

Exigente y clara, con un discurso francamente positivo, Paca Astilleros, directora de publicidad, patrocinio e imagen de Caja Madrid, es probablemente una de las personas que más saben de comunicación publicitaria del sector financiero en nuestro país. Doce años de experiencia acumulados en esta entidad en dos etapas sucesivas, le avalan. La comunicación es una de sus pasiones y le interesan las estrategias a largo plazo, dos factores que, junto con su poca inclinación a "picar" y el propio comportamiento de la casa, le hacen sentirse a gusto en Caja Madrid. Ha encontrado, asegura, el equilibrio entre su vida personal y profesional y tiene la seguridad de que siempre encontrará la forma de comunicarse positivamente para conseguir una relación productiva.

# “Lo importante, y lo que queda, es el trabajo”



**PACA ASTILLEROS,  
DIRECTORA DE  
PUBLICIDAD,  
PATROCINIO E IMAGEN  
CORPORATIVA DE CAJA  
MADRID**

Paca Astilleros vivió sus primeros veinte años en Francia, donde estudió Literatura. Llegó a España a principios de los Ochenta sin apenas hablar castellano y se matriculó en Filología Francesa. Sus tres primeros meses de facultad fueron duros, pero desde el principio le atrajo el modo de vida español, sobre todo en lo referente a las relaciones sociales. “España es el paraíso de la comunicación”, dice, y a ella lo que le gusta es el mundo de la comunicación. Mientras estudiaba, comenzó a impartir clases de francés al Gobierno español de entonces. Era el momento en el que nuestro país entraba en la OCDE y le piden más colaboraciones. “Yo era

una estudiante y de repente estaba metida en unos temas de relaciones internacionales, aprendí y me divertí muchísimo”. A través de su hermana, que trabajaba en L’Oreal, hace sus pinitos en el mundo de la comunicación comercial para esta firma; luego trabaja en el lanzamiento de Motorola, de Telefónica y viaja a Suiza para ampliar su formación publicitaria hasta que es contratada por la Corporación Financiera Caja Madrid para crear el área de comunicación. Allí estuvo tres años hasta que se constituyeron las distintas sociedades del grupo y el presidente de entonces decidió que toda la comunicación se centralizara, con lo que Paca

Astilleros se integra en lo que hoy es la entidad. Era el año 1994. Primero fue jefe de publicidad y más tarde, directora de publicidad, patrocinios e imagen. En un momento dado sintió la necesidad, simplemente, de ver más mundo. Pidió una excedencia y estuvo dos años en México colaborando con la fundación Bios de aquel país. “Me apetecía la inmersión en el mundo social. La verdad es que nada fue como yo preveía, pero lo que me he traído es muy superior a lo que esperaba”. Regresa a los dos años. Le ofrecen la dirección general de dos fundaciones, ofertas que rechaza, cuando, desde Caja Madrid le piden que trabaje en el proyecto del Parque Biológico de

Madrid. Con reticencias, dice, acepta el trabajo que supuso el lanzamiento de Faunia. “Toda mi experiencia con Caja Madrid ha sido buena, me ha apoyado, y sentía que tenía que aceptar”. Cuando Marta Fontcuberta sale de la entidad financiera para incorporarse a Coca Cola, la compañía le ofrece volver prácticamente al mismo puesto que había desempeñado en su primera etapa. “Volví encantada de la vida. La verdad es que muy lejos nunca he estado”.

**ANUNCIOS.** — ¿Qué le ha dado Caja Madrid para irse y volver?

**Paca Astilleros.** — Primero, trabajo a gusto en esta casa. Me gusta mucho trabajar en un



que hayas hecho”

disposición. Me gusta eso, buscar un encuentro y un lugar común con esas personas. Sin olvidarnos, claro, de todo el enfoque social que desarrolla este grupo, que me encanta.

Y, por otro lado, me gusta cómo está estructurada la comunicación en la compañía, bajo una única dirección, lo que genera sinergias y crea una fortaleza de marca tremenda.

