

El modelo de la nueva agencia v3



Autores /

Fernando Amdan
Fabiana Antonelli
Juan Campero
Julio César Blanco
Connie Demuru
Francisco di Paola
Majo Donohoe
Matias Ezcurra
Agustín Gimenez
Ignacio Guebara
Santiago Maiz
Juan Marengo

Carlos Mazalán
Julián Mitidiero
Letty Ludueña
Fernando Peydro
Santiago Ramirez
Nicolás Rasmunsen
Diano Repetto
Juan Soprano
Tatiana Stanislawowski
María Sol Terzi
Federico Viciano
Sebas Yumatle
Mariano Zelcer

Libro colaborativo

Versión 3 / DICIEMBRE 2023

Compiladores: Martín Hazan, Juan Marengo y Fernando Amdan

Edición: Irina Sternik

Diseño y arte: Leo Savioli

Coordinación general: Milagros Tidone

Idea original: Gisella Buzzi

Acercas de Interact Argentina

Interact es la cámara empresaria que nuclea a agencias, productoras y proveedores estratégicos de servicios digitales. Sus objetivos son:

Propiciar el cambio cultural para jerarquizar la industria.

Respaldando iniciativas que sustenten al medio digital como la alternativa de comunicación más efectiva.

Asumir la formación de nuevos talentos como un compromiso.

Apoyando el desarrollo de los jóvenes, para garantizar su crecimiento personal y la superación constante de la industria en creatividad, servicio y remuneración.

Fomentar la investigación y generación de contenidos y métricas del sector.

Promoviendo nuevas estadísticas de medición de resultados y herramientas que otorguen más valor al medio digital.

Impulsar la creatividad digital argentina.

Trabajando con todos sus socios y socias en conjunto, por el bien común de la industria y para ser protagonistas en festivales nacionales e internacionales. La meta: posicionarnos en el mercado mundial como potencia creativa.

Visibilizar la industria hacia la sociedad.

Desarrollando documentos, charlas y cursos abiertos que informen que den cuenta del trabajo que se hace en el ecosistema digital.

Este libro es una cabal representación del quehacer de Interact.

Más información: interactargentina.com.ar



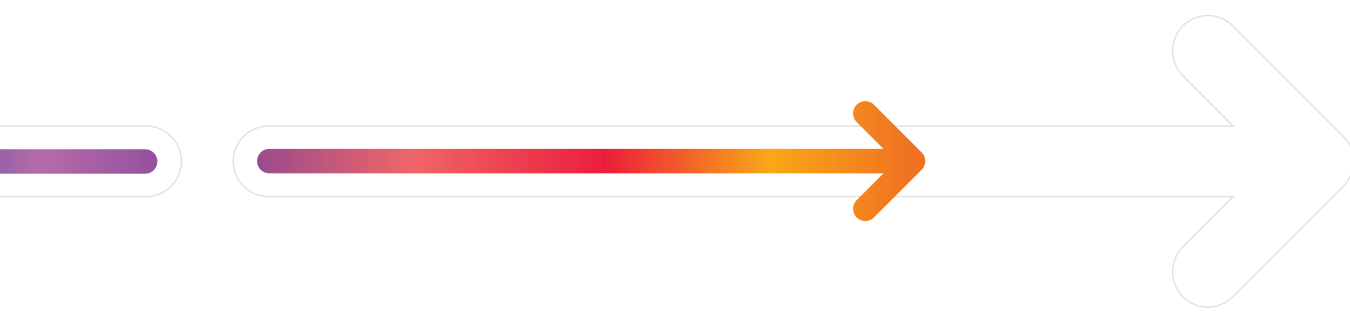
Agradecimientos



Gisella Buzzi, hace algunos años, tuvo una idea muy interesante: un libro colaborativo sobre una realidad que estaba cambiando. Había aparecido una nueva clase de agencias de publicidad, las digitales, y con ellas, una serie de interrogantes y desafíos. Muchos profesionales volcaron en esa primera edición de **El Modelo de la Nueva Agencia** sus realidades y sus pronósticos. El éxito fue tal que unos años después hubo una segunda edición.

Martin Hazan, partícipe necesario de esa experiencia, tomó las riendas para generar una tercera y necesaria versión. Para llevarla adelante armó un equipo de lujo: Milagros Tidone, Fernando Amdan y Juan Marenco. E Irina Sternik, la editora principal de **El Modelo de la Nueva Agencia 3**. Sin ella, este libro que tienen en sus manos -o en sus dispositivos, mejor dicho- no habría sido posible.

A todos ellos, el agradecimiento infinito de Interact.



*El modelo de la nueva agencia V3 / Fernando Amdan ... [et al.]. - 3a ed. -
Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Interact, 2023.
Libro digital, PDF / Archivo Digital: descarga
ISBN 978-631-90374-0-1
1. Publicidad. 2. Empresas de Servicios. I. Amdan, Fernando.
CDD 659.104*



Para **Darío Laufer**

Índice

Acerca de Interact Argentina	02
Agradecimientos	03
Dedicatoria	04
El puente entre los tres modelos de Agencias Introducción por Martín Hazan aHGency	07
El modelo es el vértigo Prólogo por Fernando Amdan Amplifica	09
Serás kung fu o no serás nada Diano Repetto Lanzallamas	12
La perspectiva de género, mucho más que una agenda Majo Donohoe Somos Chili	19
De Social Media a Recommendation Media Juan Marenco Be Influencers	27
Viejas y nuevas habilidades en las agencias Mariano Zelcer Webar	34
¿Esta nota la habré escrito con ChatGPT? Julio César Blanco Zentricx	43
Construyendo la agencia para la era de Internet 3D Santiago Maiz Bitgeyser	48
El pulso de la cultura Fernando Amdan e Ignacio Guebara Amplifica	54
¿Agencias digitales? Un camino que recién comienza. Juan Soprano R/GA	61

Resiliencia y Cultura	66
Sebas Yumatle Super	
La disputa entre dos modelos opuestos y a la vez necesarios	73
Julián Mitidiero Wazabi	
Comunicar es conversar	78
Carlos Mazalán Mazalán Comunicaciones	
¿Dónde quedó la era Madmen?	87
Sol Terzi Ignis Media Agency	
El todo es más que la suma de las partes	93
Fabiana Antonelli Wunderman Thompson	
Navegando con nuevos servicios de CRM y CX	97
Fernando Peydro Live Motion y Nanotthinking	
Estrategias en la Era del Influencer	107
Santiago Ramirez Ramped	
De Objetivos a Resultados	114
Francisco di Paola di Paola Latina y Juan Campero Team Wins	
Las consultoras y el brief más incómodo	122
Connie Demuru y Tatiana Stanislawowski Destí	
La falta de Código	130
Letty Ludueña Boulevard4	
Data-Driven: El valor de las Agencias Analíticas	136
Agustin Mario Gimenez aHGency	
Growth Marketing: qué hacemos y cómo lo hacemos	141
Federico A. Viciano Convertics	
A la conquista de la colina remota	148
Nicolas Rasmussen Portinos	
¿Existe la fidelidad entre el marketing y los consumidores?	155
Matias Ezcurra Coordline	

El puente entre los tres modelos de Agencias

En la prehistoria, allá por el 2008, un grupo de entusiastas digitales, instigados por Gisella Buzzi y su empuje, nos mandamos a escribir un libro colaborativo que solo existiría en formato digital y se llamaría "El Modelo de la Nueva Agencia". El objetivo era reflexionar y adivinar cómo serían las agencias de Marketing y Publicidad en el futuro lejano (como allá por el 2023). Estábamos con Fernando Barbella, Mariano Dorfman, Paul Isakson, Ezequiel Ardigó, Pedro Panigazzi, Juan Carlos Lucas, Mariella Alles, Daniel Ferro, Luis Cabrera y Matias Cheistwer, con la coordinación de Nicolas Deyros y David Fernández.

Escribimos nuestros artículos, corregimos algunas excentricidades y lo subimos a una página web de donde la gente se lo podía descargar de manera "gratuita". Un iluminado propuso agregar un contador para que quede registrada cada descarga. En esos momentos Facebook recién se expandía, el iPhone era un tesoro para early adopters con billetera, LinkedIn, Instagram, WhatsApp y Spotify no estaban ni siquiera en los sueños de sus fundadores, y muchas agencias digitales eran "desarrolladoras de banners y websites". Todo era sueño e ilusión (en mi artículo del Modelo de la Nueva Agencia 2, hago referencia a que en el 2008 no existía Foursquare. Googléenlo).

Cuando a las pocas semanas de lanzado el proyecto, que solo se difundió de boca en boca o con la ayuda del e-mail, alcanzó las 10.000 descargas, nos daba la pauta de que estábamos haciendo realidad una utopía. Con el correr de las semanas ese número se cuadruplicó, hasta que el counter dejó de funcionar y nadie se preocupó por repararlo.

En el año 2012, siendo ya presidente de Interact Argentina, fui a dar una charla a una universidad y una docente me agradeció que "El Modelo de la Nueva Agencia" sea una fuente de aprendizaje muy importante para sus alumnos. Yo pensé que me estaban hablando de un libro de la prehistoria. Salí de ahí, la llamé a Gisella Buzzi y le dije "tenemos que hacer algo, no pueden seguir estudiando con materiales desactualizados". Ahí decidimos lanzar el "Modelo de la Nueva Agencia 2".

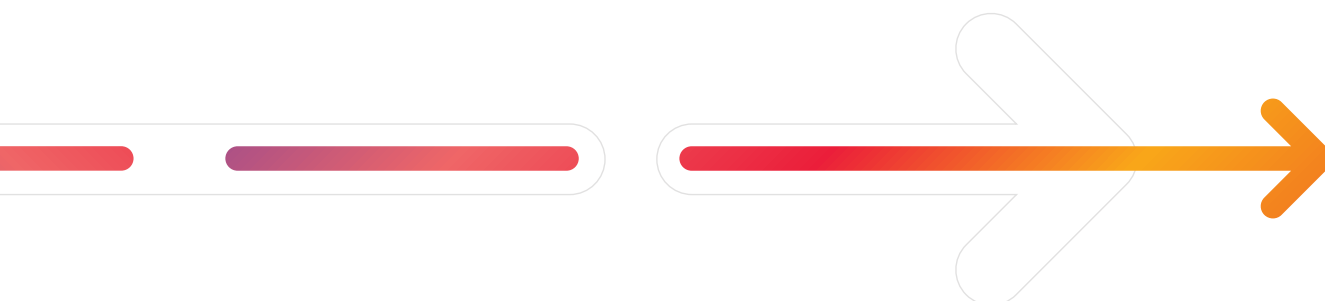
Emiliano Rodríguez Nuesch, Carlos Sarti, Mariano Dorfman, Darío Laufer, Santiago Greco, Matías Cheistwer, Fernando Barbella, Santiago Olivera, Paula Bunge, Jaime Del Valle, Arturo de Albornoz,

Juan Pablo Manazza, Ezequiel Ardigó, Emiliana Torrens, Nicolás Cubero y Martín Spinetto fueron algunas de las principales plumas de esta aventura.

