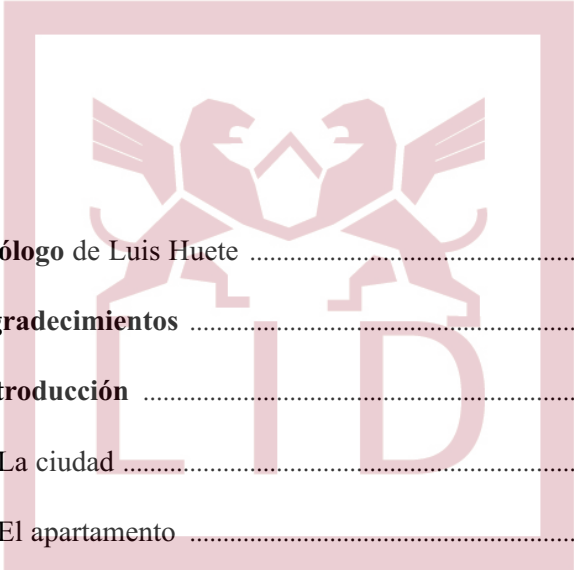


Índice



Prólogo de Luis Huete	9
Agradecimientos	13
Introducción	17
1. La ciudad	25
2. El apartamento	37
3. Sobre la libertad	49
4. Sobre la identidad	63
5. Sobre las marcas	85
6. Descubriendo al Gran Hermano	99
7. Vamos a cambiar el mundo	117
Epílogo. Las 25 verdades de la marca	135

Prólogo

Las marcas son a una empresa como la cultura y el arte son al alma. En ellas se entrevé el refinamiento de las civilizaciones, de las empresas —en el caso de las marcas— y su gusto estético. Sin marcas el mundo sería grisáceo o, lo que es peor, un árido desierto. Las marcas nos interpretan como seres humanos y proyectan hacia el futuro los legítimos deseos de nuestro subconsciente.

Como tales, las marcas hacen que el mundo sea más seguro, diverso, divertido, sorprendente, inconformista, singular, cercano, humano, solidario... En cierta forma, nos proporcionan a los individuos de esta generación raíces, que nos permiten entender de dónde venimos, y alas, que nos proyectan hacia un futuro de mayor felicidad.

Este libro de Xavier Oliver y Ángel Alloza sintetiza de manera magistral esas verdades que hacen que las marcas y la publicidad sean una gran idea y, además, nos advierte de alguno de sus peligros. Y es que es probable que las buenas ideas puedan llegar a ser más peligrosas que las malas, ya que a las primeras se le suelen obviar las limitaciones que toda idea, por buena que sea, tiene por definición.

Por eso las marcas pueden llegar a ser peligrosas para los consumidores y para los empresarios. Precisamente porque son una muy buena idea. Las marcas son peligrosas cuando se tiene por delante a un consumidor emocionalmente débil. Son los consumidores atrapados por el consumo que dan lugar al título de este libro.

Se es débil emocionalmente cuando se tienen pocos recursos interiores para valorarse de verdad por lo que uno es y no por lo que uno tiene, o viste, o consume, etc. Sin un compás interior, las marcas narcotizan la voluntad. Las marcas, para esas personas, se convierten en un artículo emocional de consumo rápido que viene a hacerlas sentir bien, de forma artificial y pasajera, y a afianzarles en la falsa creencia de que las apariencias priman sobre la sustancia.

Las marcas, en estos casos, son una idea peligrosa ya que manipulan a las personas haciéndolas entrar en una espiral de consumismo que deja sus bolsillos vacíos, su armario lleno, su alma hueca y su deuda imposible.

Las marcas son también una idea peligrosa cuando hacen perder a los empresarios el sentido de la proporción y el orden de las prioridades. Sí, estamos aquí para ganar dinero, pero sirviendo, no haciendo picar a nuestros clientes. Y servir es hacer que haya sustancia en la oferta y, por tanto, que la marca sea un reflejo de la calidad intrínseca, no una pantalla de humo para rematar un engaño con estética trilería.

Por razones profesionales me he sentido muy cercano al mundo de los productos de lujo y a sus marcas. El lujo como experiencia de los consumidores es un proceso que puede tener cinco etapas, o entradas, o estaciones como veremos más adelante. En estas etapas se puede ver el papel, mejor o peor, que representan las marcas en el consumo de los ciudadanos. En algunas, las menos, vemos a consumidores atrapados por el consumo. En otras, las más, vemos en cambio a ciudadanos liberados por el consumo.

Las cinco etapas sugieren un proceso ordenado pero que cada individuo acaba recorriendo a su manera, con mayor o menor fortuna. Las etapas representan cinco tipos de demanda que pueden servir para segmentar a los clientes que consumen productos o servicios de lujo.

Hay consumidores que entran en la primera etapa y se quedan incrustados en ella para siempre. Los hay que discurren de forma natural y sosegada por todas las etapas llegando al final como el agua de los ríos llega al mar. Los hay que entran en una etapa avanzada y disfrutan de las etapas finales desde el principio y, por no aburrir, puede darse cualquier otra combinación que se nos pueda ocurrir.

La primera etapa o estación del lujo tiene su razón de ser en la necesidad de un segmento de la población de mostrar públicamente su riqueza. Es un lujo que está al servicio de la ostentación y del deseo de mostrar una superioridad económica. Este enfoque es bastante tóxico para las emociones, por cierto, y causa muchos de los males de la sociedad actual. Por tanto, ésta es la estación en la que el lujo es un elemento histriónico y estridente.

