

► 1 Julio, 2016



Entrevista con **Jaime Lobera**, presidente de la **Asociación Española de Anunciantes (aea)** y director corporativo de Marketing y Ventas de **Campofrío Food Group**

Comunicar para crear valor

Reelegido el pasado abril como presidente de la **Asociación Española de Anunciantes (aea)**, Jaime Lobera sabe bien lo que es trabajar en la incertidumbre. No solo porque tuvo que hacer frente a una de las mayores crisis de su compañía, cuando en noviembre de 2014 un devastador incendio arrasó la fábrica de Campofrío en Burgos –hoy en construcción y con previsión de ser inaugurada a final de año–, sino por haber asumido la presidencia de la **aea** en un momento crítico para la comunicación comercial. El impacto de la crisis económica, de la inestabilidad política o de la digitalización son solo algunos factores que han movido lo que parecían ser los sólidos cimientos de la industria publicitaria. Sin embargo, Lobera se muestra feliz de poder vivir “la mejor de las eras para trabajar como director de Marketing, pues nunca antes habíamos estado tan cerca del usuario final. Esto convierte al Marketing en el área más importante de muchas empresas, pues somos capaces de escuchar al consumidor e incorporar toda esa información a la estrategia de la compañía”.

Licenciado en Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales por ICADE y MBA por IESE, Lobera acumula más de dos décadas de experiencia en Marketing de gran consumo, en empresas como Unilever, Kraft y Mahou-San Miguel. En 2007 empezó a trabajar en Campofrío, primero como director de Marketing de la división española, y desde septiembre de 2012 como director corporativo de Marketing y Ventas para todo el grupo a nivel internacional. Es presidente de la **aea** desde junio de 2014.

EXECUTIVE EXCELLENCE: El anterior presidente de la **aea**, **Fernando Amenedo**, nos contaba en 2013 que los anunciantes tenían frente a ellos el reto de gestionar conexiones emocionales con los consumidores y que,

“ A lo largo de estos más de 50 años de la **aea**, nos hemos convertido en un nexo de unión para defender los intereses de la industria, que son los de la sociedad ”

para ello, era esencial contar desde el inicio de la cadena con la ayuda de agencias y medios. ¿Cómo está evolucionando esta relación anunciantes-agencias-medios?

JAIME LOBERA: La importancia de estar muy enfocado en el consumidor sigue siendo válida unos años después, y sin duda viene marcada por la relación que tengamos las empresas anunciantes con las agencias de todo tipo (creativas, digitales, de medios) y con los propios medios de comunicación. Compartir el objetivo común de que el usuario final, el ciudadano, encuentre valor en la comunicación comercial que le ofrecemos, nos permite buscar espacios para entendernos.

Es cierto que ese usuario está disfrutando de la revolución más grande que hemos visto en décadas: la explosión de las redes sociales, la digitalización, los *smartphones*, la conectividad absoluta, el acceso a información en Internet... Todo está retando al modelo

anterior de relación, porque se está demandando más dinamismo, más información en tiempo real y una actualización constante de contenidos. Además, con un sentido de control por parte del usuario final, que nos está obligando a reinventarnos y a transformar ese modelo de relación con las agencias y con los medios, que a su vez también se están adaptando.

Uno de los factores más importantes de este cambio es la velocidad de respuesta, la inmediatez que exige el usuario final, que ya no es solo un destinatario de la información, sino que también participa, aporta mensajes, sugerencias, críticas, comparte, comenta... Es decir, es un destinatario activo, que se involucra en este modelo de comunicación.

Por resumir, diría que la relación está en un momento dulce, muy exigente, con mucha necesidad de actuar rápido y de escuchar más que nunca al usuario final; pero, afortunadamente, con unas oportunidades enormes.

E.E.: Ha mencionado una palabra clave: “exigencia”. Esta velocidad de cambio está empezando a generar unas tremendas lagunas de conocimiento. ¿Cómo se gestiona la formación interna en este entorno? ¿Cómo se forma al talento?