Ya no solo había agencias, medios digitales, redes sociales, de medios y de contenidos sino que además se sumaban un universo de emprendedores digitales en busca de convertirse en unicornios. El mundo ya era otro y, desde entonces, no ha dejado de cambiar hasta hoy. Interact ya no es lo que era. Las agencias de publicidad y los medios, tampoco. Porque fundamentalmente, la gente no ha parado de evolucionar en su multi universo digital. Y como siempre, las agencias estamos corriendo detrás de eso.

Ya pasaron más de 15 años y la necesidad de compartir aprendizajes y experiencias sigue vigente, aún cuando las plataformas y las experiencias de las personas no hayan parado de cambiar. Esperemos que este "Modelo de la Nueva Agencia 3", impulsado por Santiago Olivera y Fernando Amdan, pueda condensar muchas de estas nuevas experiencias, pero fundamentalmente que inspire a los nuevos publicitarios a seguir haciendo evolucionar este modelo que nunca ha parado de cambiar. La fórmula es la misma de siempre: seguir comprendiendo lo que le pasa a la gente para poder sorprenderla con propuestas innovadoras. Mientras todo cambia, lo esencial se mantiene constante.

 **Martin Hazan**
+ Diciembre 2023



PRÓLOGO

El modelo es el vértigo

En estos tres segundos, la atención del lector debería ser total. O eso se supone. Sería la métrica de éxito de este prólogo y un poco el debate que venimos teniendo con colegas de la industria. Un prompt en alguna inteligencia artificial y tenemos las siete formas más eficientes de titular una pieza. Tres segundos. Pero pisemos el acelerador a 1.5x:

Una creatividad tokenizada

Una campaña en el metaverso

A vender NFT en el metaverso

Los NFT son el "new black"

Guerrilla política de trolls en X (o "El artista antes conocido como Twitter")

Una nena de siete años pregunta qué significa "rebobinar"

Centennial no capta una referencia de los Simpsons en un intento desesperado del docente por generar complicidad en clase

Una directora de agencia gulega cuánto es la duración máxima de videos en TikTok

Un mando medio vuelve a cambiar su CV: escribirá "manager" una vez más

Mientras que en ediciones anteriores nos despedíamos de modelos de agencia que "están llegando a su fin", la pregunta que atraviesa a este libro es si realmente existe un nuevo modelo. Tal vez no se trate de una obsolescencia preanunciada. Acaso ni siquiera sea deseable un modelo. ¿Cómo pensar estructuras, equipos o procesos medianamente estables cuando todo se acelera alrededor? Tres segundos, dicen. El modelo es el vértigo.

Ojear este libro lleva también pocos segundos. Nos podemos encontrar con premisas *kung fu* y agencias con perspectiva de género; organizaciones que se piensan para la era de Internet 3D, también quienes se plantean cómo hacer pie con resiliencia en mercados del mundo. Hablamos del valor de las agencias analíticas o *data driven* pero también de aquellas con el foco en contar historias para conectar con personas de forma genuina. Una agencia con la brújula de los OKR y una productora digital e

interactiva que se reinventa permanentemente. De la cultura de la influencia con foco en *performance*, a las agencias de medios que recuerdan a *Mad Men* para desmarcarse del mote de meros intermediarios. Todo eso es el diverso ecosistema en Interact y en la publicidad y el marketing digital. Dura mucho más que tres segundos y cambia todo el tiempo. Vale el spoiler.

El riesgo de aburrir

Hace unos meses empezó a circular en la industria un pequeño texto, atribuido a Dave Trott, contra la inercia de enfocarnos sólo en lo políticamente correcto (creo me llegó por vía de Juan Marenco, cuándo no). Reabrió una herida narcisista recordándonos que a la gente, de base y simplemente, no le interesa la publicidad. *"They just don't care about advertising"*. ¿Cómo podemos, entonces, conectar a las marcas con sus audiencias?

Tal vez debamos, en primer lugar, dejar de tomarnos tan en serio. Salvar el planeta es incluso muchísimo más importante que ser cool para los premios de la industria o para atraer nuevos talentos. Pero las campañas con propósito social no son, en la práctica, a lo que las agencias nos dedicamos. Se supone que contribuimos a desarrollar negocios. De alguien para alguien. Del otro lado de la tenaza tenemos el mandato de las métricas digitales. ¿Hasta qué punto un CTR o la cantidad de impresiones pueden dictar la suerte de una creatividad?

Tomemos una de las tendencias del momento. La capacidad técnica de la inteligencia artificial nos convoca, una vez más, a romper con la idea de "aura" en lo que hacemos. Lo aurático, el "aquí y ahora" del imperecedero Walter Benjamín que ya señalaba los riesgos de la "manifestación irreplicable de una lejanía". Esa idea del valor cultural de la obra artística (o "la Creatividad", con mayúscula), que sube a un altar para decir: "contemplad lo creativo que soy, cómo cambio la cultura para siempre".

¿Queremos ser lejanos respecto a quienes queremos interpelar? ¿Es posible ser cercanos y generar valor al mismo tiempo?

Dice Trott:

*"La publicidad no es ciencia ni arte.
Pero como los planificadores lo tratan como ciencia,
y los creativos lo tratan como arte,
se ha vuelto aburrido."*

Acaso lo políticamente correcto le ganó la pulseada al entretenimiento, por el vértigo de bajarse del podio en los premios de la industria. Otro vértigo. Podemos ser solemnes por un rato, cuando lo amerita. Pero si nos olvidamos de ser divertidos, de entretener a las personas, corremos el riesgo de la intrascendencia.

"Nunca subestimemos el poder del humor. Especialmente su potencial para conectar", dice Sir John Hegarty. Tal vez sea el norte de nuestras aspiraciones para ser memorables, de dejar una huella en la cultura. Tal vez sea demasiado pretencioso esperar un cambio social desde la publicidad. En "*Why Does the Pedlar Sing?*", Paul Feldwick dice que "nos hemos tapado la nariz, dignificado nuestros roles y, como resultado, nuestras presunciones intelectuales e ideológicas nos han distanciado de nuestras audiencias".

En este libro estamos contando algo que seguramente ya está dejando de ser. Incluso para cuando termines de leer este prólogo. Quizás lo que imaginamos se vuelva futuro. O solo quede en una idea. No hay que embelesarse demasiado ni con las hipótesis ni con los experimentos. De mínima tienen el mérito de lo efímero y algo más. El recorrido, los intentos y las nuevas preguntas son acaso lo más relevante. Lo decía aquel cantautor andaluz: no hay nostalgia peor que añorar lo que nunca jamás sucedió.

No se dejen engañar. Este libro es tan solo una muestra parcial del enorme espíritu de colaboración y compromiso entre colegas. Coopetencia sana, le dicen. "A mi me pasa igual", "gente, qué tal, tienen para recomendar a un diseñador", "¿cotizan en pesos o con el índice Big Mac?". Empresas enormes, pequeñas agencias, productoras especializadas, consultoras estratégicas. No deja de ser curioso cómo nos reconocemos en el espejo de los otros, a pesar de ser tan distintos. ¿Qué tenemos en común, qué nos diferencia y hacia dónde vamos? Todo vértigo. Pero quizás alguna pista esté escondida a la vista entre las siguientes páginas.



Fernando Amdan

Diciembre 2023

PORQUE EN UN SIGLO XXI NO IMPORTA TANTO EL QUÉ, SINO EL CÓMO Y EL PORQUÉ

Serás kung fu o no serás nada

Por **Diano Repetto**

Co-Fundador y Co-Ceo de Lanzallamas

AGENCIA DIGITAL



Un zigzag argumentativo sobre cómo pensarse y organizarse para operar sobre lo inevitable: la aceleración constante de los ciclos de los negocios y la cultura por la fuerza de la tecnología. Una conversación con autores varios, en formato de micro-pastillas, tomando como inspiración nuevas teorías de las organizaciones y del comportamiento humano, de la economía, del arte, la filosofía y el siempre misterioso deseo de las personas en loop.

Un día tuve la suerte de encontrarme con el neurocientífico **Mariano Sigman** y sus charlas sobre el poder de las palabras en el Instituto Baikal. Con él aprendí que no todos tenemos las mismas palabras para contarnos el mundo y que las que usamos son síntomas de cómo nos pensamos en tensión con el otro. En este artículo el juego es trabajar con dos palabras, **Agencia y Digital**, que probablemente no todos pensemos lo mismo sobre ellas y en cómo unir las se perfilan actos de persuasión con algún interés.

No lo puedo negar. No me gusta definir lo que no vale la pena encerrar. ¿Para qué formatear algo que nació para ser muchacha punk? Para descubrir lo que vendrá, me dejo influenciar por la ensayista **Rebecca Solnit** y "El Arte de Perderse". Quiero explorar sin mapas para acelerar la próxima mutación que excite y gane la discusión sobre por qué elegir una agencia que se piensa y actúa como digital es la mejor punta de lanza para los negocios del siglo XXI.

Y con el *randomness* como ley de vida, arranco este juego cruzándome con **Luis Terán**, artista y escultor. En su taller Munar de La Boca, en medio de fierros, maderas y misterios, una obra suya decía: Forma, Método y Símbolo. Y sentí la chispa encender el juego. ¿Cómo tiene que ser una agencia para operar en un mundo digital? Para cincelar la respuesta, voy a usar su tríada de Forma, Método y Símbolo porque para definir hay que hacer ver la belleza de lo que está y no se ve.

1. Forma

Cyborg: Vivimos un momento cultural que nos invita a pensar a las personas como *phygitals*. **Donna Haraway** en su ensayo "Manifiesto cyborg" sugiere que desde siempre nuestras interacciones con la tecnología y otras formas de vida han influido en cómo entendemos y experimentamos lo humano. Siempre fuimos algún tipo de *cyborg* aumentándonos con tecnología para tener más poder. El fuego, la pólvora, la imprenta, la locomotora, la internet. Entonces, ¿por qué la industria de la creatividad y sus clientes todavía hablan de tradicional o digital si todo lo que vivimos es *phygital*?