En la segunda etapa el consumidor del lujo hace ya un discernimiento del valor intrínseco del objeto de lujo. En esta etapa, el lujo ya no es ostentación sino una opción que se hace sobre la base de un gusto refinado, un discernimiento de lo que tiene calidad o no y una buena capacidad de discriminación.

La tercera de las demandas del lujo pone el énfasis en el disfrute emocional de momentos y experiencias singulares. Para estos consumidores la marca no es muy relevante o, al menos, no está al nivel del valor que le dan al impacto emocional del momento en que se disfruta del producto o servicio de lujo.

Hay una cuarta demanda del lujo que pone énfasis en el significado profundo de los atributos de la marca y que tanto la experiencia prometida, como los demás elementos de la oferta, se

correspondan legítimamente con el precio de la misma. Aquí, más que la marca en sí, lo que importa es la autenticidad y el atractivo de los valores de la empresa que se comunican a través de la marca.

Por último, hay una demanda del lujo que tiene un fuerte componente poético e intelectual. En ella converge un cliente que tiene un profundo conocimiento de la categoría a la que pertenece el producto de lujo con una situación personal en la que abundan los recursos intelectuales, económicos y espirituales. En este segmento, de manera especial, el lujo se convierte en una celebración emocional y espiritual que hace que toquemos, de manera metafórica, un trozo del cielo.

Las marcas son fuertes y, por tanto, una gran idea, cuando logran el respeto y el aprecio de los consumidores. Eso sólo se da cuando los directivos de una empresa se conectan con la verdad de su trabajo. La verdad de un negocio está en hacerse maestro de su especialidad o categoría y en actuar con un sentido de propósito que no es otra cosa que servir con honradez al consumidor. La autenticidad y la credibilidad nunca han sido tan importantes para el futuro de las empresas como hoy.

Luis Huete
Profesor del IESE Business School

Agradecimientos

Un libro compartido requiere de grandes dosis de imaginación, de concentración, de escritura y paciencia. Parecería que es más fácil que hacerlo uno mismo porque las páginas se llenan con más facilidad, pero no es así. La gran ventaja de nuestro dúo es que ha cimentado una amistad que creemos eterna y maravillosa.

Pero no hemos estado solos. Ni mucho menos. Hemos tenido la enorme fortuna de encontrar a personas que han creído en nosotros como Jordi Nadal, el gran editor que prefirió pasar nuestro trabajo a otra editorial para asegurarnos el éxito. Nunca olvidaremos su empuje y le fe que demostró en nosotros. María Alasia nos ayudó a perfilar nuestras ideas en los albores de este libro y con su sinceridad y feminidad nos hizo perder los miedos a mostrar nuestros sentimientos sin cortapisas.

Hay dos personas que han hecho posible que nuestros pensamientos vean la luz: Sara Agualeles y Humberto Salerno. Un tándem imbatible. Sus ideas han concebido un guión que se adapta perfectamente a lo que nosotros queríamos explicar y nuestra admirada y querida Sara ha sabido rellenar nuestros huecos y escribir lo que nosotros difícilmente hubiésemos podido redactar. Sus aportaciones han hecho de este libro algo mucho mejor.

Pero, además de las personas que se han cruzado en nuestro camino cuando emprendimos la aventura de escribir *Atrapados por el consumo*, hay muchas más que han influido en nuestro despertar a las marcas y al consumo.

Al IESE Business School, porque levanta los niveles del conocimiento, de las actitudes y de las creencias a niveles difícilmente imaginables en otras escuelas de negocios. Vicente Font, José Manuel de Toro, Jose Antonio Segarra, José Luis Bueno, Francisco Iniesta, Julián Villanueva, y los demás compañeros del departamento de marketing que estimulan mi imaginación más allá de los límites ordinarios.

A los colegas de la Universidad de Navarra, Juan de los Ángeles, Ángel Arrese y Francisco Pérez Latre, con quienes empecé la singladura de la Facultad de Comunicación bajo la batuta de don Alfonso Nieto, nuestro magnífico mentor. Y tantos otros como Alfonso Sánchez-Tabernero, Charo Sádaba, Xavier Bringué a quienes me une algo mucho más fuerte que una amistad académica y que me hacen pensar más allá de lo imaginable.

Aprendí mucho de lo que sé en BBDO, la que fue una magnífica compañía de comunicación y que hoy se debate entre ser lo que se debe ser y una simple entidad dedicada a satisfacer a accionistas, brókers y demás. Pero personas como Allen Rosenshine y Bruce Crawford han sido totémicos en mi carrera. Personas que me enseñaron a descubrir los secretos del liderazgo y el amor a la profesión que ha ocupado tantos años de mi vida. Tantos y tantos colegas que hicieron mi paso por esa maravillosa empresa una delicia.

Y, finalmente, a quienes me han acompañado en mi vida ayudándome a ser quien soy y a seguir pensando que la vida es maravillosa. A todos ellos, muchas, muchísimas gracias.

Xavier Oliver

A todo el equipo de Comunicación y Marca en BBVA, del que aprendo y con los que disfruto día tras día.

A todos los colegas, gestores de marcas en otras empresas, académicos, investigadores, consultores y profesionales de las administraciones públicas con los que hemos creado algunas asociaciones profesionales que nos están permitiendo liderar la gestión y la puesta en valor de los intangibles más estratégicos, asociaciones como el Foro de Reputación Corporativa, el Instituto de Análisis de los Intangibles, el Club de las Marcas que Piensan y el Foro de Marcas Corporativas.

