



► 1 Enero, 2019

CONVERSACIONES ENTRE CEOS Gerardo Mariñas, CEO de GroupM en España, y Agustín Martín, presidente y CEO de Toyota España y vicepresidente de Toyota Mobility & Connected Car en Toyota Motor Europe



# Eficacia Toyota: "Conduce como piensas"

Con 20 años de historia, los Premios a la Eficacia, impulsados por la Asociación Española de Anunciantes y organizados por SCOPEN, son los únicos galardones en España que se centran en resultados conseguidos gracias a la acción de la comunicación, evidenciando así el valor de la publicidad como uno de los principales motores de la economía.

En 2018, Toyota se ha alzado con el Gran Premio a la Eficacia por su plataforma de comunicación "Conduce como piensas"; toda una declaración de intenciones en torno a la movilidad del futuro y la responsabilidad colectiva para construir un mundo mejor.

Gerardo Mariñas, CEO de GroupM y miembro del Club de Jurados de los Premios a la Eficacia, conversa con el CEO de Toyota en España, Agustín Martín, para descubrir las claves que han motivado no sólo este reconocimiento, sino el modelo de gestión de una compañía que ha crecido tres veces por encima de la media del sector de la automoción.

Con este encuentro, se inicia una serie de "Conversaciones entre CEOs", cuyas empresas representan la Eficacia real de la comunicación.

## EL INCONFORMISMO COMO NORMA

**GERARDO MARIÑAS:** La Asociación Española de Anunciantes, entre otros objetivos, trabaja a favor del reconocimiento social de la publicidad. Toyota es una empresa muy activa en este ámbito, no en vano este año ha llegado a obtener el Gran Premio a la Eficacia. ¿Qué balance hace de su presencia y participación en la Asociación?

“El éxito de la campaña demuestra que cuando se tiene ambición y dedicación, no hay imposibles”

**AGUSTÍN MARTÍN:** La comunicación es un elemento fundamental para una marca como Toyota –y lógicamente apostamos por los principios que defiende la AEA–, es algo que llevamos en nuestro ADN y que hemos podido desarrollar a gran escala en España, que es un país muy creativo y con un alto nivel de calidad en el sector publicitario.

Este año, con "Conduce como piensas", creo que hemos tocado el cielo. El éxito de la campaña demuestra que cuando se tiene ambición y dedicación, no hay imposibles. Todo el equipo tiene que

estar muy orgulloso de lo que ha conseguido, porque es el resultado de muchísimos años de trabajo, de mucho esfuerzo y también de muchas decepciones, ya que a veces nosotros podemos pensar que una campaña es fantástica, pero los clientes no lo perciben así. Estoy muy orgulloso de haber formado parte de este equipo que ha demostrado tener la valentía de salir de la zona de confort para hacer cosas novedosas y diferentes.

La comunicación juega un rol fundamental a la hora de transmitir cercanía, especialmente en un momento como el actual en el que la información nos bombardea continuamente. En este caso, Toyota ha realizado un gran trabajo, porque ha conseguido salir de esa maraña de confusión y llegar al corazón de las personas con un mensaje sencillo y real.

**G.M.:** ¿Cuál es la filosofía de Toyota en la búsqueda de la excelencia?

**A.M.:** La cultura de la compañía tiene muy presente la filosofía de que siempre se puede hacer mejor, y creo que esa es la mayor presión a la que nos podemos someter.

Pensamos que cualquier milésima suma y, por tanto, si cerramos un año con unos resultados excelentes, trabajamos para mejorarlos durante el siguiente ejercicio. A este mensaje se añade una gran dosis de humildad bien entendida, es decir, al hecho de tener siempre los ojos y oídos abiertos para seguir aprendiendo. Nos encontramos en un momento apasionante en el que tenemos mucho que aprender de otras empresas, start-ups y personas que ven el mundo de diferente forma.



► 1 Enero, 2019



“Detrás de este eslogan se esconden 20 años de trabajo, de una visión a largo plazo y de una coherencia con los valores de muchos consumidores que se preocupan por el medio ambiente”

**G.M.: ¿Qué se esconde detrás de la idea “Conduce como piensas” y cómo ha influido este mensaje en el ecosistema Toyota?**

A.M.: Detrás de este eslogan se esconden 20 años de trabajo, porque Toyota lleva investigando en este ámbito desde la Cumbre de Río de Janeiro de 1992, con el objetivo de dar respuesta a un problema mundial. En el año 1997 cuando salió el primer Prius, o en el 2000 cuando se lanzó en Europa, ya se hablaba de emisiones NOx y de cambio climático, pero de forma tangencial.