KungFu: Que los negocios están cada vez más líquidos es un feeling de época. El sociólogo **Zygmunt Bauman** introdujo el concepto de modernidad líquida para iluminar la transición confusa que vivimos como personas y organizaciones. Algunos de sus conceptos son flexibilidad y fluidez. Esta idea de que todo se mueve como el agua buscando la manera de perforar los imposibles me lleva a una oportunidad mental que trae un artista del combate: **Bruce Lee**. Al estudiar su filosofía, su "Be water my friend" es una metáfora útil para proyectar qué es ser digital. Me animo a adoptar lo que él denomina la Forma-No Forma, el vacío vivo, como una estructuración para el combate que te permite recrearte constantemente a partir de la acción/posición del otro. Quien tenga el mejor *kung fu* logrará la movilidad, flexibilidad y sensibilidad necesaria para sincronizar con el "momento presente" del combate. Ser *kung fu* es

una forma de metaforizar la obligada adaptabilidad al entorno, al cliente, al proyecto, al presupuesto que tenemos las agencias del hoy. Agilidad en movimiento para el golpe certero. Rapidez para atacar y defender. Agencias Kung Fu: me gusta. Me divierte.

Plataforma: Como cuenta **Carlos Scolari** en "La guerra de las Plataformas" cada innovación en el negocio de la comunicación y la persuasión genera una irreversible transformación en los agentes de la cultura. Si uno piensa que el capitalismo industrial nace con la imprenta y esos primeros talleres de impresión, ¿qué forma deberíamos tener las agencias que somos parte de la estructura de producción de los negocios digitales del siglo XXI? Siento que hoy hay agencias beta y agencias fósiles. Por eso salí a buscar pensamiento estructuralista y me crucé con "Platform Capitalism" de **Nick Srnicek** que nos cuenta que vivimos una nueva era del capitalismo apalancado en datos. Estamos navegando un capitalismo donde la rentabilidad se apalanca en lo inmaterial y no ya solamente en la infraestructura física. Y pienso que es un momento ideal para las agencias narrativas montadas en cómo conectar las diversas fuentes de datos. La idea la tomo prestada de "Platform Society: Public Values in a Connective World", de **Thomas Poell y Martijn de Waal** en 2019. Las plataformas digitales todo lo crean y todo lo influyen en la vida cotidiana.

En Red: El *platformication* re-formatea nuestras agencias. **David Sacks**, empresario tech, popularizó el término "Efecto de Red" en "The New New Thing: The Law of Startup" de 2012. En otras palabras, cuanto más grande y conectada sea una red, más valiosa se vuelve para sus usuarios. La idea de "Efecto de Red" impone el modo colaborativo de hacer en el negocio de la persuasión. Para operar inteligentemente, una agencia contemporánea debe buscar todas las formas posibles de vincularse profundamente en el negocio del cliente. **Mark Pollard**, estratega australiano que supo dar workshops exquisitos para Interact, en su plataforma Sweathead.com ilumina la influencia de los clientes en la sustentabilidad económica-emocional de las agencias. ¿Compartir ganancias por proyecto? ¿Asociarse en el desarrollo de Productos? Si la Creatividad y el Talento son palancas de los negocios del Siglo XXI hay mucho por acordar mejor en la dinámica de cliente y agencias. Hoy a veces se siente un espíritu de tensión y fricción más que un intercambio de poder. A todos nos vendría mejor aplicar el punto de vista de la inteligencia emocional como lo plantea el psicólogo **Daniel Goleman**.

2. Método

Continuando con el mapa mental inspirado en el escultor **Luis Terán**, ahora le toca al Método, al cómo hacer las cosas. ¿Qué hay de particular en el modo de pensar, crear y hacer de las organizaciones digitales de servicios?

Interactivas: Que estamos en una era de la comunicación basada en la interacción es uno de los pilares de la propuesta de valor de una agencia hoy. Incluso, el nombre de nuestra cámara "Interact", la toma como bandera. Pero me gustaría hacer crecer su significado cruzándolo con la obra "The Game", de **Alessandro Baricco** (1991) que dice: "En sólo tres décadas, los dispositivos digitales han ido cambiando la sustancia misma de nuestra relación con la realidad. Y lo han hecho con una lógica heredera de los videojuegos: hacer todo más fácil, más agradable, aunque por debajo haya un gran despliegue tecnológico".

Llegué a ella por el explorador en realidades mixtas, Santiago Maiz. La novela es una manifestación filosófica de cómo los seres humanos buscan la emoción y la novedad en sus vidas. Me hizo pensar que las agencias de hoy debemos ser "game-first" o nos volveremos aburridas, sin sorpresa. "The Game" nos da un marco para pensarnos con el poder de crear experiencias que cambien la forma en que las personas sienten y perciben el mundo que les rodea. El libro pone en valor el rol prioritario que podemos darle a las personas en la narrativa de las marcas y productos. El teórico de la comunicación Henry Jenkins habló de "narrativas transmedia" para explicar este protagonismo. Hoy teorías de comportamiento humano de la Web3 con sus *Headless Brands* crean un terreno desafiante de explorar.

Antifrágiles: Que mucho es incertidumbre y frágil en el negocio de la creatividad no es novedad. En "Antifragile: Things That Gain from Disorder" de 2012, **Nassim Nicholas Taleb** propone que existen sistemas, individuos y estructuras que no solo son resistentes o robustos frente a la adversidad y el caos, sino que realmente se benefician de ellos, mejorando y creciendo a medida que enfrentan desafíos y turbulencias. Dialogando con el estratega **Carlos Perez** y su charla de "Fuerzas Subyacentes" en el MIND (Management Integral de Negocio Digitales) de la Universidad de San Andrés, las agencias de la era digital podríamos pensarnos como animales acostumbrados al caos, al desorden continuo que son las demandas insatisfechas de las personas producto de la constante aceleración de los "vectores de disrupción" en las sociedades contemporáneas. Todo se transforma en los negocios, en las organizaciones, en la forma de vincularnos como sociedad y gobernarnos. Desafiarse a entenderlos y operar con ellos es lo que te diferencia como organización con mindset digital o no. La teoría de la antifragilidad como método de mejora continua es valiosa para estimular la toma de decisiones contraintuitivas y sobrevivir en el randomness de la vida.

Flechas de Tiempo: Curioseando sobre el modo de entender la aceleración de los cambios, me crucé con el físico **Ilya Prigogine**, premio nobel de Química 1977. Su obra, "From Being to Becoming: Time and Complexity in the Physical Sciences" se centra en cómo sistemas aparentemente caóticos pueden dar lugar a patrones y estructuras sorprendentes. Creo que las agencias somos flechas del tiempo para nuestros clientes operando en modo de constante evolución, propia y ajena, en la termodinámica de sistemas no equilibrados. Adapt or die sería la remera que toda agencia contemporánea debería venderle a sus clientes en su e-shop de Mercado Libre.

Exponenciales: Para ser protagonistas del cambio propio y ajeno no podemos no pensarlos como nativos digitales. Me gustaría apalancarme en diversos conceptos para pensar la estructuración y gestión de las organizaciones creativas evolutivas.

“Exponential Organizations” define un tipo de modelo de negocio seteado para crecer y escalar de manera exponencial impulsado por la tecnología y la innovación. Agilidad, velocidad e iteración son sus mantras. Las organizaciones digitales estamos en una mezcla de maratón con carrera de 100 metros con vallas. ¿Cómo se logra esto sin perder calidad, sin perder servicio y sin perder talento en el *burn out*?

Y si bien pensarse como organización exponencial es una provocación, podemos usar el pensamiento de **Pedro Arnt**, quien fue CFO de Mercado Libre por más de 24 años, para hacerla operativa. En su masterclass de MIND en Udesa, propone el *Zero Based Management* como herramienta efectiva para optimizar, flexibilizar y aceptar que el modo de planificar hoy es de reconfiguración constante. Adoptar la mentalidad *Zero Based Management* en las agencias nos ayudaría a evitar la inercia en la forma de planificar. Ser livianos porque *Agency of Project* mata *Agency of Record*.

Talented: No hay forma de entender la existencia de las industrias creativas sin la figura del Talento. Entonces, ¿el talento de una organización con *mindset* digital debería ser distinto al de una que no lo es? Pregunta compleja de responder linealmente, pero sí y es entrenable. En la Pandemia tuve la oportunidad junto a otros emprendedores de escuchar a **Martin Migoya** hablar sobre el Talento inspirándose en “Talent is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else” de Geoff Colvin. Migoya planteó que el talento natural es menos importante de lo que comúnmente se cree y que la práctica deliberada, junto con la motivación y la mentalidad correctas, es lo que realmente separa a los talentos de clase mundial de los demás. Pero lo que más me llamó la atención fue que siendo un hombre de la tecnología, puso foco en la Creatividad como motor de crecimiento. Es un punto de vista inspirado en la teoría de Daniel Pink y su “A Whole New Mind: Why Right Brainers Will Rule the Future”. El valor económico vendrá de la imaginación, la empatía y la estética. Resumiendo: una agencia contemporánea se entrena en lo que sabe y en lo que todavía no. Atenta a las nuevas olas, Globant probablemente sea la próxima gran agencia del mercado Latinoamericano y global.

Pero lo más disruptor que encontré en lo que se dice “presente y futuro del trabajo” es la tendencia al *ownership*. Lo digital trae a la mesa un modelo más participativo entre el talento y los posibles beneficios económicos del contenido. Emergen formas de explorarlo con el uso de la *blockchain* y la tokenización aportando trazabilidad y confianza dentro de una organización. Mate, un protocolo que facilite el *ownership* de un proyecto, manifiesta “The next generation workforce will be independent and decentralised”. Quizás pronto nazca la primera agencia creativa organizada en comunidad y tokenizada. La era del micelio se activa en la creatividad.

3. Símbolo

Cuando te cruzas con "El poder del mito" de Joseph Campbell entendés la importancia de cómo nos contamos la vida. Los símbolos invitan a descubrir valores, creencias, deseos. ¿Qué simboliza una agencia digital en el mercado? ¿Qué punto de vista la hace diferente y deseable para los clientes y talentos?

Disruptoras: Si tuviera que proponer un motto que represente a la multiplicidad de socios de Interact, bien podría ser la frase atribuida a Heráclito "La única constante es el cambio". Hay cierta idea de que toda industria tiene sus incumbentes y sus disruptores. La diferencia radica en su enfoque en mercados transformados por la innovación y el cambio tecnológico. Mi apuesta es que las digitales contemporáneas debemos ser disruptivas, desafiando las normas existentes y redefiniendo la forma en que se hacen las cosas en la industria. Los disruptores buscan llenar brechas no atendidas, aprovechar tecnologías emergentes y crear propuestas de valor únicas para ganarle la posición a los incumbentes.