A aquellas organizaciones con cuyos equipos he tenido la oportunidad de crecer y de compartir, como el Reputation Institute con sus equipos en España, Dinamarca, Noruega, Suecia y Estados Unidos; Millward Brown International; el Real Instituto Elcano en los trabajos sobre la imagen de España; el Centro de la Marca de ESADE, con sus equipos docentes e investigadores; la Asociación Española de Anunciantes; el Foro de Marcas Renombradas y la Asociación de Estudios de Mercado y Opinión Pública (AEDEMO), Esomar y el Market Research Society (MRS) británico.

Universidades y Escuelas de Negocios dónde trabajamos conjuntamente tanto en docencia, investigación y creación de casos en nuestras áreas de común interés: IESE, ESADE, Instituto de Empresa, Universidad Complutense y Universidad Jaume I.

Finalmente, a algunos amigos y profesionales que son mis referentes clave: Hugo Bleichmar, psicoanalista, presidente de la Sociedad Forum de Psicoterapia Psicoanalítica; Goyo Panadero, director global de Comunicación y Marca de BBVA; Alberto Andreu, director de Reputación Corporativa, Identidad y Medio Ambiente de Telefónica; Mariano Maqueda, director de Punto de Fuga investigación prospectiva; Antonio López, ex director de

Comunicación e Imagen de BBVA; Adrián Cordero, de BBDO; Nuria Villagra y Juan Benavides de la UCM; Majken Shultz de la Copenhaguen Business School; Nicholas Ind de la Stockholm University; Josep María Oroval, director del Centro de la Marca; Ana Varela de ESADE; Julia Porto, MaríaTonda, Pilar Pérez, Antonio Imedio y Pepe Martínez de Millward Brown International.

Toda mi gratitud y también compromiso de seguir adelante.

Ángel Alloza



Introducción

Dicen que es difícil escribir entre dos. A nosotros nos ha costado poco, muy poco. Más todavía, hemos saboreado cada instante que hemos pasado juntos para pensar en lo que queríamos compartir. Y es que hay veces que, cuando dos personas se conocen, encuentran tantas conexiones en todos los terrenos que es difícil que puedan existir discrepancias o roces.

Nos conocimos siendo jurado de los premios EFI de publicidad hace ya muchos años. Formábamos parte de un grupo que debía juzgar anuncios, cada uno por su lado, basándonos en unos criterios determinados. Cuál no fue nuestra sorpresa al poner nuestros resultados en común.

Las coincidencias entre los dos eran absolutas y diferían, en muchos casos, con los demás miembros del jurado. Las similitudes eran tales que seguimos hablando y hablando una vez que finalizaron las votaciones y así empezamos a construir nuestra amistad.

Las ganas de seguir colaborando nos llevaron a buscar nuestro primer proyecto conjunto. Decidimos analizar el caso BBVA para el IESE Business School, que ha servido como guía a muchísimos alumnos para conocer el desarrollo de una marca según

los nuevos patrones de una sociedad desarrollada como la nuestra. Durante ese tiempo, hablamos, discutimos y descubrimos muchas de las enseñanzas que forman parte de este libro.

Uno en Madrid y el otro en Barcelona, hemos hallado desde entonces muchísimos aspectos que nos interesan y en los que creemos que somos mejor juntos que separados. Temas que tienen que ver con la vida, la política, la religión, el liderazgo, la gestión, el marketing y, en especial, la comunicación.

Uno empresario y académico, el otro investigador y pensador, hemos podido compensar el arrojo con la clarividencia, el ímpetu con la racionalidad. Pero siempre con un respeto tan absoluto que hasta a nosotros sigue sorprendiéndonos.

Es paradójico que dos personas logren tal nivel de sintonía intelectual y emocional. Cada encuentro nos llena de una enorme alegría. Nuestros abrazos son de los que rompen costillas y acabamos sabiendo muchísimo más que al empezar nuestras reuniones. Siempre. Sin excepción. Un privilegio, una suerte, un don.

Ambos hemos dedicado muchos años de nuestras vidas a trabajar con marcas y para marcas, y hemos atesorado una gran cantidad de conocimientos y experiencias. Escribir este libro nos permite brindar a los demás todo aquello que hemos aprendido, aquello que forma parte de nuestra sabiduría personal. Y compartir es querer. Un gran privilegio.

Por otra parte, aunque ya hace largo tiempo que parte de nuestros esfuerzos están dirigidos a la docencia y a compartir conocimientos, nos parecía que el esfuerzo que ha requerido poner en orden nuestras ideas para escribir este libro bien vale la pena.

Lo empezamos habando de las diferencias entre enseñar y educar. Enseñar viene de *seña*, de dejar una señal. Es intentar que el otro sepa lo que uno ya ha aprendido. Una especie de cortar

y pegar del conocimiento, forzando la atención del otro para que se grave en su disco duro la información que uno desea transmitir, de la forma más permanente posible. Y, en algunas ocasiones, incluso bajo la amenaza de preguntarlo de nuevo para que se memorice aún más. Así se llegan a saber los ríos de España, Europa y quizás los del mundo, aunque unos años más tarde casi todos se habrán olvidado.

Educar proviene del latín *educere*: deducir, descubrir. Los descubrimientos difícilmente se olvidan porque vienen de lo más profundo del ser, del fondo de la memoria del sistema. No es un acto sino un proceso que ayuda a crear las redes asociativas necesarias para llegar a una conclusión que quedará incorporada a nuestro intelecto.

Y decidimos que nos gustaba más educar que enseñar.

Por eso decidimos que el formato de nuestro libro no sería académico ni al estilo de los libros de dirección de empresas anglosajones, sino una novela en la que unos personajes nos llevan de la mano hacia el descubrimiento de las marcas y su influencia en nuestras vidas.