J.L.: Es un reto enorme. Uno de los objetivos primordiales de la **aea** es ofrecer formación permanente, esto es algo que forma parte del ADN constitutivo de la asociación. Tenemos una serie de programas de formación continua a los asociados, así como una Comisión Digital, en la que participan de modo muy activo 14 de nuestras empresas asociadas y en la que celebramos regularmente foros, seminarios y congresos a los que asisten más de 100 personas de los diferentes departamentos de las empresas asociadas. No solo hay una sensibilidad y un interés elevado hacia



► 1 Julio, 2016

este tema, sino un deseo de invertir recursos en formar a los ejecutivos para que estén al día.

Desde la asociación también trabajamos con muchos *partners*, como las agencias digitales, de medios y creativas, que nos ayudan a estar actualizados. Algo positivo de esta época es que ya nadie puede presumir de saberlo todo o de haber terminado su formación, ya no hay gurús ni expertos, sino que ahora todos tenemos la obligación de estar continuamente formándonos.

A nivel empresarial, quienes gestionamos marcas tenemos una oportunidad única para entender al usuario final mejor y más rápido que nuestros competidores. Siempre hablamos del conocimiento como un factor de ventaja competitiva, y hoy lo tenemos delante de nosotros. Tendrán éxito aquellas marcas que mejor estén escuchando al consumidor final, que estén desarrollando herramientas internas, que estén formando a su gente, pero también haciendo que sus empresas sean atractivas para reclutar al nuevo talento que demanda la sociedad. Estamos ante el desafío de construir equipos donde se combine el talento emergente con la formación del que ya tenemos, que es fantástico, para saber leer los cambios y responder con agilidad.

E.E.: José María Álvarez-Pallete decía en el Congreso CEDE que no habrá faceta del ser humano que no sea revolucionada por la tecnología, y que necesitaremos nuevas profesiones. ¿Cómo afectará esto a la figura del director de Marketing tradicional?

J.L.: Claramente, en la revolución digital van a hacer falta nuevas profesiones. Por ejemplo, vemos muchas escuelas con cursos de *community manager*, porque las marcas nos hemos dado cuenta de que se necesitan unas habilidades que algunas empresas no teníamos. Estamos hablando de un perfil de gente más joven, nativos digitales, que utilizan el lenguaje de las redes sociales, que son capaces de entender cuál es el posicionamiento y los valores de una marca, y transmitirlos en una conversación en tiempo real. Este es un ejemplo de nuevas profesiones, pero seguiremos asistiendo a la explosión de muchas más.

Por otra parte, no creo que exista la figura del director de Marketing



“ Los buenos directores de Marketing nunca han sido tradicionales. Esta profesión requiere mucho esfuerzo, pero también gestionar bien la incertidumbre ”

tradicional, o al menos los buenos directores de Marketing nunca han sido tradicionales, porque nuestra obligación es estar absolutamente al día, escuchando al consumidor, a la sociedad, atentos a las nuevas tendencias, a los nuevos medios, a las campañas que son más eficaces, etc. Esta no es una profesión en la que uno pueda ser tradicional, porque en ese mismo momento empezaría a ser un director de

Marketing zombi, que está muerto aunque no lo sabe; es más, puede que tardase un tiempo en darse cuenta, pero el mercado lo acabaría expulsando.

Es una profesión que requiere mucha formación y esfuerzo, pero también gestionar bien la incertidumbre. Quizás es una de las áreas de la empresa donde más se requiere gente que se sienta comfortable trabajando en zonas de no confort. Es decir, el director de Marketing se tiene que atrever a trabajar en la incertidumbre, a manejar datos, información, pero a la vez a intentar anticiparse al futuro, porque eso es lo que te va a dar la clave para acertar más que tus competidores, y dar un paso más adelante del que daría la industria en la que trabajas.

En los Premios Eficacia de la aea vemos cómo aquellas marcas que, haciendo un buen trabajo y usando bien las herramientas, saben además dar un salto para ir más allá de lo que el puro dato dice, saben utilizar la experiencia, la intuición o la buena escucha del consumidor, son las que aciertan con sus estrategias y comunicaciones.

Una parte positiva de la digitalización es que estamos viviendo en una sociedad mucho más rápida donde hay mayor tolerancia al error. Ahora hay que hacer las cosas más deprisa, y no pasa nada si te equivocas y rápidamente corriges y tomas otra decisión. La importancia de tomar riesgos, de aprender



Entrevista con **Jaime Lobera**, presidente de la **Asociación Española de Anunciantes (aea)** y director corporativo de Marketing y Ventas de **Campofrío Food Group**

a equivocarse, de fallar pronto y volverlo a intentar representa un cambio cultural fundamental en España. Tradicionalmente, hemos tenido un modelo educativo y de gestión empresarial donde se pagaba y promocionaba por ser capaz de no equivocarte, en lugar de por ser capaz de asumir riesgos para hacer cosas que realmente marquen la diferencia.