Creativas: Lo más divertido de nuestro trabajo es que la creatividad es una energía en constante mutación por el entorno. El DJ y baterista **Questlove**, en su libro "Creative Quest", propone un framework muy flexible de cómo hacer nacer lo nuevo uniendo lo que existe. Estar en la cultura, usar las plataformas y vivir los deseos humanos son nuestro insumo como agencia de todos los días. Sin embargo escucho mucho en los pitch a clientes pidiendo por Agencia Creativa y Agencia Digital. ¿Qué significa esto? ¿Las digitales no son de ideas? ¿Las digitales no son estratégicas? Leo también a las que se definen como creativas hablar de las digitales como realizadoras, como si estuviesen en una posición menor en la cadena de valor de la comunicación. ¿Qué significa darle forma a una idea que no la trae? ¿La forma no es el mensaje? ¿La creatividad es todavía algo conceptual, abstracto e inmaterial que vive sin una ejecución y sin una distribución contextual? ¿No debería ser el producto "all in one" de las agencias contemporáneas el blend correcto de idea, forma, ejecución, distribución y conversación?

Con más de 30 años en el mercado y retomando las enseñanzas de Mariano Sigman sobre el poder de las palabras, ¿por qué se sigue repitiendo la dicotomía de agencias tradicionales y/o creativas y digitales? ¿A quién favorece? ¿Por qué no evoluciona si todo cambia? Pienso que hay algo que mejorar en la narrativa de los disruptores. Será tiempo de Juegos de Seducción.

Vitalistas: Yo no me siento un producto de la industria de la publicidad y quizás es lo que me permita dudar de sus esquemas de poder. Tomando como referencia "Start with Why" de **Simon Sinek**, el intelectual del propósito como herramienta de vitalidad, considero que lo digital de una agencia hoy se define mucho por su *Why*, cada vez más por su *How* y espero que menos por su *What*. Nuestra seducción en el mercado está montada en entender que estamos en un cambio de época con ciclos acelerados cada vez más cortos.

En "The Inevitable. Understanding the 12 technological forces that will shape our future", **Kevin Kelly**, fundador de *Wired*, explica muy contagiosamente todo lo que vendrá. A cada fuerza del futuro le corresponde un verbo que hace referencia al comportamiento que se espera de nosotros para nuestros servicios. Las agencias contemporáneas tenemos que tomar este libro como manifiesto de vitalidad. Nuestro *Why* es ayudar a nuestros clientes a surfear lo inevitable estimulando su capacidad de interconectar, compartir, remixar, fluir y reconvertirse. Tenemos que ofrecernos como los mejores aliados para su navegación en transformación, co-creando su identidad en continua transición como bien lo ilumina la paradoja del barco de Teseo.

Riesgosas: Las agencias estamos destinadas a influir a nuestros clientes con el futuro, pero como lo entiende el tech maker **Peter Thiel**, un "ahora cercano" en lugar de utópicos o lejanos. Leyendo el "Elogio al Riesgo" de la psicóloga **Anne Dufourmantelle** aprendí que estar en el presente es valorizar el riesgo y correr el riesgo de morir es saber qué nos hace estar vivos. Las agencias estamos abiertas a la angustia de lo inédito, a desobedecer lo obvio para abrírnos a la innovación y a la sorpresa de cómo nos conectamos las personas con las cosas y con nosotros mismos.

New Power: En la era de la influencia, las agencias ya no se separan entre digitales o tradicionales, creativas o implementadoras, sino que la verdadera diferencia está en qué tipo de poder sos. En "New Power. How Power Works in Our Hyperconnected World - and How to Make It Work for You" (2018), **Jeremy Heimans y Henry Timms** exploran las nuevas formas de crear sentido entre las personas. Horizontal, de abajo hacia arriba, descentralizado en múltiples canales, y en un proceso continuo de validación.

En un siglo XXI de incertidumbre, complejidad y aceleración, no importa tanto el qué, sino el cómo y el porqué. Hoy es un mundo más multipolar en la oferta de propuestas de valor en el negocio de la persuasión. Competimos con el mundo, con todo tipo de organizaciones y personas. Abrazando la mentalidad *Hyper Island*, nuestro *Job to be done* como organizaciones creativas nativas digitales es ofrecer a nuestros clientes un modelo de trabajo en sincro con la época: ágil, adaptable, colaborativo y trazable.

A nosotros nos gusta armar el presente de Lanzallamas como una plataforma abierta de servicios creativos apalancados en innovación y tecnología con la capacidad de iterar en la forma de contar historias para conectar, pensando y creando productos para dinamizar negocios, y siempre con la sensibilidad en el tono para ayudar a nuestros clientes a estar emocionalmente fit con la época.

UN MARCO DE TRABAJO Y COMUNICACIÓN PARA LAS AGENCIAS

La perspectiva de género, mucho más que una agenda

Por **Majo Donohoe**

CEO de Somos Chili

AGENCIA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Agradezco a Sofía D'Andrea por lanzarse a esta aventura conmigo, a Max Carou - Directora de Anuncia- y a Cecilia Alemán, Mariela La Rocca, Fundadora de Surtido, por sus miradas y aportes para este texto. A cada uno de los Chilis que construyen el espacio que nos aloja todos los días para trabajar en lo que amamos. Y a mi familia por el amor y por compartir mi sueño.



Algunos apuntes sobre el camino hacia la transversalización de la cultura con perspectiva de género al interior de las agencias. La importancia de la horizontalidad, la flexibilidad y la diversidad orgánicas en los equipos y los procesos. Por qué no va más el pinkwashing y algunas claves para generar contenidos sin sesgos de género.

“Datos, no opiniones”, se suele decir. Y, la verdad, es que estos datos son lo suficientemente elocuentes como para empezar a hacernos varias preguntas:

- » 131 años nos llevará alcanzar la paridad de género en el mundo.¹
- » 24% menos ganamos las mujeres que los varones en Argentina.²
- » 76% de los trabajos domésticos y de cuidado están a nuestro cargo.
- » 40% somos mujeres en la industria publicitaria argentina.
- » 17% de los cargos creativos están ocupados por mujeres.
- » 10,4% solamente de las agencias tienen mujeres en C-Level.
- » 2,7% apenas de los máximos puestos de liderazgo están ocupados por mujeres.³

Me desarrollé en un mundo de varones, donde los puestos jerárquicos eran de ellos y nosotras teníamos lugar en el área de cuentas, o como asistentes, recepcionistas, secretarias. Todo muy Mad Men, sí. Esto no coincidía con el modo en que me habían criado y educado. Desde chiquita, mamá me decía que las tareas del hogar no eran amor, sino trabajo no remunerado. Ella -una economista con pensamiento de centroizquierda e ideas feministas- eligió para mí una educación internacional y bicultural donde no existían distinciones étnicas o de género, lo que me dio una visión abierta y desprejuiciada. También me presentó a Simone de Beauvoir, me regaló una de las primeras computadoras, contrató Fibertel -abriendo mi mente al mundo de Internet en los '90- y me apoyó cuando me puse a estudiar programación entre un montón de varones.

Por todo esto es que, cuando en 2016 la agencia donde trabajábamos con Sofía D'Andrea cerró sus puertas en Buenos Aires, nos propusimos crear un espacio donde las personas fuéramos tratadas como a nosotras nos hubiera gustado que nos trataran.

Así nació **Somos Chili**. En ese momento -fines de 2016- no se me hubiera ocurrido decir que la nuestra era una agencia con “perspectiva de género”, pero ya de entrada teníamos un marco diferente desde el que nos posicionábamos. Esto es: una agencia que estuviera alrededor de nuestros proyectos de vida y no al revés: lo esperado de una dedicación full life. Un emprendimiento que nos permitiera estar presentes para nuestros hijos, a través de la flexibilidad y la modalidad remota; un modelo de negocio rentable que diera trabajo a otras personas y agregara valor a sus clientes -la mayoría eran mujeres. El cupo era una cuestión innegociable para nosotras, por lo que desde el comienzo, y hasta hoy, **Somos Chili** tiene 75 por ciento de mujeres. Y aunque aún no se

hablaba de feminización del management, más de la mitad de los cargos directivos estuvieron y están ocupados por mujeres y miembros activistas de la comunidad LGQTB+.

Cuento esto sólo a los fines de explicar por qué, para mí, la perspectiva de género no es una agenda, ni mucho menos una moda: es un modo orgánico de trabajar.

¿Qué es la perspectiva de género?

Es una manera de ver. Se puede pensar como unos anteojos especiales que permiten advertir las relaciones de poder e inequidades entre géneros y diversidades y que nos hacen comprender que el mundo es desigual, que es patriarcal y que no da las mismas oportunidades a todas las personas.

Una vez observado todo esto, hay mucho por hacer. La perspectiva de género es el marco para la constitución misma de la organización; permite comprender la realidad para abordar de una manera igualitaria los vínculos, procesos y aquello que producimos. Una manera de evitar o mitigar el sesgo en decisiones, procedimientos, productos y campañas.

En este sentido, funciona muy bien la metáfora que usa mi colega, Directora de Anuncia, Max Carou, cuando dice que la perspectiva de género es como la sal de los fideos: hay que ponerla mientras los cocinás, no es algo que se agrega después, porque si no el resultado es forzado y eso se nota. O sea, trabajar con perspectiva de género no se trata -o no sólo- de armar talleres, subirse con una publicación al #8M o premiar campañas en tono feminista. No comparto el sentido de oportunismo. Se trata, sobre todo, de una decisión consciente, de un esfuerzo diario por buscar la coherencia entre lo que decimos y hacemos, es decir, nuestras prácticas al interior de las agencias. Es hacernos cargo de nuestra responsabilidad para convocar voces y generar espacios de trabajo diversos y, como comunicadores, de marcar agenda y crear campañas inclusivas.

Algunas claves en este camino las encontramos en la elección de los talentos para trabajar (decido hablar de "talentos" porque debemos dejar de llamarnos recursos humanos); en una modalidad de trabajo flexible que contemple lo híbrido o lo remoto; en la paridad salarial; en el acceso de mujeres y otras diversidades a puestos directivos y, por supuesto, en los contenidos que creamos.

1. El valor de las personas

La mirada empática, propia del liderazgo femenino, la escucha activa y la actitud de servicio hacen foco en lo humano. Por esto es que una agencia con perspectiva de género, probablemente no se contente con llenar puestos o *job descriptions*, sino que intentará encontrar a aquellas

personas que cumplan con ciertos conocimientos y cuyas características cuadren en la cultura de la agencia. ¿Esto implica inventarle un puesto a alguien? ¡Sí! Si creemos que va a sumar desde sus habilidades blandas, su liderazgo, su talento.