Buscamos la forma de transmitir nuestra visión del mundo, su evolución y la actual dependencia que las personas tienen del consumo en los países más desarrollados y encontramos, gracias a la ayuda de profesionales de la literatura, el hilo argumental que encontrarán en este libro.

Unos jóvenes que descubren, como lo hará el lector, que hay una interrelación extraordinaria entre la historia política, religiosa y cultural de las naciones y el advenimiento de la sociedad que algunos han denominado como la de la información y nosotros la del consumo.

Al querer llevar a cabo un ejercicio de pensamiento integrado sobre la sociedad en que habitamos, nuestros protagonistas deben

retroceder y analizar al ser humano en otras etapas de su existencia en las que una gran mayoría tenían su presente y futuro predeterminado. Pocas áreas quedaban al lego para tomar decisiones. Una vida encajada entre los raíles que otros habían diseñado, construido y mantenido.

Aprendimos que una persona, en la Edad Media, tomaba en toda su vida tantas decisiones como un ciudadano de hoy en un solo día. Aprendimos a contemplar el precipicio que se abre ante el ser humano cuando puede decidirlo casi todo. Una situación que se produce en un tiempo absolutamente corto cuando las sociedades entran en el círculo virtuoso del desarrollo.

Descubrimos, gracias a quienes se han adentrado en el conocimiento de la psicología, la psiquiatría y la sociología, que la identidad se ha convertido en una de las necesidades más acuciantes de los ciudadanos porque casi nada está escrito y tanto decidir podría llevarnos a enfermedades mentales o desequilibrios que intentamos evitar de forma consciente o inconsciente.

Y, aunque dice Machado que cada uno baja las escaleras como puede, muchas características que nos definen son parecidas a las de nuestros congéneres. Hasta el punto de que hay solamente un puñado de tipologías diferentes que nos caracterizan.

Las emociones llenan cada vez más rincones de la existencia de los humanos desarrollados. Las descargas de adrenalina y de cualquier sustancia excitante se han convertido en la forma casi universal de entretenimiento. Se precisa que nos provoquen tener la piel de gallina para reconocer que algo es aceptablemente bueno. Sin ello, contemplamos el teatro de la vida con indiferencia. Por lo tanto, necesitamos emociones fuertes, emociones que podemos compartir y contar a los demás. Exclusivas. Diferentes.

Nos rendimos a la evidencia de que las emociones son el motor del recuerdo y, sin ellas, simplemente atesoramos lo que poco a

poco va llenándose de polvo en los surcos de nuestro disco duro. No podemos asegurarles que vayamos a emocionarlos con nuestro libro, pero al menos queremos que sepan que lo hemos intentado con ahínco.

Por ello decidimos adentrarnos en la historia de cuatro jóvenes. Con sus anhelos y frustraciones. Con sus ansias de aprendizaje y descubrimientos. Unas vidas que esperamos les recuerden a ustedes mismos cuando buscan o buscaban la verdad, cuando tienen o tenían el apremio de descubrir lo que existe más allá de lo que hemos aprendido. Y, en sus silencios y diálogos, esos jóvenes van tejiendo una explicación del mundo que finaliza con el descubrimiento de que el consumo no es lo que tantas veces hemos criticado sino que tiene vertientes absolutamente necesarias e imprescindibles para nuestro equilibrio emocional e intelectual.

Existirán personas que quizá no se sientan identificadas con nuestros argumentos. Es cierto que en todas las sociedades hay personas que están en los márgenes de lo comúnmente aceptado como la norma. Hay personas que, aun viviendo en sociedades muy avanzadas, no dejan que el consumo les dicte los valores o las conductas aceptados. ¡Fantástico! Enhorabuena si pueden seguir gozando de un equilibrio saludable en las distintas facetas de su personalidad. Pero la mayoría responde inequívocamente a nuestros descubrimientos, a nuestras teorías, a nuestra visión.

Hablamos del título del libro en diversas ocasiones y estuvimos a punto de cambiar el atrapados por liberados. *Liberados por el consumo*. Quizás sería más cercano al verdadero comportamiento de nuestra sociedad avanzada, pero decidimos que «atrapados» también define ampliamente lo que nos mueve hacia las conductas de extensos grupos de nuestro mundo.

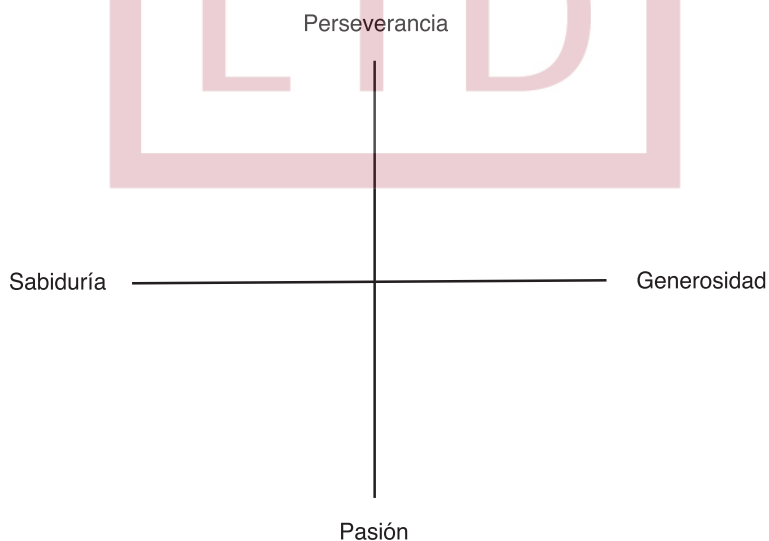
Y es un auténtico privilegio poder dedicar tiempo a pensar sobre esos trazos de la evolución de los humanos porque quizás

ayudemos a unos cuantos a comprender lo que nos ocurre, alejándoles de los inconvenientes que el no hacerlo conllevan.