E.E.: La reputación social ha demostrado tener un impacto económico en la empresa. Sin embargo, hemos visto cómo la reputación se puede perder de un día para otro... ¿Cuáles son las tendencias en este sentido? ¿Hacia dónde caminan las marcas?

J.L.: Los *rankings* de empresas más valoradas y los estudios de algunas escuelas y universidades americanas muestran que la crisis financiera y económica ha marcado un hito. La sociedad ha expuesto su hartazgo contra un modelo que ponía por encima el enriquecimiento a costa de los valores comunes, y vemos cómo, a nivel universal, reclama de las instituciones, de las empresas y de las marcas una nueva jerarquía, una nueva escala de valores.

Hoy los consumidores eligen con sus decisiones de compra a aquellas instituciones, empresas y marcas, cuyos valores y culturas coincidan más con las suyas y reflejen una voluntad de proteger y construir un mundo mejor. Los consumidores quieren marcas más responsables, más transparentes, que actúen con coherencia y devuelvan a la sociedad parte de lo que generan con sus ingresos. Por eso financian con su compra a aquellas marcas con una responsabilidad social corporativa. Creo que esto es una grandísima noticia y una oportunidad fantástica para las compañías.

Esta sociedad conectada es mucho más exigente con los errores, porque una equivocación viaja inmediatamente a todo el mundo, pero también ofrece la posibilidad de aprender de esos errores; incluso las marcas o las compañías que los cometan tienen la oportunidad de recoger ese juicio severo, y rectificar.

Con respecto a las tendencias, me resultó muy interesante leer hace un tiempo un libro de Philip Kotler, *Marketing 3.0*, escrito junto con otros dos autores (Kartajaya y Setiawan). Ellos hablan de un marketing basado en valores, donde la reputación corporativa es

“ **Los Premios Eficacia también premian los casos que, además de un objetivo comercial, sean capaces de añadir valores y aportar un beneficio social** ”

un fenómeno transversal y donde quienes gestionan las marcas tiene que ser conscientes de incorporar la gestión de estos valores y de esta reputación.

También en los Premios Eficacia hemos reflejado esto en dos categorías, porque consideramos que es una responsabilidad y una obligación promover que en las campañas de comunicación se incorpore un discurso más social. Queremos premiar los casos que, además de tener un objetivo co-

“ **Los consumidores quieren marcas más transparentes, que actúen con coherencia y devuelvan a la sociedad parte de lo que generan con sus ingresos** ”

mercial, sean capaces de añadir valores y de aportar a la sociedad un beneficio social, más allá del propio beneficio de creación de riqueza y empleo que tienen todas las marcas.

E.E.: Esa es la parte positiva, pero también hay una negativa, como es la saturación, que ha llevado a fenómenos como los *adblockers*. ¿Cómo valoran este tema desde la asociación?

J.L.: Uno de nuestros objetivos es la eficacia de la comunicación comercial, y que esta sea respetuosa, transparente, responsable y no intrusiva. En el desarrollo de Internet como un medio emergente de crecimiento exponencial se ha producido el fenómeno de la saturación publicitaria, que no es nuevo; ya lo conocíamos de otros medios, como la televisión.

Ante fenómenos como *adblockers*, creo que todos estamos haciendo un ejercicio de reflexión. Es lógico que, si el usuario siente que hay una intrusión salvaje en su navegación, empiece a reclamar medidas de protección. Nosotros nos hemos puesto a trabajar desde el primer minuto. Tenemos una relación muy fuerte con la World Federation of Advertisers (WFA) y nos hemos integrado a un grupo de trabajo para estudiar este fenómeno y empezar a desarrollar ya algunas informaciones, en aras de detectar y limitar estas prácticas, y comenzar a informar a nuestros asociados y a los medios, para reconducir la situación.