Y acá es necesario no solo hablar de cupo, sí, porque no alcanza con que las personas con cargos de CEO contratemos cierto número de mujeres y diversidades, sino que debemos darles acceso a puestos de liderazgo, a la posibilidad de tomar decisiones.

Una agencia con perspectiva de género tiene el compromiso de tener una mirada interseccional que nos permita visibilizar los cruces y las trayectorias de las personas que forman parte de nuestra compañía. Incluso, el enfoque interseccional⁴ garantiza una inclusión real que ponga en valor todas las diversidades. Escuchar todas las voces, más allá de su *seniority*, tanto en los contenidos de las campañas como en las decisiones de negocio, nos asegura diversidad y perspectivas.

2. La modalidad de trabajo, un factor de inclusión

Las mujeres participamos en el trabajo no remunerado en mayor proporción: el 91,7% realiza trabajo doméstico, de cuidado o de apoyo a otros hogares o voluntario, mientras que, en el caso de los varones, lo hace el 75,1%⁵. Por esta razón, mientras seguimos trabajando por achicar esta brecha, una modalidad remota favorece la inclusión real de las mujeres, permitiendo compatibilizar diversas áreas de nuestras vidas.

La virtualidad propicia el disfrute tanto de la vida personal como de la vida laboral: lo que sea eso para cada uno, la familia, un hobby, la educación, un deporte, la jardinería, las mascotas. También brinda la posibilidad de contratar personas de diferentes partes del país, dando inclusión y visibilidad a talentos que la industria publicitaria, tan concentrada en la ciudad de Buenos Aires, no suele dar.

Y un punto no menor: la virtualidad iguala clases y géneros. Nos guste admitirlo o no, en el ámbito de las oficinas las mujeres siempre estamos más expuestas a la mirada y/o el comentario, por cómo nos vestimos o qué comemos. En el trabajo remoto nos despojamos de esa carga social, relacionándonos por nuestro trabajo y nuestra humanidad.

3. Paridad salarial, esa deuda

Dice Mercedes D'Alessandro, en Economía Feminista⁶: "El techo de cristal⁷ también se construye en el interior. La subestimación de las capacidades se constituye como una barrera psicológica, además de cultural. Marca límites a determinadas conductas. En muchos casos, son las mujeres mismas quienes tienen una mirada negativa sobre sí mismas".

Los varones muchas veces han accedido a puestos y/o ingresos más altos no porque tengan más expectativas al respecto, o porque haya una decisión explícita de que esto sea así, sino simplemente porque padecen menos el síndrome del impostor⁸ a la hora de pedir y de dar valor a su trabajo. Ellos crearon el lenguaje de las finanzas y del intercambio económico hace siglos, mientras que nosotras recién tuvimos acceso en las últimas décadas del siglo XX.

Para facilitar y hacer más transparentes estas cuestiones, una agencia con perspectiva de género cuenta con mecanismos e indicadores para que cada persona no tenga que sentarse a negociar el valor que le da a su trabajo, algo que suele resultar desventajoso para las mujeres. Una herramienta útil a este fin es establecer puestos y ubicarlos dentro de bandas salariales.

4. Publicidad sin sesgos

No podemos seguir mostrando a la mujer cómo única responsable de las tareas de cuidado y limpieza, preocupada por la dieta y la belleza, o con poca ropa, hipersexualizada, cosificada, o como compradora compulsiva; al varón como agresivo, sin sensibilidad, autoritario, valiente, competitivo, ambicioso, protector, proveedor. Tampoco al varón gay como alguien afeminado, mejor amigo de la mujer, un alivio cómico, promiscuo, soltero sin familia; ni tampoco estereotipar a la mujer gay como la masculina que tiene una "aventura". Ni seguir invisibilizando a las personas trans.

Esa publicidad se cae a pedazos. Tenemos que luchar contra nuestros propios sesgos y prejuicios. Hay mucho por revisar y transformar. Y se puede hacer con inteligencia. Por ejemplo, **Barbie**, la película estrenada en julio de 2023. Nadie va a negar que fue una excelente campaña de marketing: millones de personas pagamos para ver un comercial de dos horas, pero uno que nos hizo pensar, que aportó valor, que propició el diálogo, por el que madres y padres hablamos en familia sobre patriarcado y perspectiva de género. Es un buen ejemplo de cómo si los productos publicitarios que derivan de nuestras empresas tienen perspectiva de género, van a impactar, de manera empática, en nuevos y numerosos consumidores que se sienten interpelados por un enfoque igualitario y de derechos. Y esto no va en desmedro del retorno de la inversión. Todo lo contrario, la demanda de la famosa muñeca y todos sus subproductos y licencias explotaron.

Todas las comunicaciones pueden plantearse desde una perspectiva de género. Incluso los *briefs* deberían tenerla, y muchas veces no es así. La conformación del equipo de trabajo; la composición de la presentación (uso de imágenes, íconos); el uso del lenguaje inclusivo (no significa que sea con la "e", pero sí que no sea el típico lenguaje neutral que en realidad es masculino) y la participación igualitaria y respetuosa de cada integrante sin discriminación de jerarquía, franja etaria y/o género, también son cuestiones a tener en cuenta.

Sabemos que existe el **sesgo algorítmico**, por ejemplo, en el modo en que empresas como Google o Facebook muestran sus anuncios. También en los modos en que la IA elabora sus respuestas y hasta en los bancos de imágenes cuyas fotos y videos tienen fuertes sesgos heteronormativos y etarios. Afortunadamente cada vez hay más herramientas para contrarrestar esto en nuestro trabajo cotidiano.⁹

Conformar equipos diversos, horizontales, que permitan la escucha de todas las voces, nos ayudarán a darle perspectiva a aquello que deseamos comunicar y vender, buscando conectar con nuestros potenciales consumidores.

Sabemos que no es sencillo y que estamos navegando en las aguas turbias de la era del *washing*: marcas, agencias, y/o clientes que en apariencia se embanderan de distintas causas que apoyan a las mujeres y disidencias pero en el trasfondo se trata más de acciones vacías de marketing que de un real apoyo a las causas. Es fundamental mantener la atención para no caer en la superficialidad de cualquier lavado de cara.

La perspectiva de género y el negocio

Está demostrado que existe impacto positivo mensurable sobre el negocio:

- » **McKinsey & Company** investigó la relación entre performance organizacional y financiera y gerenciamiento femenino. Descubrió que las empresas con más mujeres en sus equipos directivos tenían un 17 % más de crecimiento en los precios de sus acciones.
- » Según el último estudio de la **Organización Internacional del Trabajo**¹⁰, el 54 por ciento de las empresas con 30 % o más de puestos de liderazgo ocupados por mujeres afirma haber experimentado "mejoras en materia de creatividad, innovación y apertura".
- » Según el mismo estudio, un 57 % asegura que la presencia de mujeres en los cargos directivos consigue promover tanto la llegada de nuevo talento a la empresa como la retención del ya existente.
- » En las empresas en las que se incentiva la igualdad de género en cargos de responsabilidad, se observa un repunte en las habilidades interpersonales, tradicionalmente asociadas a perfiles femeninos, como la empatía y la orientación a las personas, y que son claves para el liderazgo.
- » Un estudio de **Catalyst**¹¹ mostró que, de las empresas Fortune 500, aquellas con mayoría de

mujeres directoras superaron en un 16 % a las restantes en el retorno de las ventas. Las empresas con mayoría de mujeres en sus directorios obtuvieron resultados superiores en un 26% sobre el rendimiento del capital invertido.

» El **World Economic Forum**¹² señaló aquellas habilidades laborales *soft* claves de esta década y las próximas: capacidad de resolución de problemas, la creatividad, la inteligencia emocional y el liderazgo social, ineludibles para alcanzar el éxito en cualquier negocio.

» El 57 % de los consumidores son más leales a marcas que se comprometen con la eliminación de inequidades sociales.¹³

» Hoy la perspectiva de género se convierte en un activo estratégico a la hora de realizar campañas innovadoras y relevantes. Se fortalece la reputación de la marca. Esto, a su vez, le permite llegar a más consumidores.¹⁴

» Las marcas de alto crecimiento (definidas como aquellas con un crecimiento anual de ingresos del 10 % o más) establecen métricas clave de rendimiento para los objetivos de diversidad, equidad e inclusión (DEI) que sus competidoras de menor crecimiento.¹⁵

Para empezar a transitar este camino: parece difícil pero no lo es

Una agencia podría empezar su camino hacia la perspectiva de género a través de una serie de iniciativas simples:

1. ¿Tomar capacitaciones en temas de género? Sí, siempre.
2. Analizar los roles y las responsabilidades de su equipo, cómo se relacionan entre ellos, sus dinámicas.
3. Averiguar cuál es el valor que le aporta a los clientes.
4. Revisar la composición de la agencia desde el talento, sus dinámicas, los mecanismos de asignación de salarios o los planes de carrera.
5. Elegir proveedores que respeten el enfoque con perspectiva de género.
6. Hacer red con el equipo. Hoy un/a buen/a líder entiende que su tarea es armar el juego, más que jugar como figura central.
7. Crear canales de diálogo para entender las necesidades de mujeres y personas del colectivo LGTBQ+ dentro de la empresa.
8. Tener una mirada interseccional que nos permita visibilizar los cruces y las trayectorias de las personas que integran nuestra agencia y garantice la inclusión real de todas las diversidades.

9. Mantener una mirada activa y crítica sobre sexismo, estereotipos y sesgos de género en los contenidos. Tener una mirada crítica sobre sí mismo y buscar la mejora continua.
10. Por último, como visión personal, disfrutar del camino, compartirlo, buscar la generosidad y la horizontalidad para fomentar las voces y la diversidad. Todos tenemos algo para decir. Toca hacernos cargo de una vez del impacto social y cultural que tenemos quienes hacemos la industria publicitaria. Y esto empieza, como siempre, por casa.