Haciéndolo en forma divulgativa nos aseguramos de que los descubrimientos no afecten sólo a nuestro intelecto sino que toquen también nuestros sentimientos, que lleguen directamente al corazón.

Nuestra pasión por compartir los conocimientos, y nuestro deseo de ayudar a descubrir algunas realidades del mundo que nos rodea, ha requerido de muchísima perseverancia. Este proyecto empezó en 2006 y no ha visto la luz hasta hoy... Hemos recorrido un largo camino lleno de dificultades y enormes satisfacciones. Pero no podemos ser más felices porque al final hemos plasmado lo que pensamos y todavía nos queda mucho por decir. Un presente de aquí y ahora a la vez que un futuro esperanzador.

Finalmente descubrimos cuáles eran los cuatro valores que nos movían: sabiduría, perseverancia, generosidad y pasión.



La sabiduría, porque es a través de una mejor preparación intelectual cuando las personas podemos alcanzar grandes metas. Nos sorprende que tantos estudiantes que han adquirido el hábito del estudio durante sus años universitarios olviden la necesidad de seguir en contacto con los sabios para que su avance intelectual sea notorio; para maximizar su aportación a la sociedad. Hay tanto escrito que puede interesarnos y ayudarnos a evolucionar en el camino del ser humano responsable que con nuestro libro pretendemos dar razones para que sigamos explorando y adentrándonos en la realidad.

La generosidad, porque esas metas, sin ser compartidas, son un simple acto de egocentrismo que no nos llevan muy lejos. Hemos pasado de un mundo de transacciones a otro de relaciones. Si antes pagábamos por lo que necesitábamos, ahora pagamos por lo que deseamos. Y establecer relaciones está basado en escuchar y dar. Interesarse por el prójimo de forma intensa. Pensar en él y no en mí.

La pasión, porque hace falta comerse el mundo para saborearlo. Es una ventaja de los fogosos latinos. Nos gustan muchas cosas apasionadamente y, aunque algunas culturas más reposadas y racionalistas quieran criticarnos, no cabe duda de que somos los que mejor lo pasamos y se lo hacemos pasar a los demás. Sin pasión no hay emoción y ésta es la base del cambio profundo.

Y perseverancia, porque la pasión sola es flor de primavera. Hace falta repetir, recordar todas las ideas que surgen como de un volcán para llevarlas a la práctica y añadir valor a este mundo tan maravilloso en el que vivimos.

Los cuatro valores juntos ayudan a acercarse al objetivo que nos hemos marcado en la vida: ser felices para poder transmitir esa felicidad a los demás de manera continuada y profunda.

¿Preparados para un descubrimiento singular? ¡Bienvenidos!

1

La ciudad

Vista desde lejos, la ciudad no parecía tan siniestra. En una noche clara como aquella, las luces lejanas se perdían en el horizonte y le daban al conjunto un aspecto difuso, casi irreal. La contaminación parecía desde la lejanía una nube caprichosa de media noche, aposentada en las cimas de los rascacielos.

A esa distancia, el ruido de la actividad nocturna quedaba amortiguado y se convertía en un ligero temblor de tierra, como si la ciudad fuera un tambor cuyas ondas sonoras se expandían kilómetros más allá de sus fronteras. Había que alejarse como mínimo hasta allí para poder darse cuenta de que, al final, aquella masa prepotente de hormigón no era más que un paisaje limitado y finito como cualquier otro.

La ciudad parecía tan pequeña que incluso se podía abarcar de este a oeste con la punta de los dedos, abriendo bien los brazos. Mario lo había comprobado miles de veces. Solía irse hasta esa lejana colina de la carretera vieja para escapar un poco del barullo urbano. No se podría decir que las afueras de la ciudad fueran campos verdes, pero al menos allí la noche era oscura, fría y silenciosa, y no una prolongación artificial de la vida diaria a base de farolas y neones.

Mientras abría los brazos para comprobar que la ciudad tenía el mismo tamaño que en su última visita al mirador en busca de aire fresco, Mario recordó la primera vez que aprendió a jugar con los efectos ópticos. Era muy pequeño. Estaba haciendo un largo viaje en coche con sus padres y la pesadez de las horas le había puesto algo nervioso. Su madre quiso distraerle y le retó a aplastar montañas con los dedos. Él rió como un loco por la ocurrencia de su madre, pero enseguida entendió que no se trataba de un farol, sino de una propuesta seria que, además, implicaba un premio para el vencedor. La curiosidad de Mario crecía a medida que su madre le explicaba los trucos para aprender a aplastar montañas. Primero había que escoger una de entre todas las que había en el horizonte: eso era fijar el objetivo. Luego se pasaba a cargar las armas, que consistía en guiñar un ojo y acercar al otro, al abierto, los dedos índice y pulgar como si estuviera aguantando una cámara de fotos. En este punto Mario se quedó maravillado porque, en efecto, la montaña que había escogido cabía perfectamente en el hueco entre sus dos pequeños dedos. Luego su madre le enseñó como pasar al ataque, juntando con rapidez los dedos y aplastando virtualmente cuantas montañas se pusieran en su camino.

Seguramente este fue el primer contacto de Mario Castán con los secretos de la física y la ciencia, y quizá también uno de los más emocionantes. Lo que más le costó entender por aquel entonces era que esas montañas que aplastaban fácilmente entre los dedos fuesen, en realidad, las mismas por las que más tarde se deslizaría horas y horas en trineo. ¡No podían ser tan grandes y tan pequeñas al mismo tiempo!

