



## JORNADAS

# SOBRE PARADIGMAS QUE SE REVOLUCIONAN

El cambio y la necesidad de afrontarlo, en este caso aplicado a la relación que vincula a las marcas y la sociedad, fue el hilo conductor de la undécima edición del Foro Profesional del Anunciante, evento organizado por la **Asociación Española de Anunciantes (AEA)** y que tuvo lugar en la madrileña sede de Bankia el pasado 21 de abril. Los ponentes insistieron, desde diferentes puntos de vista, en que los paradigmas o esquemas con que han funcionado las empresas hasta hace poco están sufriendo, como consecuencia de la revolución tecnológica, un cambio espectacular que no queda, en aras de la supervivencia de los negocios, más que asumir. Como dijo uno de los ponentes, "la digitalización no es voluntaria".



### EL CAMBIO EN LA RELACIÓN ENTRE MARCA Y SOCIEDAD, EJE DEL FORO PROFESIONAL DEL ANUNCIANTE, ORGANIZADO POR LA AEA

Carlos Ruiz / Manuel de Luque

La jornada se abrió con unas palabras de bienvenida de **José Ignacio Goñigolzarri**, presidente de Bankia, que aludiendo al tema propuesto para la jornada, las relaciones entre marca y sociedad, comentó que en este sentido en Bankia se vive "una gran revolución, un gran cambio de paradigma, que hay que combinar con unos principios de actuación que son inmutables". El presidente se refirió a cómo el cambio en el comportamiento del consumidor, muy marcado por la tecnología, ocasiona "grandes tensiones estratégicas" en el banco; sin embargo, matizó que la tecnología es solo un medio pero permite escuchar y conocer mucho mejor al propio cliente. Esos principios a los que aludió son dos:

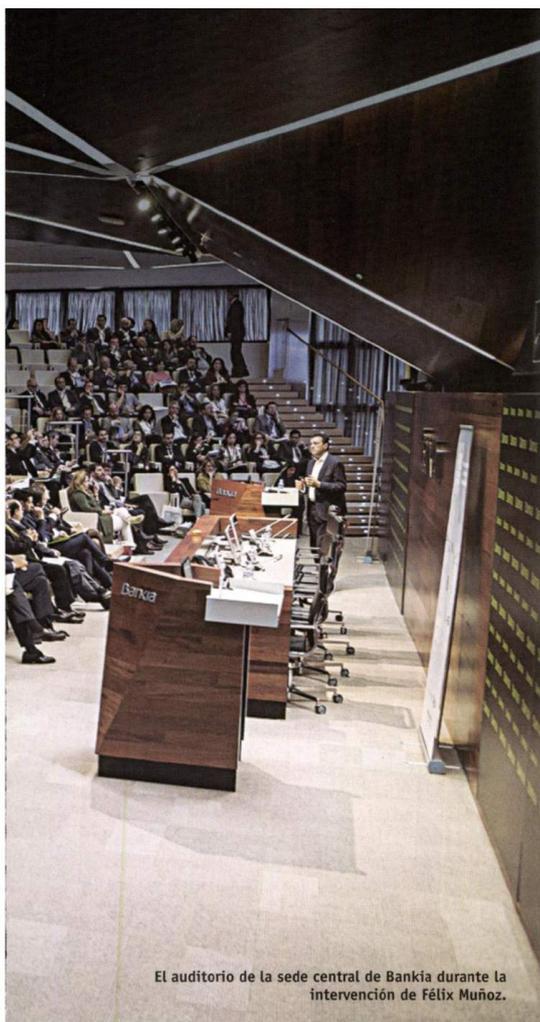
- cada sector de actividad existe porque la sociedad quiere. Los clientes justifican la actividad.
- hay que establecer relaciones sólidas con esos clientes, relaciones que deben mantener lo que hay e ir más allá. "Tenemos que ser útiles para ellos, hacer su vida más fácil y solo hay una manera de hacer eso: seguir trabajando".