El principal valor diferencial de la marca es su visión *largoplacista* y esta filosofía es la que nos lleva a crear lemas como “Conduce como piensas”. Si te paras a pensar, se trata de un eslogan completamente lógico y coherente con los valores de muchos consumidores que se preocupan por el medio ambiente y, por tanto, quieren tener un coche que contamine lo menos posible.

Esta campaña nos ha aportado una importante dosis de orgullo, porque hemos conseguido algo que nos merecíamos desde hace tiempo,

pero que no habíamos obtenido por no hablar de forma correcta al consumidor.

Los empleados de Toyota, y también los concesionarios, estamos muy satisfechos, pero lo más importante es que los consumidores se conviertan en abanderados de una idea que trasciende la marca. Somos conscientes de que queda mucho por hacer en la lucha contra el cambio climático, y es importante que cada uno aporte su granito de arena.

**G.M.: ¿En qué cambios internos se concreta esa preocupación compartida?**

A.M.: Desde hace tres años, conscientes de lo que está pasando fuera, en Toyota hemos llevado a cabo una transformación a nivel interno, en la que todavía estamos inmersos. Esta se ha sustentado en cuatro pilares fundamentales. Primero, la transformación de nuestras personas, analizando y mejorando cómo aprenden y trabajan. Segundo, a nivel de procesos, entendiendo cómo ajustarlos a las nuevas necesidades. Tercero, el desarrollo de sistemas que nos permitan conocer mejor a nuestro cliente final y captar toda la información posible sobre él; y, por último, a nivel de instalaciones, de nuestros concesionarios, que son la verdadera cara de Toyota y representan a la marca.

Para fomentar esto, hemos trabajado mucho con los equipos, para que todo el mundo sea capaz de contribuir de forma diferente a aportar soluciones a lo que está sucediendo, partiendo de que nadie tiene la verdad absoluta y de que sólo probando se aprende. Pero también hemos buscado inspiración externa; hemos salido fuera para aprender de los demás y ver qué otras propuestas tienen éxito.

**GESTIONAR EL FUTURO DE LA AUTOMOCIÓN**

**G.M.: ¿Cuál es vuestra visión sobre la contaminación y los coches autónomos, dos temas aparentemente diferentes pero que al final acaban convergiendo?**

A.M.: Las restricciones por contaminación en las ciudades es una medida que estaba escrita en los muros. Los estudios aseguran que el 65% de la población va a vivir en núcleos urbanos en 2030 y, por lo tanto, no queda más





► 1 Enero, 2019

CONVERSACIONES ENTRE CEOS Gerardo Mariñas, CEO de GroupM en España, y Agustín Martín, presidente y CEO de Toyota España y vicepresidente de Toyota Mobility & Connected Car en Toyota Motor Europe



Patrocinado por:  
groupm

remedio que limitar el acceso, aunque yo creo que con planificación se podría haber evitado.

Las ciudades tienen ahora más poder que nunca, y debemos ayudarles a reorganizarse para conseguir que los ciudadanos no pierdan demasiado tiempo en desplazarse de un punto a otro. Es el momento de buscar soluciones que van más allá del producto en sí, y esto va a requerir la colaboración de diferentes sectores, trabajar para cambiar hábitos y soluciones en diferentes ámbitos, como el transporte público. No es un problema de quién gana o pierde, porque todos podemos ganar, pero para ello debemos renunciar a algo.

**G.M.: Parece que la conectividad es un freno al desarrollo del vehículo autónomo, porque ahora mismo no existe un entorno adecuado ni redes suficientes para transferir toda la información que el coche va a requerir. ¿Cómo puede impactar esto en el modelo de empresa de Toyota?**

A.M.: Efectivamente, el vehículo autónomo necesita contar con elementos complementarios que evolucionen a la misma velocidad que el propio coche como, por ejemplo, la estructura de comunicaciones o las carreteras.

Es fácil definir dónde queremos llegar, lo complicado es saber cómo hacerlo. En un país con una industria automovilística tan importante como España, no sólo debemos centrarnos en la fabricación, sino también en otros factores implicados como comunicación e infraestructuras, porque sin ellas la información que emita el vehículo no sirve para nada. La implantación del vehículo autónomo va a requerir un proceso de adecuación. No necesitamos innovación o imaginación, sino una buena implementación, aunque esta se está haciendo cada vez más complicada.

Creo que nos encontramos en el momento más excitante de esta industria, que en los últimos 100 años ha cambiado bastante poco y, sin embargo, ahora no tiene ningún punto fijo.