Lo mismo sucedía con la ciudad que ahora tenía delante, tan pequeña, tan inofensiva, tan claramente delimitada, que no podía ser la misma que día a día le oprimía, le encerraba y le obligaba a mantenerse en pie de guerra y luchando contra un enemigo invisible. La teoría de la relatividad, al fin y al cabo, debió ser la segunda lección científica de su vida. Pero, incluso ahora, con 23 años, seguía sorprendiéndole.



Andaba Mario enfrascado en sus recuerdos cuando oyó un pitido agudo que le sacó de su ensoñamiento. No se había acordado de apagar el móvil y le molestó oírlo. Era Lucía, su novia. Le mandaba un mensaje para recordarle que tenían una cena esa noche. Contestó con un escueto «voy para allí» y decidió que su momento de paz había concluido. Se metió en el coche y tomó el camino que le llevaría de vuelta a la ciudad.

La carretera vieja era uno de esos proyectos que todos los políticos prometían mejorar, pero que había quedado olvido desde hacía, por lo menos, quince años. Mario y sus padres solían cogerla para ir a visitar a sus tíos, que vivían en un pueblo cercano. Hoy en día ya nadie la usaba, porque se habían construido unos túneles que atravesaban la montaña y que salvaban la misma distancia en menos de la mitad de tiempo. De hecho, el pueblo de sus tíos era hoy una urbanización residencial donde cada vez vivía más gente de la ciudad, que había huido buscando su pequeño espacio en el mundo. La vieja carretera había quedado desde entonces como una ruta alternativa que utilizaban sobre todo los aficionados a las motos. Disfrutaban recorriendo sus numerosas curvas a toda velocidad mientras ponían los pelos de punta a los que habían salido a hacer una excursión en bici. La mayoría de los proyectos de recuperación de la carretera proponían precisamente convertirla en una vía rural para que las familias pudieran pasear sin sobresaltos, para acceder a los merenderos que se habían amontonado en las laderas de la montaña dando esa falsa imagen campestre donde los ciudadanos se aborregaban los domingos.

—Qué cutre —pensó Mario mientras dejaba atrás el cartel de uno de los merenderos—. El domingo todos corriendo a la barbacoa, a por la hamburguesa y las patatas... ¡Hasta en eso hemos tenido que copiar a los yanquis de las series malas de televisión!

A medida que avanzaba por la carretera vieja, el paisaje de grandes casas unifamiliares se iba convirtiendo en chalés pareados,

hasta que al fin aparecía el primer bloque de apartamentos. La arquitectura parecía hablar por sí sola: «cuanto más cerca estás de la ciudad, menos espacio tienes para vivir», pensó.

La luz se iba haciendo cada vez más intensa a medida que aparecían las primeras farolas. Mario tuvo que reducir las marchas hasta frenar por completo en el primer semáforo que encontró. Cuando se encendiera la luz verde la conducción se iba a convertir en un constante arrancar y frenar, comprobar retrovisores y encender intermitentes, así que Mario decidió dedicar esos últimos segundos de paz a encender la radio y sintonizar alguna emisora que le distrajera en el trayecto hasta casa de Lucía.

En los últimos años se había producido un auténtico resurgir de la radio fórmula musical. «24 horas de música de todos los tiempos sin interrupciones publicitarias», prometía un locutor entre canción y canción. La misma voz era la que introducía cada uno de los temas y los entrelazaba entre sí, según el estado de ánimo que se supone que hay que tener en cada momento. Eran más de las nueve de la noche y la música que sonaba era tranquila y alegre. El locutor hablaba de lo bueno de regresar a casa después del trabajo, preparar la cena en familia o tomarse una copa de vino mientras te relajas en el sofá de tu casa, «acompañado, eso sí, de la mejor música, la que te hace vibrar, como esta canción de los británicos Coldplay, *Yellow*, ¡Disfrútala!...».

El semáforo se puso en verde y Mario se preparó para cruzar la ciudad con el mejor humor posible, a pesar del tráfico, tarareando la canción en voz alta y contento al pensar que después de ésta vendría otra igual de comercial, igual de fácil, igual de inofensiva para sus pensamientos.

A parte de sintonizar estas emisoras musicales en contadas ocasiones, Mario no era un oyente habitual de radio. Tampoco solía comprar el periódico y rara vez veía la televisión. Todo lo que necesitaba lo podía encontrar en Internet. Para él, los medios de información convencionales habían perdido todo el interés al