Las implicaciones de la traída y llevada transformación digital en la actividad de marketing y la comunicación en particular y en la gestión empresarial en general fue el tema de la primera intervención de la jornada, que corrió a cargo del consultor **Félix Muñoz**, que expuso las conclusiones de un estudio sobre el tema que ha llevado a cabo por encargo, precisamente, de la AEA.

**Muñoz** inició su parlamento acudiendo a la metáfora de la *tormenta perfecta*, situación en la que cree inmerso al mundo de los negocios y que "abre posibilidades a nuevas iniciativas que están alterando radicalmente mercados que han funcionado de determinada manera durante décadas. La tormenta no es buena para las grandes empresas, hace que chirrien todas sus estructuras. Estas empresas siguen navegando y siguen avanzando, son muy necesarias para el empleo y para la economía en general de un país, pero no pueden ser complacientes con la situación".

Y en esa situación, dijo **Muñoz**, la experiencia acumulada no vale tanto como antes, porque "no estamos en un mercado lineal. No hay hoja de ruta o manual de instrucciones. El largo plazo se ha convertido en un lapso máximo de dos años. Así, ante la falta de mapas, la única solución es fijarse en la experiencia de aquellos a los que les va bien y que eso nos sirva de referencia". Habló el ponente también al principio de su presentación de los *millennials*, de los que dijo que "aún no han ocupado su sitio en los grandes centros de poder empresarial, pero la situación de tormenta les da la posibilidad de moverse y reaccionar con rapidez". Un desarrollo tecnológico digital exponencial y la consecuente capacidad de procesar cantidades ingentes de información es la característica esencial el contexto en que se mueven hoy las empresas, que ven el *statu quo* muy alterado al tiempo que la sociedad "absorbe todo ese desarrollo tecnológico de forma natural".

El contexto aludido define para la publicidad una realidad en la que se duda de la eficacia de la llamada convencional y de la eficiencia de los planes al uso y de la comunicación digital, todo ello aderezado con la pérdida de credibilidad de las marcas. Desde el punto del consumidor, enumeró **Muñoz**, se impone una nueva forma de compra, el deseo de compartir experiencias, y el prestigio de la prescripción de desconocidos y del usar por oposición al poseer. Ese nuevo



El auditorio de la sede central de Bankia durante la intervención de Félix Muñoz.



José Ignacio Goñigolzarri, presidente de Bankia.



El XI Foro Profesional del Anunciante fue clausurado por **José María Marín Quemada**, presidente de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. "Desde la CNMC", comentó el ponente, "estamos comprobando que la economía tradicional está obligada a digitalizarse". Por ello, debe haber un cambio de mentalidad que tiene que contemplarse como una oportunidad y no como una amenaza. En este sentido, y para **Marín Quemada**, "el panorama debe de ser de optimismo, ya que este cambio irá en beneficio de todos". Comentó asimismo que es necesario impulsar acuerdos de autorregulación como el que la CNMC está ultimando con la AEA para favorecer la incorporación de las nuevas modalidades publicitarias". A este respecto abundó en que a la CNMC "no se le pasa por la cabeza prohibir sino escuchar".

**Marín Quemada** subrayó la importancia de la publicidad: "los mercados funcionarían peor sin ella", "contribuye a hacer un mundo de mayor bienestar, merece todo el apoyo y reconocimiento porque genera riqueza, aporta crecimiento económico, cultural y social, tiene mucho que ver con la transparencia, es una herramienta de educación de envergadura y contribuye a la pluralidad de los medios de comunicación", dijo.

Al respecto de los medios expresó la inquietud ante "el duopolio existente con las cadenas de televisión" en referencia a los grupos Atresmedia y Mediaset, "dado que el 40% de la inversión publicitaria es televisiva y dos empresas acaparan este medio".

