirar mi alma”. La

conexión es así de fuerte, para lo bueno y para lo malo, y creemos que eso nos da una oportunidad de comunicación.

**A.**— Cuando entrevisté a su socio Adrian Coleman hace dos años, le hice esta pregunta, y la repito con usted. En 2002 ustedes y otros dos socios crearon VCCP, una agencia de cuatro personas que se ha transformado en una compañía con una red internacional pujante y que solo en Londres tiene 650 empleados. ¿Cómo se siente?

**C. V.** – [Ríe] Es una pregunta difícil de contestar porque no pienso en ello. Estás en un camino y avanzas por él. En cierto modo, todo se resume en la personalidad. Mientras la personalidad, la cultura de la compañía, siga siendo la misma de cuando solo estábamos los cuatro, me sentiré orgulloso. Y en ese sentido no lo estoy más ahora que cuando empezamos. Lo que me enorgullece es que esos cientos de personas actúen en función los mismos principios que nos mueven desde los inicios. En ese sentido es extremadamente gratificante. Pensar que has sido capaz de crear un sitio en el que tanta gente brillante quiere trabajar... Nos hace sentir orgullosos. Y las agencias es lo único que realmente tienen, la gente que hace el trabajo y atiende a los clientes. Por otra parte, a veces nos vemos como un lugar al que llegan refugiados procedentes de las grandes redes. Gente que está aburrida de la burocracia, que quiere hablar directamente con los clientes, que quiere tener las manos en el producto, en lugar de soportar capas y capas de gestores y procesos... Somos flexibles, inquietos, un poco neuróticos... es el tipo de gente con el que me gusta trabajar.

**A.** – Tiene pues la impresión de que, aunque VCCP sea ahora mucho más grande, trabaja en la misma compañía que cuando empezaron.

**C. V.** – Sí, y es un orgullo. Cuando empiezas un negocio no tienes malos hábitos, los desarrollas con el tiempo. Y cuando empezamos nos impusimos una serie de principios para que eso no nos sucediera, y creo que lo hemos logrado. Había una cosa que me daba mucha rabia, y es que la gente de las agencias de publicidad hacía de menos a quienes trabajaban en *below the line*, y luego la gente de digital despreciaba la gente de las agencias de publicidad... y los diseñadores despreciaban a todo el mundo, Y no podía entender por qué. Todo es comunicación y todo merece el mismo respeto. Pero en cualquier situación, empezando por los niños pequeños en el recreo, la gente se agrupa y crea rivalidades; me refiero a rivalidades enfermizas. Es obvio que la rivalidad es buena en algunas situaciones, pero si trata de apartar a alguien... Creo que los cuatro socios siempre hemos tenido esa mentalidad integradora y es magnífico cuando tu trabajo responde a tus ideas. Así que estoy contento, es muy agradable sentir que cuando te levantas por la mañana, te apetece ir a trabajar... bueno, no siempre (ríe), pero casi siempre.

**A.** – ¿Qué decir de la escena publicitaria londinense en este momento?

**C. V.** – Aparte de la inquietud que pueda crear el Brexit, la situación es buena, y las agencias de publicidad han reestablecido un equilibrio que estuvo amenazado hace años por la aparente preeminencia de las agencias digitales. El gran debate ahora mismo gira en torno a los medios, a si los clientes reciben el mejor consejo posible sobre medios, y eso está generando una dinámica de aproximación entre creatividad y medios, una vuelta a la agencia de servicios plenos, digamos así. Es imposible saber en qué acabará pero es un fenómeno interesante, y está llagando a un punto de inflexión, muchos clientes están pensando en ello, en reunir ambas cosas. Yo trabajé en BBH en tiempos en que gestionábamos los medios de los clientes, y sé muy bien cuánto mejor es eso que la situación actual. Y era mejor de muchas maneras, entre ellas que la gente que planifica y compra los medios sabe lo que hay en la cabeza de los creativos mucho antes de que se produzca, y eso hace que la campaña se desarrolle de modo diferente y de hecho muchas veces medios genera la idea, y con la separación eso es impisible. Y todo esto sin empezar a hablar de si los acuerdos de compra de medios están de verdad sirviendo los intereses de los clientes, especialmente de los pequeños. •