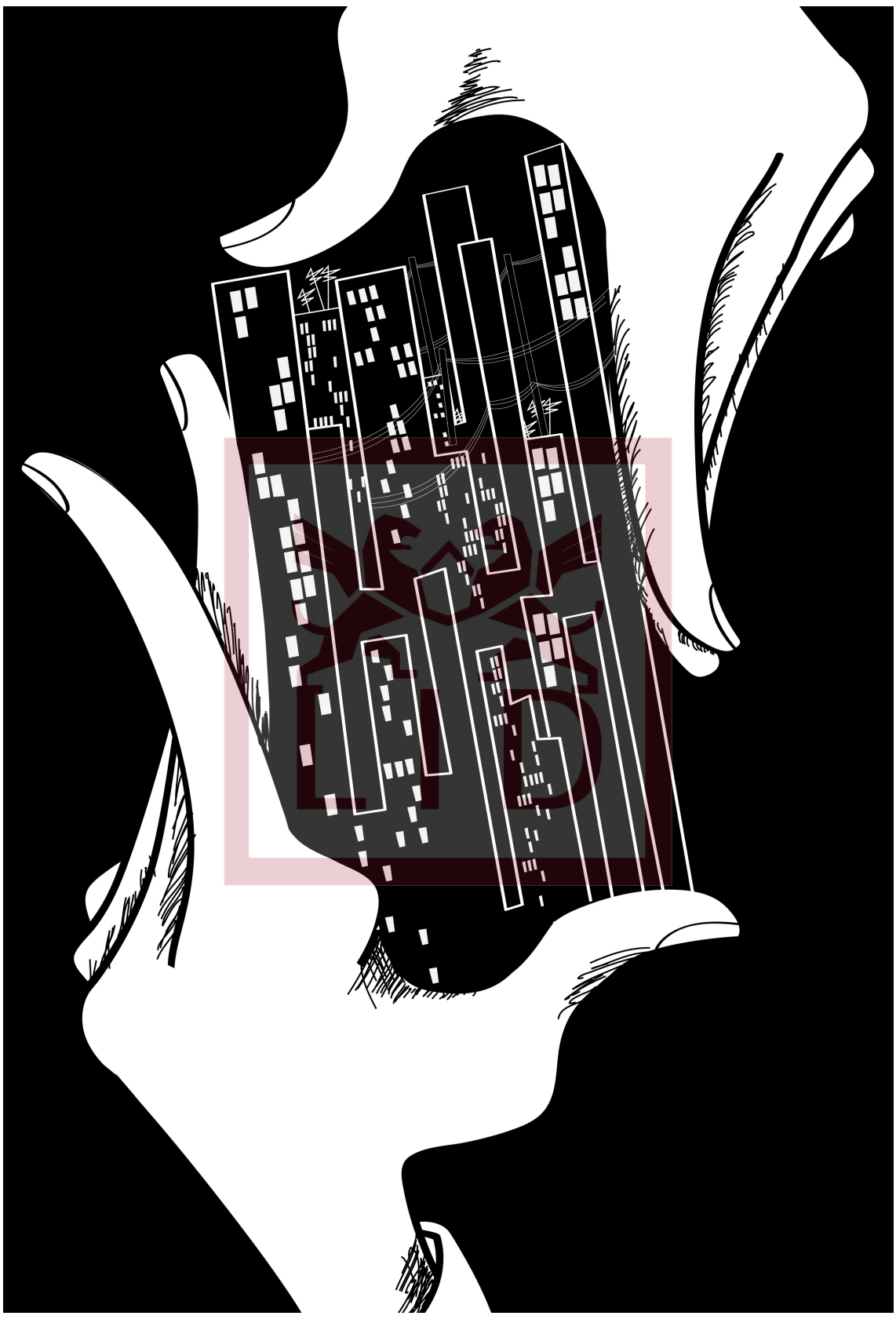
dirigirse a públicos masivos, como si todavía se pudiera luchar contra el auge de la individualización. Internet ofrecía contenidos mucho más variados, dirigidos a públicos reducidos, que realmente tenían algo en común.

En la época de sus padres, aparecer en televisión significaba ser alguien en el mundo. A Mario le impresionaba escuchar historias de cuando los canales se contaban por números y no llegaban a diez. No tenían una temática única y lo mismo programaban informativos y documentales que dibujos animados. La gente se sabía sus parrillas de memoria y era plenamente consciente de que, si llegaba diez minutos tarde, se perdería sin remedio el principio de su serie favorita. Era increíble: ¡era el público quien se adaptaba a las normas de la televisión! Con las tecnologías digitales todo eso había quedado atrás, pasando a ser una anécdota más de una manera de vivir que ya no existía.

En la radio sonaba *Eye in the sky*, de The Alan Parsons Project, y Mario decidió que el batiburrillo de música de todos los tiempos había llegado demasiado lejos. Había que pasar irremediablemente al zapeo. Todavía le quedaba una media hora hasta llegar a casa de Lucía y valía la pena invertir unos segundos en localizar algo mínimamente interesante para soportar el tráfico de la hora punta.

Gaspar Robles era el consejero delegado de la principal compañía de telecomunicaciones del país. En tan sólo cinco años había conseguido desbancar a la antigua líder del sector, cuyo monopolio —heredero de la privatización de una empresa nacional— parecía incontestable.

Radiotec estaba emitiendo una entrevista con este prolífico directivo, que anteriormente había liderado el proceso de expansión de una decena de compañías. Mario había seguido sus andanzas desde que empezó a estudiar ingeniería de telecomunicaciones en la universidad y la curiosidad por el personaje le hizo detener el zapeo radiofónico para escuchar la entrevista.



–No creo que la competencia sea peor que nosotros –decía Robles–. Lo que yo creo, aunque le parezca una perogrullada, es que nosotros lo hacemos mejor –y, ante un sonido de desconcierto que emite su interlocutora, continúa–. Permítame explicarlo haciendo referencia a las palabras de otra persona. ¿Ha oído usted hablar de Peter Drucker?

–Para ser sincera, no, señor Robles...

La presentadora parecía un poco molesta, por su tono Mario podía adivinar que ésta no era la primera vez que Gaspar Robles le había puesto entre la espada y la pared durante la entrevista.

–Ya en los años cincuenta del siglo pasado Peter Drucker escribió sobre la necesidad de que la gestión empresarial provocara entusiasmo, participación y compromiso en los empleados. Aquél era otro mundo, pero incluso entonces él sabía que el éxito radicaba en saber sacar lo mejor de todos y cada uno de los empleados. Según Drucker, las empresas no debían ser ejércitos de mercenarios, sino orquestas en las que se improvisa una melodía, que se interpreta y enriquece gracias a los empleados para crear, entre todos, una pieza musical armónica.