1. Informe 2022 sobre brecha de género Foro Económico Mundial.
2. Encuesta Permanente de Hogares, Indec, 2022.
3. Los datos 3, 4, 5, 6 y 7 corresponden al Observatorio Cultura Laboral para empresas de la industria publicitaria, reporte 2020, Mujeres en Publicidad y al Relevamiento Áreas Creativas Argentina 2021 de MEP, Medio Mundo RRHH y Círculo de Creativas.
4. El término fue introducido formalmente en las ciencias sociales por la jurista afrodescendiente Kimberlé Crenshaw en 1989 para nombrar un enfoque que subraya que el sexo, el género, la etnia, la clase o la orientación sexual, entre otras variables, se interrelacionan creando inequidades.
5. Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2021, Indec, octubre 2022.
6. Penguin Random House, 2016.
7. La expresión «techo de cristal» («glass ceiling») se atribuye a la escritora y consultora Marilyn Loden en 1978. En los estudios de género, se denomina así a la limitación velada del ascenso laboral de las mujeres dentro de las organizaciones. Esta barrera invisible y no explícita aparece cuando las mujeres se acercan a la parte superior de la jerarquía corporativa y se les bloquea la posibilidad de avanzar en su carrera profesional hacia cargos de nivel gerencial y ejecutivo.
8. Es un fenómeno psicológico por el que la persona siente que no está a la altura de las circunstancias, o que es incapaz de sentirse merecedora. Las mujeres solemos padecer en mayor medida por razones de crianza, educación y cultura, entre otras.
9. Por ejemplo:
 - **Mujeres en Publicidad (MEP)** es una red profesional trabajando colaborativamente para lograr una industria con perspectiva de género. Su academia ofrece experiencias de aprendizaje y su observatorio es clave para entender el panorama en Argentina.
 - **Unstereotype alliance**, una organización convocada por ONU Mujeres que busca erradicar los estereotipos en los contenidos publicitarios.
 - **Diversa Noticias** ofrece, justamente, novedades sobre diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones.
 - **Gender Spectrum** es un banco de imágenes con mucha más diversidad de género, etnia, cuerpos.
 - **Modii** es un portal para ayudar a escoger las palabras de forma consciente y respetuosa. Cuenta con una variedad de recursos lingüísticos para comunicar con igualdad, respeto y empatía. Incluso tiene videos en lengua de señas.
 - **Lenguaje Incluyente Ibero** es un facilitador para quienes aún no consiguen incorporar el lenguaje inclusivo.
10. The Business Case for Change, Women in Business and Management, Bureau for Employers' Activities (ACT/EMP) International Labour Office, 2019.
11. Women CEOs of the S&P 500. (2023). Catalyst, Workplaces that work for women.
12. Weforum.org: Las 10 principales habilidades laborales del futuro - y el tiempo que lleva aprenderlas. Octubre 2020.
13. Deloitte Global Marketing Trends Executive Survey, 2021.
14. Global Marketing Trends Executive Survey, 2021.
15. Global Marketing Trends Executive Survey, 2021.

LOS INFLUENCERS LLEGARON PARA QUEDARSE
Y ESTÁN CAMBIANDO LA ESCENA PUBLICITARIA

De Social Media a Recommendation Media

Por **Juan Marengo**
CEO de Be Influencers
AGENCIA DIGITAL



Si algo caracterizó a la segunda mitad del siglo XX y principios del XXI era la noción de que la existencia misma de los medios masivos de comunicación nos daban la garantía de que todos nos enterábamos de las noticias al mismo tiempo y por el mismo lugar. Cada suceso, fuese transmitido en vivo, o noticiado después por diarios, tenía esa lógica. Una forma que había venido a destronar al boca a boca construído por miles de años en forma oral u escrita, pero que los necesitaba de intermediarios para contar una historia o una noticia y que generaba, no sólo lentitud, sino la posibilidad de distorsionar los mensajes entre cada paso de mano.

Así, durante años fuimos parte de un sistema comunicacional concentrado y monopólico que nos daba pocas alternativas, pero garantizaba la masividad y la inmediatez: no sólo nos enterábamos todo de lo mismo sino que lo hacíamos por el mismo lugar. Cualquier argentino que haya vivido las décadas del 80 y 90 podrá recordar con facilidad el mapa de medios: radios, canales, revistas, diarios. Hasta seguramente recordará programas y periodistas, no algunos, sino muchos. Y en ese contexto de concentración la publicidad tuvo otra época de oro: comerciales vistos por todo el mundo durante una tanda acotada y hasta un programa de televisión dedicado a repasar y analizarlos. Por eso no es raro que tengamos en la memoria frases, escenas y publicidades enteras como si hubiesen pasado ayer: desde la nena de Hellman's, a la Llama que llama pasando por Derby Suaves, en tu cabeza hay un gol, negro-blanco, tuby y puedo seguir al infinito.

Esos años fueron dominados entonces por el *mainstream*, una zona de confort permanente donde todos más o menos navegamos por el mismo lugar, consumimos a los mismos artistas, miramos las mismas películas y comemos la misma comida. El *mainstream* impactó tanto en la cultura popular que casi no importaba en qué país estuvieras ni en qué idioma hablaras ni a qué la clase social pertenecieras, hay nombres y marcas como McDonalds, Marvel, Disney, Maradona o Coca Cola que automáticamente se transformaron en un punto de conexión.

Quizás uno de los ejemplos más grandes y definitivos del *mainstream* son los Oscar's, una premiación que se caracterizó históricamente por representar a esa cultura y que unificaba nuestros consumos, pero el problema actual con los Oscar's (y con toda la cultura *mainstream*) no es que antes las películas populares ganaban premios, sino que las películas premiadas solían ser populares. Es decir, hoy se nomina y se premia a películas que son vistas por muy pocas personas. ¿Por qué vería una premiación con películas nominadas que nunca vi ni voy a ver?

La Cultura de la Influencia¹ trajo a una **internet fragmentada, caótica y donde las subculturas y los nichos se multiplican** y atraen a cada vez más personas imitando el comportamiento de los partidos políticos de izquierda de hace unos años, la ruptura de la ruptura de la ruptura. La diferencia con esos partidos es que hoy esos nichos y subculturas encuentran en plataformas digitales como Discord, TikTok

o Twitch lugares de pertenencia donde poder expresarse, intercambiar información y relacionarse con otros grupos.

Esa caída del *mainstream* tiene, por supuesto, resistencias de quienes están perdiendo su lugar histórico de fama y poder, pero también de las marcas que encontraban en ese lugar una forma fácil y segura de llegarle a sus consumidores. Pero esa resistencia es sólo una nostalgia por algo que fue, ya no es ni será.

Hoy, internet y la Cultura de la Influencia, proponen un territorio diverso, fragmentado, veloz y traen miles de desafíos para enfrentar ese contexto.

Esa concentración *mainstream*, como decíamos, llegó a su límite con el surgimiento del mundo digital y puntualmente de las redes sociales que vinieron a satisfacer la demanda de diversidad y nos dieron como usuarios la posibilidad de elegir cómo y dónde informarnos y entretenernos

De hace unos años para acá nos resulta bastante natural recibir información por distintos medios y formatos y no tener tan claro cómo y cuándo se generó esa noticia o contenido. Miremos, por ejemplo, loqué está pasando con el boom de los programas de streaming como LuzuTV, Olga o Blenders, ciclos que tienen muy poco público en vivo, pero que maximizan su alcance a fuerza de clips en TikTok e Instagram compartidos por ellos o por terceros y que los ponen en la conversación permanente.

Desde el surgimiento de Facebook y Twitter que empezamos a usar el término y a masificarlo, pero sobre todo empezamos a pasar gran parte de nuestro día en esas plataformas, a mirar el contenido de nuestros amigos, a comentarlo, compartirlo y guardarlo. Como dice el filósofo **Bernard Harcourt** "para muchos de nosotros, la existencia digital se ha convertido en nuestra vida, el pulso, el flujo sanguíneo, la corriente de nuestras rutinas diarias."² Nos reencontramos con viejos compañeros de escuela, nos hicimos amigos nuevos, empezamos a saber de la vida de gente que no veíamos hace muchísimo tiempo, pero todo dentro del rango de nuestra historia o nuestros intereses particulares. Hasta que llegaron los influencers, muchos *influencers*, muchísimos, tantos que hay más de 50 millones de personas en el mundo que se definen como creadores de contenidos. Un montón, ¿no? Y para nosotros, simples observadores, nos generó un problemón del que ya hemos hablado acá: si hay tantas personas para seguir, ¿cómo definimos a quién seguir?

Si buscamos un paralelismo con otro tipo de elecciones podemos repasar lo que hicieron los profesores **Sheena S. Iyengar y Mark R. Lepper** en el año 2000, cuando sintieron que algo estaba pasando con la sobreoferta de productos y decidieron hacer un experimento. Recordemos que durante fines de los 90 creció la tendencia de que las marcas tenían que tener cada vez más opcio-

nes para que el público decidiera, fueron los años de la Cherry Coke, de la Pepsi Twist y de miles de productos que salían para dar más ofertas a sus consumidores.

Pero Sheena y Mark sintieron que había algo raro e hicieron un breve experimento: durante dos fines de semana distintos intervinieron en una góndola de mermeladas en un supermercado. Uno de los días la góndola tenía 24 tipos de mermeladas distintas, la siguiente vez tan sólo 6. Durante 5 horas cada día observaron el comportamiento de los compradores y vieron lo siguiente:

Durante el día que estuvo expuesta la góndola con mucha variedad, 242 clientes pasaron delante del puesto y 145 pararon a analizar esa oferta. Es decir, un 60% de los consumidores frenaron.

» Durante el día que había tan sólo 6 mermeladas expuestas, 260 clientes pasaron delante del puesto, pero tan sólo 104 pararon. Es decir, un 40%.

A simple vista, parecería que la mayor oferta es claramente mejor, pero cuando vamos a las compras efectivas vemos que:

- » 4 personas compraron el día de la oferta grande, es decir el 3%
- » 31 personas compraron el día de la oferta limitada, es decir el 30%

¿Qué quiere decir eso? El psicólogo **Barry Schwartz** en su libro "La paradoja de la elección", dice: "Cuando la gente no puede elegir, la vida se hace muy complicada. **Según aumenta el número de opciones disponibles (tal y como pasa en nuestra sociedad consumista), aumenta la autonomía y sentido de libertad de una forma potente y positiva. Pero según sigue aumentando el número de opciones sobre las que elegir, empiezan a aparecer aspectos negativos.** Si el número de opciones disponibles aumenta mucho, los aspectos negativos escalan hasta sobrecargar nuestra capacidad de elección. En este punto, la elección ya no libera, sino que debilita. Incluso se podría decir que tiraniza".

Casi al mismo tiempo que se publicaba ese libro, **Malcom Gladwell publicaba "Blink: el poder de pensar sin pensar"** donde planteaba que muchas veces tomamos decisiones rápidas (y muy buenas) sin necesidad de demorarse o sobre analizar las cosas. Dice que lo importante es adquirir conocimiento previo a la toma de la decisión y no sobre analizar porque a veces tener demasiada información puede interferir con la precisión de un juicio. Llama a esto "parálisis de análisis".

Volviendo al "no sabemos a quién seguir", hoy es imposible consumir la cantidad de contenido que existe en las distintas plataformas y el formato reinante a hoy nos hace muy difícil poder elegir.