A. -- ¿No le gustaría probar en otro sector, o incluso en el mundo de las agencias?

P. A. -- He tenido alguna oferta de agencias pero entre eso y Caja Madrid, me gustaba más seguir aquí. Me siento a gusto dentro de un proyecto, no soy de picar, no es mi naturaleza. Me gusta más profundizar en una estrategia. Y en el fondo, en comunicación, las técnicas son las mismas, aunque cada sector tenga sus especificidades. Tienes que escuchar a tu marca, a tu mercado, ver tus medios y crear una relación productiva, independientemente del sector en el que trabajes. No me planteo trabajar en otro sitio. Fundamentalmente, lo que me gusta es la comunicación.

A. -- ¿Es una adicta al trabajo?

P. A. -- Le dedico muchas horas al día. Uno concilia bien en la medida que está a gusto con lo que hace ¿Adicta? No me gusta esa palabra porque evoca enfermedad. Es cierto que le dedico mucho tiempo a mi trabajo, es una parte muy importante de mi vida, me permite expresar lo que soy y aportar lo que tengo. Le dedico muchas horas, pero no me pesa, lo llevo bien, he encontrado una armonía entre las dos vidas, y la parte profesional siempre ha tenido mucho peso en mi vida.

A. — Tiene fama de exigente. ¿Es una imagen?

P. A. — No he invertido ni un minuto en crearme una

“Me gusta trabajar en el mundo de las ideas, pero más seguir la estrategia de una marca, me alimenta, motiva e ilusiona”.

proyecto continuado, la estrategia. Aunque me atrae la creatividad, el mundo de las ideas, seguir la estrategia de una marca me alimenta, motiva e ilusiona. Eso hace que venga a trabajar todos los días, en esta segunda etapa más (todo confluye, tu vida en general) contenta, con ganas de sacar adelante lo que tenga que hacer, de trabajar en el proyecto y aportarle todo lo mejor. Es una casa que te cuida. Aunque está muy estructurada, te deja trabajar más de lo que parece. Me siento participe de un proyecto que me gusta y que es muy interesante sobre todo porque puedes crear una relación productiva con el cliente desde las técnicas y los medios que tienes a tu

## El paraíso a 3.500 metros de altura

En la vida personal y profesional de Paca Astilleros, hay un evidente antes y después de su estancia en México, donde colaboró durante dos años con una fundación de aquel país. Estuvo en la zona de Chiapas, a 3.500 metros de altura, el paraíso, dice, donde sólo se produce café y milpa (cereal que constituye la base de su alimentación), y lo hizo en dos proyectos distintos: la creación de una escuela y, la mayor parte del tiempo, en el desarrollo de sistemas que ayudaran a promocionar sus cultivos de café, a venderlo para comprar el grano con el que poder comer. Aplicó para ello sus conocimientos profesionales, quien se lo iba a decir, para ayudar a la venta, pero afirma que fue mucho más lo que aprendió de aquellas tierras y sus habitantes. “Ha sido una de las experiencias más enriquecedoras de mi vida, llevar comida a personas que realmente no tienen que comer te hace sentir más vivo que nunca, y les estaré agradecida toda la vida porque, cuando vuelves, te das cuenta de las bondades en las que vivimos y te sientes agradecida por haber nacido en un mundo donde no nos falta de nada y hasta tenemos la posibilidad de que, cuando quieras profundizar y hacer algo más, puedes hacerlo. Es un privilegio. Me ha enriquecido en mi vida personal y en mi profesión porque sé que siempre voy a encontrar la forma de comunicarme de modo positivo”.

imagen en la profesión. Es cierto que tengo fama de exigente, pero es que me gusta retar, a mi equipo, a mis agencias, a mí misma. En ese sentido, siempre soy clara. La imagen de uno es el trabajo que hace. Lo importante, y lo que queda, es el trabajo que hayas hecho.

### Comunicación financiera

Astilleros ha dedicado prácticamente toda su trayectoria al sector financiero y, específicamente, a Caja Madrid, donde ha trabajado a lo largo de doce años aproximadamente. Conoce bien, pues, los entresijos de la comunicación de este sector.

