



Alfonso Rodés dice sentirse “prudentemente optimista” sobre las perspectivas de negocio de Havas Media Group en el presente ejercicio. Desde su posición de CEO mundial de la compañía comenta que “la cuesta que tenemos por delante se ve muy empinada”, pero asume que esa sensación se repite cada año y afirma que, pese a la incertidumbre que está introduciendo en muchos mercados, incluido el español, la situación política y económica, se siente tranquilo respecto a la consecución de los objetivos. Rodés, que será uno de los ponentes de la jornada MENTES QUE DESPIERTAN MENTES [ver página 7], habla también en esta entrevista de concursos de medios, contenidos, móviles y similares deportivos.

OPTIMISMO AL INICIO DE LA CUESTA

ALFONSO RODÉS, CEO DE HAVAS MEDIA GROUP Y PONENTE DE ‘MENTES QUE DESPIERTAN MENTES’

Manuel de Luque / Foto: Santiago Ojeda

ANUNCIOS. – Termina el primer trimestre y hace dos semanas que Havas ha presentado los resultados de 2105 con un crecimiento orgánico del 5,1%. ¿Qué análisis hace del ejercicio pasado y qué cabe esperar de este?

Alfonso Rodés. – Para Havas, 2015 ha sido el mejor año de la historia. El grupo ha crecido en todas las zonas geográficas y en todas las áreas de actividad. Es difícil ahora responder a la segunda parte de la pregunta, estamos al principio y la cuesta que tenemos por delante se ve muy empinada. Pero somos optimistas, la sensación de que hay una cuesta difícil de subir se repite cada año. Es verdad que los presupuestos son muy agresivos y que vivimos momentos complejos, pero no es una novedad con respecto a años anteriores, ¿Cómo lo veo? Hay zonas geográficas que para nosotros son muy importantes, como puede ser Latinoamérica, que están un poco más constipadas, pero no es una situación que nos preocupe excesivamente con respecto a si podemos o no conseguir el objetivo. Hasta ahora los resultados van en línea con lo esperado; es muy pronto para decirlo, pero lo que se vislumbra es que sigue habiendo mucha actividad de nuevo negocio, y la sigue habiendo en mercados importantes y en zonas donde nosotros somos más pequeños, como Asia, donde estamos teniendo muy bien principio de año. Todo ello nos hace ser prudentemente optimistas. Pero vivimos momentos complejos y el año lo será porque en nuestro sector, como en el resto, la transformación digital está provocando unos cambios a los que hemos de adaptarnos rápidamente.

A. – ¿Cómo analiza el mercado español? ¿Se nota en la actitud de los clientes que se vive un clima de incertidumbre política?

A. R. – Por supuesto que se nota. En 2015 la inversión subió, pero sobre todo gracias a las multinacionales, que percibían que España había salido de la crisis y aumentaron su inversión. El cliente español fue un poco más prudente, era más consciente de que hay cuestiones sociales, como el paro, que siguen generando gran preocupación. Evidentemente, la incertidumbre política que vivimos actualmente no es buena. No es buena la falta de entendimiento entre Cataluña y el resto de España y no lo es, por supuesto, que no haya una visión clara de cuál va ser nuestro gobierno en los próximos años. Pero, sinceramente, soy más optimista que eso. Respecto al consumo y a la inercia del país, no digo que nos tengamos que olvidar, pero hemos de ser capaces de gestionar nuestras compañías en momentos de incertidumbre, de menos visibilidad y de menos esperanzas de crecimiento. Nos hemos de ajustar a ello. Es un factor que no es nuevo: hace catorce o quince años que no tenemos una buena visibilidad a tres o cuatro años, la falta de una idea clara del ritmo de crecimiento en los siguientes trimestres no es una novedad, es ya parte habitual de la forma de operar. Por tanto, hemos de seguir siendo muy agresivos, estar muy cerca de los clientes y darles un buen servicio, y conseguir otros nuevos. Me gustaría que fuesen tiempos más tranquilos, pero como no se puede hacer nada, hay que adaptarse a las reglas de juego.