consumidor o cliente compra en internet, es muy usuario del móvil y en muchas ocasiones tiene más información sobre el producto que quiere comprar que el propio vendedor; y sus hábitos están determinando un nuevo tipo de tiendas, un descenso de la importancia del centro comercial y la convergencia de las tiendas físicas y de lo digital. Todo ello tiene un impacto en los profesionales, "que han de de mutar y eso siempre es complejo. La actual generación dirigente es adecuada para empresas que operaban en el siglo XX, son orugas y tiene que competir con mariposas que ya nacieron así", dijo **Muñoz**, que prosiguió hablando de los activos tecnológicos de las compañías han puesto en marcha de cara a la transformación digital, entre los que están la eficiencia operacional, la mejora en la experiencia de cliente, una nueva intermediación y el cambio de modelo de negocio. "Se están utilizando todas las posibilidades digitales", dijo el ponente, "aunque curiosamente no tanto desarrollo del CRM como cabría esperar. Pero, en cualquier caso, no se trata de tener tecnología digital, sino en integrar toda la tecnología en el funcionamiento de la compañía".

Tras hacer la salvedad de que el estudio se ha llevado acabo entre grandes empresas y que éstas solo representan un porcentaje muy pequeño de la economía española, dijo que en general sus estructuras son complejas y mantienen, en el terreno de la comunicación y el marketing, relaciones -que cabe calificar de inconexas- con muchos proveedores. Como conclusiones de la primera parte de su presentación, **Muñoz** comentó que:

- hay una conciencia general de la necesidad del cambio
- se han iniciado en muchos casos procesos de digitalización, pero son parciales
- muy pocas empresas lo hacen por estrategia, la mayoría lo inician por reacción
- hay una tendencia en las multinacionales a centralizar las decisiones de marketing y comunicación



► 9 Mayo, 2016

## JORNADAS



Francisco Pérez (Hawkers), a la izquierda, y Javier Aguado (El Corte Inglés), a la derecha, compartieron mesa en una conversación moderada por Félix Muñoz.



Juan Benavides, a la izquierda, y David Alameda, ambos de Foro de la Comunicación.



Félix Cuesta, presidente del Centro Virtual de Asesoramiento Empresarial.

- hay fuertes inercias sobre lo ya realizado, "la historia nos mata".
  - Solo la mitad da relevancia a las opiniones de los clientes.
  - Se detectan esfuerzos aislados de responsables de comunicación y marketing; "los héroes tienen mucho mérito", pero esa fórmula no vale.
  - Es frecuente la sensación de que no se tienen las capacidades necesarias para afrontar la digitalización.
- Las barreras para la misma son, según **Félix Muñoz**, la falta de implicación de la alta dirección; la dificultad de romper mentalidades establecidas; los frenos a la entrada de tecnología; las estructuras rígidas y de silos, mal conectados entre sí; la separación on/off; la gestión separada entre marca y producto, cuando el consumidor no los diferencia; la carencia de cultura digital; el miedo y el conservadurismo; la excusa de la falta de tiempo; y la falta de experiencia, lo que obliga a experimentar y buscar las mejores prácticas posibles. Desde el punto de vista del marketing, ello aconseja que el departamento de marketing sea el dueño de la experiencia de cliente, que en cualquier caso hay que mejorar; crear contenidos relevantes para puntos de contacto digitales; aprovechar los datos que ya se tienen y conectarlos mejor; equilibrar la comunicación convencional y la digital; el negocio, y no el cliente, es lo que tiene que estar en el centro; y centralizar las gestiones, tener una sola base de datos y un solo CRM.

Las claves para la transformación, en opinión del ponente, son dotarse de una visión; centrarla en la personas, porque la tecnología por sí no vale para nada, y que las personas puedan colaborar, compartir, ser creativas, vean su talento promovido y tengan ocasión para el error. **Muñoz** concluyó diciendo que la digitalización no es voluntaria, que marketing y comunicación no la pueden hacer solos, que no hay plazo sino que hay que hacerla ya y que "no se trata de hacer marketing digital sino de hacer marketing en un mundo digital".

