

Publicidad y márketing

TIM WILLIAMS | PRESIDENTE DE IGNITION GROUP

“El modelo de negocio de las agencias lleva muerto diez años. No es culpa de la crisis”

Juan Mas

HAY crisis: ha llegado la hora de replantearse las viejas ideas en que vivíamos instalados —no tan cómodamente, por cierto—. La Asociación Española de Agencias de Publicidad (AEAP) quiere que el mercado publicitario español se asome al mundo de las nuevas tendencias, y decir nuevas tendencias en el campo de los servicios profesionales es hablar de *value-based pricing*. Uno de los más distinguidos profetas del concepto, Tim Williams, ha sido invitado por la asociación a impartir esta semana en Madrid el seminario “Cobrar por ideas”.

Desde la presidencia de su consultora Ignition Group y sus frecuentes conferencias en instituciones de EEUU, Williams preconiza un cambio en la forma en que las agencias cobran a sus clientes. En lugar de cobrar por el tiempo invertido, las agencias deberían ser remuneradas por el valor que realmente crean a través de sus ideas, y eso es *value-based pricing*. En conversación con LA GACETA, desgranó las claves sobre este nuevo modelo, que ya han adoptado anunciantes globales de la talla de Procter & Gamble, Coca-Cola o Kraft, entre otros.

La primera pregunta es obvia: ¿cuánto valen las ideas?

No afirmamos que las agencias deban ser pagadas simplemente por la idea, sino por lo que la idea produce en el mercado. Por el resultado de la idea. Es más lógico que hacerlo a través del tiempo: hay buenas ideas que tardan 30 minutos en producirse, e ideas mediocres que tardan tres días. El valor en publicidad se crea no dentro de la agencia, sino en el mercado. Si para fijar el valor de algo vuelves los ojos al interior de la agencia, estás mirando en la dirección equivocada. “El valor está ahí fuera”.

¿Y qué ocurre cuando los clientes toman esa buena idea y la transforman a peor?

Es algo que ocurre con mucha frecuencia. Por eso hay que cambiar no sólo el modelo de retribución, sino también la naturaleza de la relación entre agencia y cliente. Por citar sólo una posibilidad, haciendo que la idea sea propiedad de la

agencia, y cobre una licencia por su uso, como hacen los fotógrafos.

Ahora, cuando un cliente quiere cambiar una idea, la agencia no puede negociar: está en una relación de servidumbre, donde el cliente es el patrón. En cambio, si la agencia también corre riesgos, su posición es más fuerte. Parte de su compensación depende de que el trabajo que produce sea efectivo, y luchará para que así sea.

¿Es el mejor momento para proponer un cambio de tal calibre, en una industria que está sufriendo especialmente?

Es el mejor momento: ahora los clientes quieren resultados. El modelo basado en tiempo, si reflexionas sobre ello, de hecho incentiva la ineficacia, y desincentiva la eficacia: cuanto más tiempo gasta una agencia, más dinero gana.

... bueno, eso ocurre en todos los sectores profesionales con un sistema de retribución parecido: auditoras, despachos de abogados, consultoría...

Sí. Mis socios en EEUU trabajan también con despachos de abogados, con consultoras y estudios de arquitectura, porque la idea detrás de esto es efectivamente válida para muchos sectores profesionales, cada uno con su particularidad.

Paul Kruegman ha dicho hace poco que España debería ajustar sus salarios si quería salir de la crisis. ¿Qué margen cree que hay para ello en la industria publicitaria, donde los salarios son ya muy bajos y las estructuras de costes están más ajustadas que en otros negocios? ¿No tendría que venir la solución de algún otro lugar como, por ejemplo, de competir en calidad?