**G.M.: ¿Qué implicaciones van a tener en la industria de la automoción nuevos modelos como el carsharing o el teletrabajo?**

“Toyota ha conseguido llegar al corazón de las personas con un mensaje sencillo y real”

A.M.: Todo está cambiando: la distribución, la tecnología, el tipo de vehículo, la propiedad... Este escenario nos obliga a ser conscientes de que no podemos dar respuesta a todo y, por tanto, debemos centrarnos en aquellas partes en las que podemos añadir más valor. Pero debemos hacerlo sin perder la conexión con el consumidor final, porque en la nueva cadena de valor hay muchos niveles que están en vías de extinción, y si no eres capaz de conectar con el cliente, antes o después vas a desaparecer.

Por otro lado, hay que cambiar la forma de trabajar para ser más eficiente, más ágil y más dinámico. Son retos espectaculares para una industria que está acostumbrada a innovaciones tecnológicas verticales, y ahora tiene que enfrentarse a un cambio horizontal en el que se está cuestionando absolutamente todo.

“Siempre se puede hacer mejor; esa es la mayor presión a la que nos sometemos en Toyota”

**G.M.: Nuestro país tiene el parque automovilístico más antiguo de Europa. ¿Deberíamos centrar el esfuerzo en transformarlo y facilitar la compra de vehículos menos contaminantes?**

A.M.: Es fácil plantear objetivos, pero todo depende de los medios que se pongan para alcanzarlos. Me pregunto cómo es posible que en un país como España las renovables sigan siendo marginales, cuando podría ser la Arabia Saudí del sol.

Me gustaría que hubiera un planteamiento apolítico en el que se sentaran los pilares sobre los cuales la sociedad española quiere cimentar el futuro. Y uno de ellos, para mí fundamental, es el de las energías renovables para generar electricidad de forma sostenible.

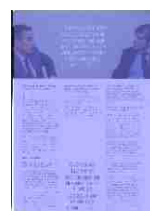
Una de las cosas que más admiro de Japón es que tiene un plan para convertirse en 2040 en una sociedad basada en el hidrógeno, porque se han dado cuenta de que son un país importador de energía, y ese es su cuello de botella. ¿Por qué no podemos en España hacerlo igual, si tenemos el mismo talento que ellos? Solamente cuando se tienen las cosas muy claras se puede llegar al consumidor con un mensaje coherente, y conseguir que se conciencie.

**G.M.: ¿Hasta qué punto es complicado trabajar en una empresa japonesa, con un sentido elevado de la ética, la humildad y el respeto, en un entorno latino como el nuestro?**

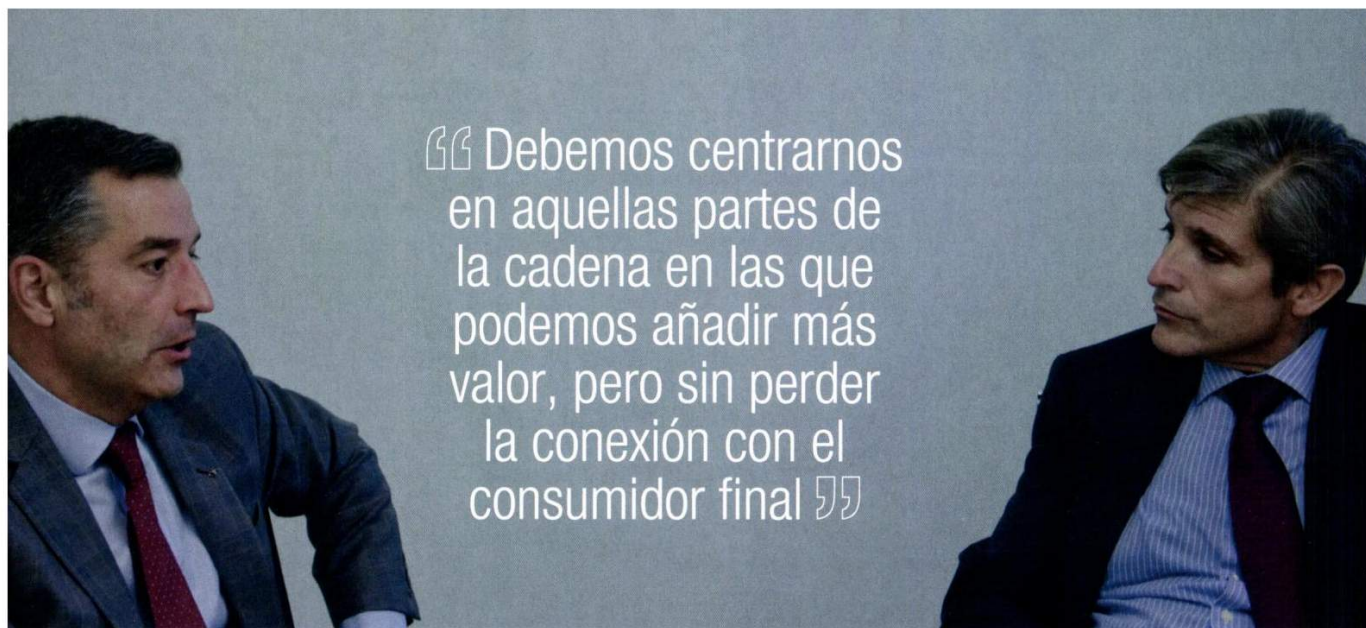
A.M.: Creo que en España la marca está asociada a valores muy positivos, como calidad, disciplina o respeto, pero efectivamente hay una diferencia cultural en relación con el tiempo que hay que entender. Para ellos la vida es un maratón, para nosotros son 100 metros; y esto hace que todo se mida de otra forma.