Los medios fueron los protagonistas de la segunda ponencia, que versó sobre un estudio de la percepción de los medios como soporte publicitario por parte de los anunciantes y fue presentada por **Juan Benavides**, catedrático y presidente del Foro de la Comunicación, y **David Alameda**, profesor de Marketing y miembro asimismo del foro. **Benavides** introdujo el asunto diciendo que actualmente los anunciantes se

**Félix Muñoz concluyó diciendo que la digitalización no es voluntaria, que los departamentos de marketing y comunicación no la pueden hacer solos, y que no hay plazo sino que hay que hacerla ya.**

enfrentan, en relación con los medios, a acertijos que no tienen solución en principio, y que son los que plantea la combinación de los medios propios y ganados

**Alameda** comentó que los elementos básicos de la ecuación son ahora los mismos que antes -anunciantes, agencias de medios, medios y consumidores- pero que se ha producido un cambio de paradigma y los medios ya no son considerados soportes de publicidad sino contenedores de contenidos.

El estudio, según el ponente, indica que en relación con los medios se produce un doble proceso por el cual los medios tradicionales siguen jugando su papel y los propios y los ganados se emplean para generar confianza y comunicar valores a través de un proceso continuo, no en acciones concretas. El anunciante, por su parte, lucha con la dificultades de la negociación y la de encontrar al consumidor. Este, a su vez, es difícil de encontrar y es más exigente y más cambiante, por lo que hay que buscar con él un vínculo emocional. Los contenidos se han convertido en el eje central de la comunicación de la marca, aunque no es una



herramienta que tenga efectos a corto plazo. Las agencias de medios, por su parte, quieren mantener su papel de intermediación y a la vez gestionar contenidos, y su papel se ha complicado por la necesidad de combinar medios tradicionales y nuevos. Por fin, los medios, según los ponentes, se preocupan fundamentalmente por la audiencia y por su cuota, no tanto, según dijeron, por lo que les preocupa a los anunciantes.

**En la era de las tecnologías de la información y de la comunicación, explicó Félix Cuesta, las clases sociales han cambiado. La que quizá más destaque es conocida como sociedad masiva.**

### CONSUMIDORES: PODER Y SABIDURÍA

El cliente como eje de la estrategia de las empresas es una idea que, en principio, parece bastante manida. Pero **Félix Cuesta**, presidente del Centro Virtual de Asesoramiento Empresarial y profesor de la Universidad de Alcalá y del Instituto de Empresa, partió de ella para exponer ante los asistentes una reflexión sobre el papel que hoy en día, y gracias a la web 2.0, han tomado los consumidores, cuya opinión ha pasado a convertirse en la hoja de ruta con la que las compañías deberían guiar sus estrategias.

En la era de las tecnologías de la información y de la comunicación, explicó **Cuesta**, las clases sociales han cambiado. La que quizá más destaque es conocida como sociedad masiva, que representa el reemplazo de la clase media y se distingue por características como un alto nivel formativo, ingresos medios-bajos o su apuesta por el mercado de productos y servicios *low-cost*. Este último punto, según el experto, es uno de los que ha determinado en gran medida la existencia de un nuevo modelo empresarial caracterizado por un beneficio mínimo en cada transacción y una capacidad de subsistencia basada en el volumen de operaciones.

A pesar de lo que pueda parecer desde fuera, la filosofía *low-cost* no tiene que asociarse con la idea de ofrecer un servicio de mala calidad. El profesional ofreció una serie de características que deben asociarse a este modelo de negocio, entre las que figuran algunas como los bajos precios, la cobertura de una necesidad eliminando los servicios superfluos o el cumplimiento perfecto de la promesa que se le ha realizado a los clientes.

Entre los retos a los que se enfrenta el mercado en el momento actual, **Cuesta** destacó algunos como lograr el incremento de las ventas y de los beneficios. Para conseguirlo, abogó por centrar el foco en el mantenimiento de los clientes actuales, la conquista de nuevos clientes y la obtención del máximo valor de cada uno de los consumidores.

### TAN DIFERENTES Y TAN PARECIDOS

El Corte Inglés y Hawkers son dos compañías que pueden parecer muy diferentes. Pero durante una mesa redonda que albergó el foro y que estuvo moderada por **Félix Muñoz** quedó claro que tanto su visión del mercado como su espíritu empresarial comparten un elevado porcentaje de genes.