Continúa en página 22

P. A. — De entrada, nuestras campañas que llevan cifras, y la mayoría las llevan, pasan por el Banco de España y la CNMV, y eso te obliga a poner unos textos legales en todas las comunicaciones y cualquiera de los soportes. Eso, obviamente, dificulta mucho en las formas y los creativos siempre se quejan. Además, hay ciertos códigos que no se pueden utilizar pero yo, tal vez porque llevo mucho tiempo en este sector, aunque con interrupciones, me siento cada vez más cómoda. Lo único que puedes hacer es aceptarlo y, además, puede verse como un magnífico reto para intentar realizar una publicidad que no lleve el sello de entidad financiera, es decir, limitado, aburrido y condicionado. Es un reto y trabajar en una compañía como ésta, te obliga, o te tienes que marchar, a renovarte, porque es



**“Aunque haya fragmentación de audiencias, la televisión sigue teniendo un peso enorme hoy por hoy”.**

todos los puntos de vista y llegamos a ellos desde todos los lados y a cada momento, a través del teléfono móvil, que es la gran revolución. Conocemos sus gustos y sus necesidades, y llegamos con las herramientas que necesite en cada momento. Eso los clientes lo valoran, prueba de ello es que responden, compran nuestros productos y en Caja Madrid ya tenemos 7 millones de clientes. Les estamos hablando de dinero y tienes que hacer algo bueno con su dinero, por lo tanto ya hay una empatía. Además, Caja Madrid es una entidad con una trayectoria muy larga, lo que apoya mucho la experiencia, seguridad y confianza. En tercer lugar, somos una caja de ahorros y nos gusta ese modelo, que es

último caso, la respuesta del mercado, de los clientes, ha superado con creces las previsiones que teníamos en un momento en el que claramente el mercado financiero ha cambiado y ahora el foco se ha puesto en la captación del ahorro. Hay una velocidad crucero de ventas y no baja.

**A. — ¿Cuánto contribuye la publicidad a la imagen y empatía en relación con otros factores?**

P. A. — Lo que construye una imagen de marca cercana son muchas cosas a la vez y todo contribuye: la relación personal, la fuerza de ventas, es importantísima, es el primer elemento porque no hay nada que reemplace una relación personal; la propia imagen, que en nuestro caso es de gran confianza porque nunca ha estado en entredicho o en los tribunales; la de sus directivos y empleados, todo ello, en el caso de Caja Madrid, contribuye a construir una imagen de honradez que aparece destacada en los *trackings* de marca que hemos realizado. Y en este contexto, la publicidad tiene una clara influencia primero porque informa, se mete en nuestra vida diaria, tiene un efecto sobre los clientes, pero también sobre la fuerza de ventas, y eso es muy importante. La fuerza de ventas se va a sentir mucho más apoyada si el producto además está en los medios de comunicación, porque el consumidor ya tiene una idea de ello. Afecta a los dos lados y es un medio poderosísimo. Yo diría que la comunicación publicitaria es importante porque te estás comunicando diariamente y ahora, además, en cada momento, que es el gran cambio que aportan los nuevos medios. No obstante, soy de las que sigue pensando que aunque haya fragmentación de audiencias, la televisión sigue teniendo un peso enorme hoy por hoy porque si lanzas una web o una acción en internet y no lo apoyas con televisión, no consigues traspasar ciertas barreras.