Actualmente, el modelo de negocio publicitario está muerto. Tiene muchos problemas, que arrastra desde hace más de diez años y no son una consecuencia de la situación actual. Las agencias se han visto muy sometidas a presiones para reducir costes. Se ha puesto más atención en la eficiencia que en la efectividad. Todo está bajo el escrutinio del cliente: cuánto tiempo te tomas en hacer esto, y cuánto pagas a esa persona, cuál es su salario, y cuál es tu coste unitario, qué margen de beneficios estás haciendo



“El sistema actual deja a la vista del cliente la estructura de costes de la agencia, y eso no es de su incumbencia”

do... Eso es inapropiado: no es asunto del cliente. El cliente les presiona para que sean eficientes, y el resultado es que las agencias fichan trabajadores junior, baratos e inexpertos para sacar adelante mucho trabajo barato pero de poco valor añadido. Sería mejor que contasen con menos trabajadores, pero más expertos y mejor pagados, capaces de producir un trabajo muchísimo más efectivo.

Hemos hablado de que se puede valorar una idea por lo que esa idea produce. Pero, ¿qué pasa cuando una idea no está dirigida

a las ventas, sino a objetivos de otro tipo como asociar determinados atributos a una imagen de marca?

La medida que viene a la mente, cuando hablamos de valorar el resultado de una idea, es la de las ventas, pero no es la adecuada, por lo menos aisladamente. Las ventas pueden “comprarse”, por el simple procedimiento de bajar los precios. Y una empresa pueden aumentar sus ventas de modo espectacular y a la vez entrar en pérdidas.

Para valorar las ideas, utilizamos tres grupos de variables. El primer grupo incluye ventas, rentabilidad, cuota de mercado, y otros indicadores extraídos normalmente de las cuentas de una empresa. El segundo son indicadores de comportamiento del consumidor: comportamiento *online*, tráfico en la tienda o en el lineal. En el tercer nivel están las *soft metrics*, o *attitudinal metrics*. Medidas de actitud.

¿Qué tal se toman los clientes el cambio?

Y los clientes, ¿aceptan con facilidad un cambio en el modelo de retribución de las agencias? Según Williams, “es curioso, porque muchas agencias tienen la prevención de que el cliente va a ser reacio a cambiar el modelo. Sin embargo, los clientes suelen estar muy interesados”. Entre las ventajas que los clientes perciben en un nuevo sistema no está una expectativa de ahorro. “Si los clientes son proclives al cambio de modelo es porque entienden que incentiva a las agencias para que investiguen y se arriesguen, y eso es algo crucial en un panorama donde los medios tradicionales han dejado de funcionar”. Según asegura el presidente de Ignition, “los clientes critican fuertemente el poco pensamiento proactivo de las agencias. Jamás aparecen con ideas que no les hayan sido “encargadas” antes. Es lógico: el sistema no incentiva a las agencias para que asuman este pensamiento proactivo”.

Cada vez más anunciantes están adoptando un modelo *value-based*. “El mes que viene en Phoenix, Arizona, en la Association of National Advertisers, los responsables de marketing de Coca-Cola anunciarán que van a pagar a sus agencias, de ahora en adelante, basándose en el valor creado. Es algo bueno, porque se trata de una marca multinacional. Pero es malo porque ha sido Coca-Cola la que ha tenido que ir a las agencias y decirles: así es como queremos pagarlos. Y no tiene sentido. La innovación en precio tiene que venir del oferente, no del comprador”.

Incluiría variables como la que acabas de mencionar: notoriedad de marca, intención de compra...

¿Es un proceso caro para una agencia pasar de un sistema basado en el tiempo a otro basado en la creación de valor?

Las empresas de servicios profesionales, como agencias o despachos de abogados, se gasta entre un 10% y un 20% de tiempo y recursos en el proceso de seguimiento, registro, y en explicar en qué se ha gastado el tiempo. Si se utilizase ese esfuerzo en áreas donde se crea valor, supondría un ahorro enorme. Además, aunque he explicado todo el proceso con los tres tipos de variables, en la práctica el *value pricing* puede ser muy sencillo y basarse en una sola variable.

www.negocios.com

Siga en nuestra página web toda la actualidad publicitaria.