Cuando piensas que la vida es un maratón, el kilómetro 27 no importa, porque ves el todo; pero esta visión a largo plazo se puede combinar perfectamente con el espíritu latino. La belleza está en poder crear una aleación que permita al cliente final conseguir algo que sea agradable para su vida.





► 1 Enero, 2019



“ Debemos centrarnos en aquellas partes de la cadena en las que podemos añadir más valor, pero sin perder la conexión con el consumidor final ”

**G.M.: ¿Y cómo se planifica y miden los progresos en ese largo plazo?**

A.M.: Lo fundamental es el marco que define si lo que estás haciendo hoy merece la pena o no; ahí radica la complejidad. En 2015, Toyota presentó el plan estratégico a 30 años. Esto no quiere decir que tengamos el futuro garantizado, pero sí una preocupación por intentar entenderlo, y eso permite tomar una serie de decisiones que requieren invertir en capital. Si hoy estamos hablando del éxito de los híbridos, es porque en 1992 hubo alguien que lo propuso, se puso a trabajar en ello y se realizó una gran inversión.

Es una cuestión de disciplina y de una educación muy exigente, que a veces gusta más o menos. Al final, el éxito viene por la suma de muchos trabajos, y en este sentido todavía tenemos mucho que aprender en España.

#### CREER PARA SENTIR

**G.M.: Dentro de ese mundo Toyota, ¿qué papel juega Agustín como líder?**

A.M.: Considero que mi rol es el de invitar, desde el ejemplo personal y profesional, a que todos contribuyan y comprueben que su impacto es real, y que lo único que tienen que hacer es activarlo, porque aquí nadie va de pasajero, todos somos conductores.

Toyota tiene muchas cualidades a nivel de cultura de empresa, y creo que el reto es ser capaces de comunicarnos y lograr que la gente se enamore de nosotros, independientemente del modelo o del servicio que seamos capaces de vender.

Uno de los sueños por cumplir en España es que Toyota se convierta en la marca más admirada.

A nivel personal, creo que todo depende del empeño que pongas. Mi motivación para poner el corazón y el alma en algo empieza por creérmelo. Realmente Toyota tiene unos valores éticos demostrados y una visión a largo plazo, capaces de luchar contra viento y marea cuando cree en un proyecto.

Suelo preguntar a los miembros de mi equipo cuál es la motivación que cada mañana les saca de la cama, porque deben tenerla muy presente. En mi caso, es saber que desde Toyota podemos contribuir a cambiar el mundo.

**G.M.: Desde esa perspectiva, ¿qué consejo le daría a otros directivos?**

A.M.: El reto esencial que tenemos todos, ahora más que nunca, es cómo anticipar las necesidades del cliente. Para lograrlo, hay que entrar en ecosistemas donde están las *start-ups*, las nuevas tecnologías, la nueva inteligencia..., y aprender para luego preguntarse: "¿Qué puedo hacer yo para seguir siendo relevante?".

Esa inquietud es la que nos va a permitir aspirar a formar parte del futuro. Creo que no estamos en una época en la que falten ideas, sino lo que falta es formar parte de un ecosistema en el que cada uno pueda aportar.

**G.M.: ¿Y qué le pediría a la comunicación, en un sentido amplio: a la Asociación de Anunciantes, al departamento de Comunicación, etc.?**

A.M.: Nos encontramos en una maraña donde lo ideal sería conseguir una comunicación uno a uno. Es muy complejo, pero cada vez hay más herramientas complejas que lo permiten. El desafío está en cómo somos capaces de crear un mensaje relevante que llegue en el momento adecuado a la persona adecuada. Cada vez habrá más soportes que hoy desconocemos, y el reto es conseguir que se nos siga escuchando ●

“ Cada vez habrá más soportes que hoy desconocemos. El reto es conseguir que se nos siga escuchando ”