## La relación con las agencias

Durante casi diez años, Caja Madrid ha trabajado con una única agencia (Tapsa) después de un periodo anterior en el que contaba con varias. En estos momentos, la compañía vuelve a tener tres agencias (la propia Tapsa, Shackleton y Vitruvio Leo Burnett), aunque esto no es fruto de una convicción de que eso sea lo mejor para la marca, sino por las circunstancias, las de su agencia anterior, y porque el mercado está cambiando, los medios cambian y ahora se puede llegar al cliente en cada momento. En esa situación, “la creatividad se hace importantísima, no sólo en cuanto al concepto global, sino en su adecuación a cada uno de los canales”. Por eso, aunque Paca Astilleros considera que “la experiencia de trabajar con una sola agencia, si te da todo lo que necesitas, es muy buena”, la apertura a nuevas agencias de momento está funcionando de forma positiva. “Trabajar con tres les hace competir entre ellas, las tres tienen directores creativos interesantes y eso les puede motivar. O retar. Y por otro lado, somos una cuenta que tiene una parte de grandes campañas en medios masivos y un día a día muy acelerado que, sin bajar el nivel de calidad creativa, nos obliga a tener una agencia enfrente que nos dé un buen servicio y una estructura que responda en cada uno de los momentos, una agencia que tenga los efectivos que necesitemos, que esté equilibrada, tranquila y armoniosa en ese momento. Llevamos muy pocos meses así y espero que siga funcionando, aunque si en algún momento alguna de ellas se posiciona y nos da todo el servicio y el nivel de creatividad que necesitamos, a lo mejor a las otras dos deja de interesarles esta colaboración”.

**“La publicidad tiene una clara influencia porque informa, se mete en nuestra vida diaria, tiene un efecto sobre los clientes pero también sobre la fuerza de ventas, y eso es muy importante”.**

verdad que no es fácil, que nuestro producto todavía se ve árido, y nuestra comunicación también. Pero si superas eso y lo intentas cambiar desde la base, es posible hacer cosas que te diferencien. Por eso hace dos años empezamos a trabajar en el concepto de que el dinero es bueno porque te da libertad para hacer muchas cosas en un sistema

como el que vivimos.

Y, realmente, también en este sector se pueden hacer cosas brillantes, sorprendentes, diferenciadoras. Ahora todo el mundo está abierto a que una entidad

financiera te haga reír, antes no. Pero creo que haría lo mismo para cualquier otra marca, no me siento limitada por ser una entidad financiera: escucho mi casa, desde la fuerza de ventas al presidente, con atención y respeto; escucho al mercado, a los clientes, de la misma manera, y todos los días procuro comunicar con claridad y con una sonrisa.

Por otro lado, tenemos toda la comunicación relacionada con la obra social, que representa la mitad para esta compañía, y que contribuye a crear un territorio propio en el que no existen esas limitaciones.

**A. — ¿Cómo puede crear empatía una entidad financiera?**

P. A. — Ciertamente es más sencillo para una marca de bebidas, de comida o de ocio, pero ése es el reto de trabajar en una entidad financiera. Ahora trabajamos con los clientes desde

peculiar, porque podríamos decir que somos una caja moderna (pues el término caja-banco no existe), ya que tenemos los mismos productos que un banco pero somos una caja que tiene el compromiso, que no la obligación, de reinvertir parte de sus beneficios en la sociedad, y eso me encanta, me hace muy útil mi trabajo. Llevamos reinvertiendo en torno a lo 25% todos esos años, lo cual te da una solidez y una penetración en el hogar tremendas, tanto de tus clientes como de los que no lo son, porque la obra social es para la sociedad entera. Esa parte te crea mucha empatía. Tenemos un modelo de negocio que favorece la empatía y fideliza mucho.

**A. — Pero los bancos también han entrado ahí. ¿Ya no hay diferencia?**

P. A. — Sí, pero nosotros lo llevamos haciendo desde hace 307 años y eso pesa mucho. No hemos entrado en la moda de la responsabilidad social corporativa, que lleva 5 ó 6 años.

**A. — ¿No cree que prácticamente toda la comunicación de las entidades financieras es la misma?**

P. A. — Ciertamente, el ruido que hay en televisión de las entidades financieras es horroroso, es aburrido, ya nuestro sector de por sí lo es y estamos todos con el cartelito, contando prácticamente lo mismo y dando cifras. El hecho de que desde Caja Madrid nos hayamos puesto en la piel del cliente, primero hablándole claramente de la utilidad y bondad del dinero, y luego con nuestra campaña para el fondo Sentido y Sensibilidad, ha sido muy bien valorado. Y, en este