A. – Me gustaría que detallara más su visión de los mercados latinoamericano y asiático.

A. R. – Latinoamérica es un mercado que ha tenido quince años maravillosos, y ahora, los dos países principales, que son México y Brasil, están pasando por un momento complicado, por razones distintas, y la desaceleración de las dos locomotoras arrastra al resto. Si además se tiene en cuenta la importancia que tuvo China en economías como la

peruana, la brasileña o la argentina, y la crisis del petróleo, pues sumaos tres factores que por supuesto no ayudan. A pesar de ello, sigo teniendo mucha confianza en la región. En Argentina el relevo en la presidencia ha supuesto una inyección de adrenalina para el país y una recuperación de la confianza, que se había perdido. Sigo creyendo en Chile, un país muy estable; en Perú, que ha demostrado una madurez política y de crecimiento que no estaba prevista; sigo creyendo en Colombia y sobre la situación de México y Brasil, creo que en México se trata de una cuestión coyuntural debida a unos ajustes que hizo el actual gobierno al tomar el poder que han tardado un cierto tiempo en causar efecto, pero opino que este año allí será bueno. En Brasil la cuestión parece más grave y creo que hasta que no haya un cambio político, el país no va a reaccionar. Pero tiene la suerte de los Juegos Olímpicos. Como creo que allí se trata de un tema más político que económico, los juegos pueden ayudar a que el país recupere la moral, pueden ser un buen punto de inflexión, aunque se necesita que los atletas brasileños ganen medallas

A. — ¿Y Asia?

A. R. — Paso mucho tiempo en el Sudeste asiático, en Indonesia, Filipinas, Vietnam, Tailandia, Malasia... Y es apasionante porque se ven las ganas que tiene de aprender, de crecer y de desarrollar negocios. El conjunto del Sudeste asiático empieza a contribuir de forma visible a los ingresos, se ve el resultado del esfuerzo que se le ha dedicado, y es muy agradecido.

CRECIMIENTO ORGÁNICO

A. — ¿Cómo ve a Havas en el concierto de los gigantes mundiales de la publicidad, cree que su posición e imagen son sólidas? Se habla periódicamente sobre eventuales ofertas de adquisición, fusiones...

A. R. — Sobre compras y fusiones, muchas realmente no puede haber. Somos seis jugadores, con sus pros y contras cada uno de ellos, unos con un tamaño enorme y otros con otras capacidades. En nuestro caso, hace unos diez años sí había rumores de posibles ventas o fusiones, pero desde que el grupo Bolloré tiene el 60% de la compañía, eso se ha acabado. Además, no creo que haya muchas posibilidades de compras, salvo de agencias muy especializadas que puedan resultar interesantes, y en general lo que toca es el crecimiento orgánico, y ahí cada uno juega con su manera de ver el mercado y sus capacidad de competir con el resto. En Havas desde hace tiempo tenemos claro que nuestra apuesta es la flexibilidad y la cercanía; cercanía al cliente y cercanía entre las compañías. Por eso hace tres años empezamos, y el primero fue en París, a crear los Havas Villages, edificios que alojan juntas a todas las agencias del grupo y de los que ya hay cerca de treinta. Eso ha supuesto un cambio radical en la forma de entender el grupo nosotros mismos. Éramos agencias del mismo grupo, pero no nos conocíamos, y esta agrupación ha permitido precisamente que la gente se conozca entre sí, romper barreras mentales sobre la gestión conjunta de clientes. El cliente está en el centro y no es de ninguna de las compañías, sino que es de Havas y hemos de ver cuáles son los diferentes jugadores del grupo que pueden darle un mejor servicio. Y tener los *villages* ha ayudado mucho a conseguir eso y a conseguir un producto mucho más homogéneo. Llevamos mucho tiempo hablando de integración, pero eso suele significar que una agencia manda sobre las demás, aquí se trata de colaboración. Por hacer un símil deportivo, estábamos jugando al tenis, casi siempre *singles* y a veces *dobles*. Hoy en día nuestro mercado es tan complejo y hay tantas disciplinas, que ya no valen ni los *dobles*, a veces con un cliente tenemos que jugar al baloncesto, que son cinco, al fútbol, que son once, o al rugby, que son quince. Lo que está claro es que no será el mismo menú para todos, y para orquestar eso, estar juntos es un lujo. Y el cliente lo requiere cada vez más, porque si para nosotros el panorama es confuso y complejo, para él lo es aún más.

A. — Puede que fruto de ese panorama fuera la cantidad de grandes concursos de medios que tuvieron lugar el año

pasado. ¿Qué conclusiones saca del fenómeno?