También estamos trabajando con la IAB y con nuestros asociados a través de la Comisión Digital. En la medida en que el usuario de este medio perciba que la comunicación publicitaria le está saturando, huirá de ella; y justamente nuestro objetivo es que conviva bien en los medios, tanto digital como *off line*, que los contenidos de calidad generen interés y que la información comercial y publicitaria aporte un valor al usuario.

E.E.: Los medios de comunicación se han visto fuertemente castigados por la crisis, y muchas cabeceras han desaparecido. ¿Qué piensa la asociación sobre los medios donde se exhibe la publicidad?

J.L.: En 2015, hicimos un estudio cualitativo muy ambicioso para pulsar la percepción de los medios por parte del usuario final. Hay varios patrones comunes a todos ellos. El usuario valora los medios en la medida que sean ca-



► 1 Julio, 2016



paces de recoger sus necesidades: la necesidad de estar bien informado, de ofrecer contenidos de entretenimiento, de tener buenas opiniones que le ayuden a conformar un criterio sobre la actualidad, de acceder a información útil para comprar productos y servicios... El usuario busca un equilibrio entre la información y la publicidad.

Este estudio refleja que la excesiva publicidad en Internet es un problema, pero que el usuario quiere recibirla y nos da pistas nítidas de los formatos adecuados, para así buscar estándares globales a un problema que es global, tal y como hemos transmitido a la WFA. Además de en esa Comisión, este año estamos trabajando dentro del Observatorio de la Publicidad en otro estudio que será muy revelador: el índice de calidad de los medios vistos por parte del anunciante.

Cada vez más, colaboramos con los medios en nuevas fórmulas, como el *branded content*, un formato interesante para que las marcas ofrezcan contenido de interés para el usuario final.

E.E.: Llevamos demasiado tiempo de inestabilidad política en España, a la cual acabamos de unir la inestabilidad política en la UE. ¿Cómo está influyendo esta sensación de *stand by*? ¿Qué podemos esperar a medio plazo?

J.L.: Obviamente, la inestabilidad no

ayuda. En los últimos trimestres, según el índice de confianza de los consumidores y ciudadanos, hasta diciembre del año pasado –después de la crisis de 2015– este indicador venía mostrando una evolución positiva, aunque modesta. A raíz del 20 de diciembre y en los primeros meses de este año, esa tendencia ha quebrado. Ahora es responsabilidad de la clase política buscar los espacios de acuerdo que den estabilidad, para crecer y recuperar la situación de bienestar.

Otros índices que vemos muy de cerca desde la aea son los que tienen que ver con la inversión publicitaria que, claramente, es un motor de desarrollo económico. Cuando las empresas se lanzan a invertir más en publicidad, esto acaba generando un mayor consumo. Por eso, uno de los objetivos de la asociación es que se entienda bien el papel de la inversión publicitaria en el crecimiento económico y en el empleo.

Si observamos la evolución de los últimos años de los índices de inversión publicitaria, durante la crisis (2008 a 2013) caímos a los niveles más bajos de la historia de España; en 2014, creció alrededor de un 5%; en 2015, de un 6%, y las previsiones con las que estábamos trabajando para 2016 eran de un 5%-6%. Veremos si esta estimación se cumple.

De todos modos, no podemos que-

darnos a la espera. Otra de nuestras prioridades ha sido siempre defender y solicitar a la Administración que fomente y facilite el entorno competitivo y las condiciones de libre competencia para que las empresas puedan actuar y competir entre ellas, y crear también un entorno que favorezca las leyes del mercado. Tenemos que trabajar con todos los actores para conseguirlo, y es lo que estamos haciendo.

Desde la aea tratamos de ser un interlocutor válido y representar los intereses de la industria, entendiendo por esta tanto a las grandes empresas asociadas como a las procedentes de la nueva economía o del entorno digital, que cada vez se van incorporando más. Nos gusta trabajar con todos los actores y, a lo largo de estos más de 50 años de vida de la aea, nos hemos convertido en un buen nexo de unión para defender los intereses de la industria, que al final son los intereses de la sociedad.

Nosotros promovemos el reconocimiento de la comunicación comercial como una actividad que crea valor para la sociedad. Nuestro objetivo es facilitar información para los consumidores finales, conscientes de que la inversión publicitaria que se inyecta en los medios permite que, como sociedad, tengamos más pluralidad y medios que faciliten una información más contrastada y diversa ■