Decisiones que fueron históricamente limitadas y casi automáticas, pasaron a ser parte de nuestra cotidianeidad y, posiblemente, de nuestro ruido mental que cada vez nos abruma más. Todos los autores coinciden en que es necesario que algunas decisiones sean automáticas o que las tomen otros por nosotros, para ayudarnos y para poder ocupar nuestro espacio mental en otras más relevantes. Imaginemos, si no, nuestro cerebro teniendo que decidir cada vez que queremos mover un dedo o masticar para alimentarnos. Entonces acá nos preguntamos, ¿es posible que hayamos llegado a un hartazgo tal que ya no podamos decidir por nosotros mismos en cuánto a consumo de contenidos y necesitemos de terceros? ¿Es necesario el rol de editor o curador que nos limite las opciones y podamos elegir y consumir mejor?

Pero entonces, si es tan así, ¿puede ser el 2023 el último año en el que hablemos de Redes Sociales? ¿Van a desaparecer para siempre? Claro que no, si algo nos ha demostrado la historia en general y la del mundo digital en particular es que todo vuelve.

Paso a paso, decíamos que estábamos en ese baile donde no sabíamos bien qué fuente de información toma, a quién seguir, o dónde encontrar algo. Entonces apareció TikTok para darnos una mano en intentar ayudarnos con esa angustia, y bien que lo logró: un algoritmo que funciona como editor y nos ayuda a ver contenidos que nos interesan.

Pero no solo eso, esa sensación abrumadora respecto a la cantidad de personas a seguir también nos hizo consciente de nuestra propia privacidad, y así se refleja en el uso de las plataformas: según el propio Adam Mosseri hoy lo más usado de IG son las stories y los mensajes privados, es decir, contenidos efímeros y conversaciones privadas. Mosseri contesta a las quejas sobre el poco contenido que estamos viendo de nuestros amigos con una sentencia indiscutible: "es que tus amigos ya no suben nada a su feed".

Y entonces, volviendo a la primera sentencia, las Redes Sociales son cada vez menos redes y cada vez menos sociales, al menos en su uso público y son cada vez medios de recomendación, o *Recommendation Media* que compiten más con Netflix que con la posible conversación entre pares.

El entretenimiento y el nuevo mainstream pasan a las *Recommendation Media* y ¿qué hacemos con nuestra vida social y nuestras conversaciones? Como dijimos la historia es cíclica y la vuelta de los foros privados y anónimos de discusión que emulan a la BBS, a Psicofxp y a tantos otros son un hecho. Discord, Reddit, la vuelta de Taringa, Telegram y, por supuesto, Whatsapp, son los lugares que usamos para comunicarnos con nuestros pares, pero también para armar grupos cerrados de afinidad o interés y donde encima podemos preservar mucho más nuestra privacidad.

Pero sigue faltando algo ¿no? Zoe Scaman dice que estamos en una **crisis de búsqueda**, de intercambio social y de reach y algo de razón tiene. También es cierto que es una mutación y seguramente nos falten redes (¿Be Real?, ¿Retro?) que nos permitirán emular a la vieja Facebook o el viejo Instagram donde tengamos a nuestros amigos y círculos cercano.

Y en ese enjambre aparece **la publicidad como actividad necesaria para sostén** de la diversidad de productos y servicios y los influencer como canal obligado gracias al tiempo que pasamos en estas plataformas. En ese camino todavía tenemos un gran trecho por recorrer. Está bastante claro como armar una estrategia de TV, de Radio, de Vía Pública, de gráfica y hasta de performance o de branding en paid media, pero todavía hay debates y discusiones en cómo hacerlo al trabajar con influencers.

En principio hoy vemos varias cosas a tener en cuenta:

- » Las campañas con *influencers* aparecen a lo largo de todo el funnel y el proceso de venta. Si bien está claro que mayormente se usan para branding o awareness y que en performance existen ciertas limitaciones propias de las plataformas, cada vez más agencias se dedican a eso y lo hacen de manera eficiente.
- » Las agencias de publicidad digital están cada vez más centrando sus propuestas en campañas con influencers porque entendieron su valor no sólo en su relevancia cultural sino en la posibilidad de generar conversación.
- » Los influencers y creadores hoy no sólo resuelven la creatividad orgánica sino que se convirtieron en protagonistas casi exclusivos del *paid media* en plataformas como TikTok e Instagram Reels.

Dicho esto, nos encontramos frente a una situación donde marcas y agencias se ven obligados a modificar gran parte de lo que vienen haciendo a hoy y puntualmente los últimos años. En principio, como dice **Natalia Alfonso**, co-autora en *Be Curious*, “el contrato de lectura entre medios y audiencias está roto y las marcas buscan desesperadamente obtener ese añorado alcance masivo que ya no existe con banners, pre rolls o contenidos de influencers que interrumpen y molestan a esa gente que intentan alcanzar. Es una especie de “vale todo” con tal de maximizar un CPM que olvida la importancia de la calidad del approach que hacen a sus consumidores”. Alfonso basa esta afirmación en otra de Alex Murrell quién, en *The errors of efficiency* la justifica: “Vivimos en la era de la eficiencia. La industria de la publicidad está encaprichada con ella. Embriagada de ella. Enamorada y cautivada por ella. En lugar de intentar maximizar nuestro impacto, nuestro objetivo es minimizar nuestros costos”.

La búsqueda de la eficiencia, como dicen Murrell y Alfonso, en vez de estar buscada mediante el aprovechamiento del *Recommendation Media*, sus algoritmos y la creatividad de los influencers en pos de

maximizar el alcance, está hoy pensada insistentemente en bajar costos y es un camino que lleva irreductiblemente al fracaso.

Por otro lado, el propio cambio en los consumos culturales, nos obliga a modificar viejos criterios de cómo definimos un *target* y cómo *briefeamos*. La nueva **hipersegmentación y personalización** está más basada en gustos e intereses que en datos objetivos como la edad y geografía. Tal es así que, como dijo el actor **Martín Garabal** en una entrevista en el Método Rebord: "Hoy podés estar en un bar y adentro en mesas distintas hay dos personas que tienen 5 millones de seguidores cada una y vos no saber quiénes son". La nueva fragmentación no solo nos transforma en consumidores anichachos sino también en poco propensos a saber qué consumen otros y eso, para las marcas, es un desafío enorme.

La llegada directa y genuina de esos creadores e influencers para su comunidad es un asset que nunca tuvimos a nuestra alcance con tanta facilidad y, bien aprovechado, puede ser clave en nuestra estrategia comunicacional. Sin duda estamos recién viendo el inicio de la publicidad personalizada, no ya pensada como dirigida hacia una persona, sino protagonizada y liderada por creadores. En próximas ediciones, tendremos más y mejores conclusiones.



1. Balmaceda, Tomás, De Paoli, Miriam, Marengo, Juan: *Cultura de la Influencia*, Marea Editorial, 2022.

2. Harcourt, Bernard E.: *Exposed. Desire and Disobediencia in the Digital Age*, Cambridge, Harvard University Press, 2015.

Viejas y nuevas habilidades en las agencias

EL CASO DE LA PLANIFICACIÓN DE MEDIOS

Por **Mariano Zelcer**

Director de Medios y Métricas en Webar

AGENCIA DIGITAL

*Mariano Zelcer es el Director del Área de Medios y Métricas de la agencia Webar. Es Doctor en Comunicación (UNLP) y Licenciado en Ciencias de la Comunicación (UBA). Es Profesor Asociado en la Cátedra de Semiótica y Teorías de la Comunicación del Área Transdepartamental de Crítica de Artes de la Universidad Nacional de las Artes, donde también se desempeña como investigador. Ha publicado numerosos artículos académicos y capítulos de libros abordando diversos fenómenos referentes a la comunicación digital. En 2021 publicó el libro *Devenires de lo fotográfico. Imágenes digitales en los dispositivos contemporáneos* (Teseo).*



Este artículo propone pensar cómo se pueden reformular las posiciones, los equipos, y en general, la estructura de las agencias de publicidad a partir de los cambios que se producen en los medios y sus audiencias en la contemporaneidad. Para ello, toma como caso una posición específica, la del planificador de medios, y repasa cómo las habilidades esperadas han ido variando y se han ido diversificando con el tiempo; en particular, por la creciente incidencia de las soluciones de inteligencia artificial que operan en las plataformas digitales.

Las plataformas a través de las cuales se implementan campañas de medios digitales (como Google Ads, o el Ads Manager de Meta) cambian con gran velocidad: lo hacen mucho más a menudo que la “cara pública” de las plataformas. Dicho de otra manera: un usuario asiduo de YouTube puede ver anuncios de *instream* desde hace años, uno de Instagram ver piezas publicitarias en su *feed*, o en sus *stories* o *reels*, y un lector de diarios electrónicos encontrar los clásicos *banners* junto a las noticias. Probablemente esos usuarios vean pocos cambios, o ninguno, en la apariencia de esos formatos publicitarios a lo largo del tiempo. Sin embargo, los modos en que esas piezas fueron programadas y llegaron a aparecer en los sitios o aplicaciones que están empleando seguramente hayan tenido enormes cambios en cuestión de pocos años. Los cambios son imposibles de reseñar en pocas páginas, pero podemos señalar una de las modificaciones principales que se produjeron en los años recientes: hay una incidencia cada vez mayor de la inteligencia artificial, en particular, de mecanismos de *machine learning* (o aprendizaje automático por computadora) en la definición de las audiencias que son alcanzadas por las campañas.

Ahora bien: en estas páginas nos proponemos un ejercicio exactamente opuesto al de hablar de “grandes tendencias”. Partimos, sí, de observar algunos grandes cambios –en este caso, la expansión de la inteligencia artificial en el mundo de la publicidad–, pero buscaremos situarnos enseguida en una mirada más acotada, alrededor de una posición específica de las agencias: la del *planificador de medios*. La serie de indagaciones que nos haremos sobre esta posición irá de lo macro a lo micro: comenzaremos por preguntarnos qué cambió en el panorama de los medios, para llegar luego a identificar qué competencias y conocimientos se requieren hoy de un planificador, teniendo siempre en el horizonte que su principal objetivo es lograr que las piezas publicitarias lleguen a *las audiencias deseadas*¹. Nuestra propuesta es que un ejercicio de este tipo podría ser hecho para cada una de las posiciones del organigrama de una agencia, que suelen estar en constante redefinición.