A. R. — Lo vimos como un tema cíclico, esto pasa cada tres o cuatro años, pero es verdad que nunca se había puesto en juego tal cantidad de dinero a la vez. Lo achacamos a varios factores: el deseo del cliente de entender mejor la complejidad de la que estamos hablando; aprovechar también para concentrar la cuenta en menos agencias, y finalmente, creo que se debió a la transformación digital. Esta hace que los clientes estén desarrollando proyectos muy similares en los diferentes mercados y eso multiplica los costes. Qué mejor, pues, que hacer un concurso para contar con un solo operador y ajustar esa partida. Ha habido un poco de todo pero es cierto que esto marca una tendencia y es que cada vez hay más concursos regionales y globales y menos locales, tanto para las compañías estadounidenses, en las que era una práctica habitual, como para las europeas, para las que era más habitual hacer concursos nacionales. La tendencia es visible asimismo en Latinoamérica y Asia.

A. — Uno de los componentes de la complejidad a la que se enfrentan los clientes es el fenómeno de los contenidos. ¿Cómo lo afrontan los clientes y cómo responde Havas Media Group al reto?

A. R. — La unión entre contenido y medios está aquí para quedarse. Hay todavía es un fenómeno pequeño, del que se habla mucho, pero como se hablaba hace años del *social media* y está aquí para quedarse, o se hablaba del *data* y está aquí para quedarse. Estamos todavía en la evangelización, y

“Los bloqueadores han aparecido porque quien lo hace mal somos nosotros: porque ponemos demasiada publicidad, porque es demasiado intrusiva o porque no se ajusta a lo que el consumidor quiere”.

tratando de ver qué se puede hacer y explicándoselo al cliente, tratando incluso de perder el miedo nosotros mismos a hacer cosas en ese terreno y tratando de ver cómo encajarlo en nuestra metodología. Lo que no puede ser es pensar que el contenido va a ser la guinda del pastel. El contenido, como el dato o las redes sociales, ha de ser parte de la estrategia, del inicio de la conversación sobre una campaña o acción con el cliente. Eso es lo más importante.

BLOQUEADORES

A. — El contenido parece que es y será fundamental en la comunicación en los dispositivos móviles, sobre todo el *smartphone*. Pero no se acaba de encontrar la buena manera de que las marcas estén ahí.

A. R. — Es un medio personal, y la aparición de los bloqueadores tiene mucho que ver con eso. Y si han aparecido es porque quien lo hace mal somos nosotros: porque ponemos demasiada publicidad, porque es demasiado intrusiva o porque no se ajusta a lo que el consumidor quiere, y hemos de hacer un ejercicio de reflexión sobre lo que no se ha hecho bien. Es verdad que en el caso de los móviles no se ha dado con una publicidad que no sea intrusiva y resulte agradable, cuando es un medio que en principio cada vez conocemos más. Es un camino que queda por recorrer, pero lo que está claro es que es el medio con el que hay que tener más cuidado porque la línea que separa lo que el consumidor espera y no le molesta, y un mensaje intrusivo, es finísima. Está empezando. Y con el tiempo seremos capaces de ajustar esta cuestión. No estamos tan lejos de lograrlo, pero vuelvo al principio, si hay bloqueadores es por culpa nuestra, aunque también es cierto que hay una fiesta digital a la que todo el mundo quiere acudir pero gratis, y al único que está dispuesto a pagar, que es la publicidad, no la invitamos. Con lo cual lo que hay que hacer en invitarlo, pero que se comporte. •

PROGRAMÁTICA

ANUNCIOS. — Entre los grandes tema de medios del momento, hay que citar la compra programática. Parece que inevitablemente se ha de estar de acuerdo con la frase que dice que todo lo que pueda ser programático lo será.

Alfonso Rodés. — Sucederá en todos los medios, al igual que sucedió en su momento con los mercados de valores a finales de los Ochenta y parecía ciencia ficción; a nosotros nos ha tocado ahora. A medida que los medios se vayan digitalizando todos serán programáticos, tiene todo el sentido del mundo. La compra programática ahorra mucho tiempo y permite una mucho mejor medición, en ese sentido tiene una complementariedad muy buena con la *performance*. Hoy es algo aún pequeño, pero está yendo muy rápido. Y el problema del fraude se irá solucionando, la gente que ha abusado saldrá del mercado.