**Francisco Pérez**, director de desarrollo de negocio de Hawkers, comenzó su intervención explicando la breve pero intensa historia de su compañía (comenzó a operar hace apenas un par de años) y cómo de vender gafas de la marca estadounidense Knockaround pasaron a crear su propia firma y vender en 2015 más de 1.350.000 unidades.

A la pregunta de **Muñoz** sobre si le recordaba en algo la historia de esta compañía de reciente creación a la que hace 75 años inició El Corte Inglés, el director de publicidad de la cadena de centros comerciales, **Francisco Aguado**, dijo que sí.



Los integrantes del comité ejecutivo de la AEA, tras la asamblea general.

### JAIME LOBERA, REELEGIDO

Jaime Lobera, director corporativo de marketing y ventas de Campofrío Food Group, desempeñará un nuevo mandato al frente de los anunciantes españoles tras su reelección como presidente de la AEA durante la asamblea general de la asociación celebrada en la sede central de Bankia en Madrid. En el transcurso de la misma, celebrada a continuación del Foro Profesional, se procedió a la elección del nuevo consejo directivo, que es el que designa al comité ejecutivo, y que ha quedado constituido por las siguientes compañías: ANEFP (Asociación Nacional de Especialidades Farmacéuticas Publicitarias), Antonio Puig, Asociación Española de Fabricantes de Juguetes, BBVA, Bacardi España, Campofrío Food Group, Central Lechera Asturiana, Centros Comerciales Carrefour, Cepsa, Coca Cola España, Danone, El Corte Inglés, FNAC, Gallina Blanca Star, Gas Natural Fenosa, Grupo Santander, Henkel Ibérica, Iberdrola, Idilia Foods, ING Direct, Kellogg's España, Kia Motors Iberia, L'Oréal España, Mahou-San Miguel, McDonald's España, Microsoft, Nestlé España, Nintendo Ibérica, Procter & Gamble España, Quirónsalud, Repsol, Samsung Electronics Iberia, Seat, Telefónica y Vodafone. Como representante de los socios colaboradores forma parte del comité Leo Burnett Iberia, y del consejo asesor, Félix Muñoz.

Durante la asamblea (la 51 en la historia de la entidad) se informó también sobre la incorporación de veintiséis nuevos socios. Veintiuno son de número: Abasic (Desigual), Acciona, Antonio Puig, B&M Automóviles España (Mitsubishi), Banco Popular, Club Internacional del Libro Marketing Directo, Decathlon, Diepharmex, Eae Business School, El Naturalista, El Tenedor, Estrella de Galicia (Hijos de Rivera), FNAC, Iberia, Idilia, My Taxi, Quirón Salud, Reale Seguros, Seat, y SegurCaixa Adeslas; y cinco, colaboradores: Adtoox, AOL, Bing, Easyfairs e Imop.

Entre ellos, destacó que "tenéis una obsesión, en el buen sentido de la palabra, de trabajar con riesgo. Esto me recuerda al espíritu de don Ramón Areces, que se arriesgó lanzando en España un modelo de negocio que hasta entonces no existía, el de las tiendas por departamentos".

**Pérez**, por su parte, también habló de futuro, aunque parece que para su compañía este está bastante cerca, ya que "para nosotros el largo plazo es ciencia ficción". Entre otros ingredientes, destacó que uno de los que está en la receta del éxito de su compañía es el de ser naturales, pues "a la gente le gusta la naturalidad". No obstante, el hecho fundamental que ha permitido que Hawkers esté experimentando un crecimiento tan marcado desde su nacimiento es el ofrecer valor a la sociedad. En su caso, "gafas de calidad a precio bajo".

A diferencia de Hawkers, El Corte Inglés nació en el mundo físico y que ahora desarrolla una importante parte de su actividad en el digital, canal que el ejecutivo de la cadena de tiendas dijo que cada vez tiene más importancia. Sobre cómo se ha transformado la compañía, **Javier Aguado** dijo que gracias a esta nueva presencia "ahora podemos venderle una lavadora a un señor de Logroño a las 12 de la noche". Para concluir, el profesional aseguró que "todos estamos convencidos de que el mundo digital nos sirve para extender la experiencia y satisfacción que proporciona una marca