–¿Quiere decir entonces que el éxito de su empresa se debe a que suena mejor que las otras?

–Ja, ja, sí. Esta sería una buena conclusión.

La periodista parecía haber recuperado cierto terreno ante el veterano empresario y se animó a continuar con la analogía musical.

–La responsabilidad del director de la orquesta parece indudable para que la melodía no se transforme en un ruido anárquico... ¿Cómo afronta usted este reto?

–Mire, en Telycrom actualmente hay más de 250.000 empleados repartidos por 74 países, pero mi reto como direc-

tor de orquesta es que la música no sólo la oigan ellos, sino también otros cientos de miles de personas, que son nuestros accionistas, nuestros clientes e, incluso, ustedes, los medios de comunicación.

—¿Por qué?

—Déjeme explicárselo así: si yo le vendiera un coche, usted estaría satisfecha conmigo tan sólo evaluando el comportamiento del vehículo. Pero cuando yo le vendo algo tan esencial como la posibilidad de comunicarse con los demás, estén donde estén, no sólo me escogerá por la calidad del servicio, sino también por quién soy, por mi cultura, por mis valores y por todo lo que le han contado sobre mí. La música, pues, debe sonar bien a los empleados, pero también a todos aquellos que con sus inversiones, sus compras o, en definitiva, su confianza, contribuyen a que Telycrom sea lo que es hoy. La antigua líder del sector creía que tan sólo por tener más infraestructuras tenía el éxito asegurado, pero le aseguro que es mucho más fácil construir redes de fibra óptica que ilusionar a la gente y ganarte su confianza.

Desde luego Gaspar Robles sabía cómo generar entusiasmo. A Mario todo eso de la gestión empresarial le importaba un pimiento, pero aquel hombre tenía algo magnético que había conseguido llamar su atención desde hacía tiempo.

Normalmente sus referentes eran tecnólogos o científicos a los que admiraba por su capacidad intelectual y por sus descubrimientos e innovaciones, pero había algo en Robles que le seducía a pesar de ser tan sólo un directivo. En pocos años había sabido convertir la marca Telycrom en un referente mundial de diseño e innovación, y quizá todas esas pamplinas de las orquestas y el liderazgo tuvieran algo que ver en este resultado final que tantas veces había analizado con sus compañeros de facultad.

Los pitidos agudos anunciaban el punto horario de las diez. La periodista despidió el programa y Mario volvió a surcar las ondas radiofónicas en busca de algo entretenido, mientras repasaba mentalmente las últimas palabras de Robles.

Para ir a casa de Lucía había que cruzar la ciudad de norte a sur, pasando de los barrios más residenciales a las zonas más céntricas. Hacía ya un buen rato que había abandonado la parte más alta, y lo que ahora veía contrastaba con aquellos pequeños edificios de viviendas, zonas verdes y modernos centros comerciales. Se había adentrado en el centro de la urbe, donde era difícil distinguir una calle de otra. Desde aquí, la colina donde hace unos minutos había podido abrazar la ciudad ya no era más que una sombra proyectada en la lejanía y Mario volvió a convertirse en otro de tantos individuos anónimos que poblaban aquella enorme ratonera.

Las noticias de las diez no podían ser más deprimentes. Según el último barómetro de opinión, el 78% de la población tenía poca o ninguna confianza en que la situación del país mejorara a corto plazo. El paro se mantenía en cotas históricamente elevadas y el índice de confianza de los empresarios estaba bajo tierra.

–Lo más difícil es ilusionar a la gente y ganarte su confianza... –susurró Mario recordando la entrevista con el empresario.

Quizá Robles tenía razón. Quizá la clave de todo estaba en la ilusión, en la esperanza... Quizá al fin y al cabo las empresas y la economía no fueran entes abstractos que juegan a su propio juego, sino elementos sensibles que reflejan el estado de ánimo del mundo. Quizá todo era mucho más sencillo de lo que parecía, quizá...

–Menudo tipejo –pensó con una sonrisa en los labios– tan sólo he oído dos minutos de entrevista y ya me estoy comiendo el coco. ¡Estos empresarios increíbles! Cuando

quieren vender algo son capaces de hacerte creer cualquier cosa. Como si realmente les importara algo más que ganar dinero.

El discurso de Robles le había hecho pensar, pero sus prejuicios estaban demasiado arraigados como para cambiarlos en dos minutos. En realidad, Mario no era el único que recelaba de las buenas intenciones de los poderosos. La situación del país era tremendamente delicada desde hacía muchos años. La crisis estaba durando tanto tiempo que la gente, sobre todo los más jóvenes, habían dejado de esperar un cambio. La clase política había perdido casi toda su credibilidad, a base de intentos fallidos por devolver el bienestar a los hogares, y los ciudadanos ya ni siquiera se quejaban por ello. La incredulidad se había instaurado en el centro de la crisis, reforzándola cada día un poquito más. Y en medio del caos, Gaspar Robles levantaba una compañía de la nada, salía en los medios a predicar ilusión y confianza, y además lo hacía apoyándose en argumentos que un visionario había esgrimido el siglo anterior.

La entrevista que había oído por casualidad, sin duda, daba que pensar viendo la cantidad de pequeñas empresas y comercios que habían cerrado sus puertas en el barrio donde vivía Lucía.

Mario encontró aparcamiento a dos manzanas de la casa y anduvo despacio hasta la puerta, como si le supiera mal abandonar sus reflexiones sin haber sacado nada en claro.