Adelantamos, de antemano, que las habilidades esperadas de un planificador de medios han ido variando con el tiempo, porque también lo han hecho los medios. En verdad, es el panorama mediático el que cambió: hasta fines del siglo XX, los medios confirmaban un único sistema, compuesto por los distintos medios tradicionales; el cine, la radio, la televisión, los medios gráficos y la vía pública, etc. La llegada y la expansión de Internet dio lugar a un nuevo sistema mediático², en el que se encuentran todos los medios y plataformas que hoy solemos denominar genéricamente “digitales”³: sitios web, Instagram, Facebook, YouTube, TikTok, Twitter, etc. Como los viejos medios no desaparecieron con la llegada de los nuevos, las habilidades requeridas para la planificación no variaron: se diversificaron y se incrementaron.⁴

Las habilidades requeridas pueden dividirse en cuatro grandes conjuntos. El primero de ellos corresponde a la totalidad de los medios masivos tradicionales, y abarca incluso un cierto funcionamiento

de los publishers digitales; los otros tres corresponden a distintas dinámicas propias de los medios digitales, que han surgido en forma consecutiva en el tiempo, sin que las nuevas habilidades requeridas desplacen, al menos por ahora, a las anteriores.

Primera habilidad: conocer las audiencias de los medios

Decíamos recién que el objetivo de la planificación es lograr llegar a las audiencias deseadas. En el caso de los medios masivos, cada uno de ellos tiene una audiencia de un perfil específico: hay radios más escuchadas por personas mayores, y otras por público joven; hay revistas con audiencias predominantemente femeninas, y otras masculinas, etc. En algunos medios –típicamente, la televisión abierta– la audiencia varía con la programación. Conocer las audiencias de cada programa o de cada medio (emisora, canal, publicación) es aquí la clave para poder diseñar un buen que permita llegar a los públicos deseados. Desde luego, la planificación contempla muchos otros aspectos como el alcance geográfico, la cobertura o la frecuencia que se debe lograr para maximizar las probabilidades de recordación de los mensajes, así como también otros referidos a la duración de las campañas y la asignación presupuestaria; sin embargo, siendo que cada medio se caracteriza por tener una audiencia definida, la tarea crucial para llegar a las audiencias deseadas es elegir los medios adecuados.

Señalemos, finalmente, que algunos medios, programas o soportes de gran masividad o alcance abarcan múltiples perfiles de audiencias: son los que se eligen habitualmente cuando la campaña está orientada a un público amplio. Puede reconocerse como el caso emblemático de este tipo de medios los canales de televisión abierta, especialmente en el funcionamiento que tuvieron durante varias décadas, hasta la llegada de la televisión por cable primero, y los medios basados en Internet después. Aun así, la televisión sigue siendo hoy un medio de muy alta penetración, todavía muy jerarquizado en planificaciones que buscan una llegada masiva con una pieza de naturaleza audiovisual.

Esta primera habilidad del conocimiento de la audiencia puede ser empleada no sólo para la planificación de los medios tradicionales, sino también para algunos casos de los medios digitales. Las estrategias de *placement* o de *whitelists*, es decir, las campañas en las que lo que se determina es la ubicación de las piezas publicitarias en ciertos espacios, requieren de la misma competencia: conocer los medios (en este caso digitales, como los sitios, portales o ciertas redes sociales que recortan públicos específicos, como las destinadas a las citas) y sus audiencias asociadas.

Como se ve, en este caso es de gran valor para la planificación conocer una amplia cantidad y variedad de medios; variedad, sobre todo, en cuanto a las audiencias a las que cada uno permite

llegar. Esto desarrolló también cierto perfil del planificador para el cual es un valor "tener muchos contactos": una red nutrida de vínculos con medios variados ayuda a llevar adelante exitosamente las tareas de planificación.

Segunda habilidad: saber segmentar en medios digitales

Las redes sociales y otras plataformas publicitarias digitales de gran alcance –estamos pensando en Facebook, Instagram, YouTube, etc.– trajeron un nuevo desafío. Todas ellas se caracterizan por tener una muy amplia cobertura, con un alcance potencial que no podría dar ninguna emisora televisiva o radiofónica, ni publicación impresa. Todas estas plataformas digitales de muy amplia llegada ofrecen modos diversos de segmentar sus audiencias.

En el mundo de las plataformas digitales, las operaciones de segmentación son una parte habitual del trabajo de planificación e implementación de las campañas. Este tipo de operación viene habilitado por el complejo entramado de dispositivos técnicos, que guardan y procesan datos referentes a los usuarios y a sus actividades en línea, con la lógica del *big data*. Esto les permite, con posterioridad, poner en disponibilidad de los programadores de campañas distintas opciones de segmentación. Las variables que llamamos "blandas" no son sólo declarativas, sino que el sistema también trabaja con lógicas inferenciales. Por ejemplo, si un usuario se detiene a ver videos musicales de un cierto artista, o de un cierto género, en una de las plataformas digitales, habrá algoritmos que considerarán que ese artista, o ese género, es de su agrado, aun cuando no sea *unfollower* de ese artista, ni haya clickeado "Me gusta" en los videos. El modo en el que los algoritmos "mapean" o indexan a los usuarios habitualmente permanece opaco para el planificador, pero éste debe saber qué opciones están disponibles para trabajar en forma efectiva las segmentaciones de las campañas. Las soluciones de compra programática de publicidad, que permiten, entre otras cosas, orientar los anuncios a audiencias específicas sin importar qué sitio se encuentren navegando, comparan en términos generales la lógica de funcionamiento de estas redes.

Tercera habilidad: conseguir (o construir) una buena muestra

Esta tercera habilidad concierne a un modo radicalmente diferente de orientar las campañas publicitarias a los públicos deseados: se trata de las audiencias similares (en inglés, *lookalike audiences*). Este tipo de gestión es exclusiva de los medios digitales, puesto que sólo puede llevarse a cabo por intermediación de algoritmos informáticos. El procedimiento es como sigue: se le suministra a la plataforma en la que se quiere hacer la pauta publicitaria una base de datos, que llamaremos

“público de origen”. Esta base de datos puede consistir en una planilla de cálculo ordinaria, aunque también puede ser generada dentro de la misma plataforma con algún método de recolección de datos de los usuarios, como los píxeles o las apis, que arman públicos automáticamente a partir de la actividad de los usuarios. Sea cual fuere el modo en el que se confecciona el público de origen, lo que las plataformas hacen con la funcionalidad de los “públicos similares” es crear una nueva audiencia que se parezca a la de origen, habitualmente de mayor tamaño.

Tomamos como ejemplo el funcionamiento de la plataforma Meta. Cuando se crea una audiencia similar, se debe especificar el porcentaje de semejanza y la región geográfica. Por ejemplo, si se establece Argentina como país, y un 2% de semejanza, ese público creado consistirá en el 2% de los usuarios de Facebook y de Instagram de la Argentina que más se parecen al público de origen. Esto quiere decir que el tamaño de la audiencia *lookalike* no depende de las dimensiones del público de origen.

El trabajo con las audiencias similares releva al planificador de la definición de las características del público objetivo, propia de las lógicas de segmentación, y en cambio desplaza el desafío principal a la obtención o construcción de un público de origen de valor para los objetivos de la campaña, a lo que se agregan otras definiciones referentes a la propia construcción de la audiencia *lookalike*, como el grado de semejanza conveniente.

Quien no haya trabajado nunca con soluciones de este tipo probablemente se pregunte por qué dejar en manos de la plataforma la búsqueda de las audiencias y no definir activamente una segmentación. En algunas ocasiones, **las definiciones acerca de nuestro público objetivo o target no se articulan alrededor de propiedades que puedan ser empleadas como criterios de segmentación**. Por ejemplo, podríamos tener como definición del público “personas que quieran trabajar transportando pasajeros en su propio vehículo”. ¿Qué segmentación podría elegirse para llegar a estos usuarios? Desde luego, apuntamos a personas que posean vehículo. Pero esto es más un requisito que una característica: la mayor parte de los propietarios de vehículos probablemente no quiera trabajar transportando pasajeros. Podríamos apuntar a personas sin empleo, aunque sabemos que hay muchas personas tienen más de un empleo, o que trabajan transportando pasajeros para obtener un ingreso adicional. Además, es probable que la plataforma que empleemos para hacer nuestra segmentación no disponga de información sobre la posesión o no de un vehículo, o la situación laboral del usuario. Los públicos similares nos relevan de encontrar qué características posee una audiencia: si tenemos ya un público de personas que trabajan transportando pasajeros, podríamos cargarlo, y programar la campaña para que muestre las piezas a personas similares a ellas.

Puede ocurrir también que no conozcamos, de antemano, qué características definen nuestro público objetivo. Esto ocurre más marcadamente en campañas orientadas a que los usuarios

hagan algún tipo de acción, que se conocen en el mundo digital como de *performance*. Por ejemplo, podemos disponer de varios clientes de un servicio de delivery de bebidas a domicilio, y tener el desafío de conseguir nuevos clientes con nuestra campaña. Imaginemos que realizamos un análisis de nuestro público, pero no encontramos un perfil definido de audiencias. En este caso, la orientación de la campaña hacia públicos similares puede ser una muy buena opción: dejamos que el algoritmo se ocupe de encontrar la variable o las variables que caracterizan a estas audiencias, y que cree los públicos similares.

Incluso cuando creamos que tenemos identificadas algunas características que definen a nuestros públicos, **el procesamiento computacional tiene siempre la ventaja de poder analizar gran cantidad de datos**, y de encontrar semejanzas que muchas veces están más allá de lo que la observación de un analista humano puede encontrar. No es sólo una cuestión de eficiencia (dejar que las computadoras encuentren más rápidamente las semejanzas), sino de disponibilidad de datos y de capacidad de procesamiento.

Volvamos entonces a la confección de la muestra o público de origen. Se podría pensar, en principio, que cuanto más grande la muestra, mejor, y cuanto más específica en su perfil, mejor. Esto es cierto en términos generales, aunque una muestra pequeña puede ser insuficiente y una muestra grande, más inespecífica. Además, el grado de semejanza de la audiencia similar debe ser pensado en conjunto con el tamaño de la audiencia obtenida. Un grado de semejanza muy exigente (por ejemplo, 1% o 2%) muchas veces da como resultado una audiencia demasiado pequeña, lo que no le permite a la plataforma, a la hora de correr la campaña, llegar en forma eficiente a los usuarios deseados. Como se ve, el planificador de medios debe tomar en estos casos definiciones que implican el conocimiento del funcionamiento de algunos algoritmos. No se requiere un saber computacional, pero sí es necesario comprender sus lógicas de funcionamiento: qué se les debe brindar como entrada, qué ofrecen como salida.⁵

Cuarta habilidad: generar señales de valor

Si la tercera habilidad requería que tuviéramos comprensión acerca del funcionamiento de los algoritmos que generan las audiencias similares, la cuarta y última requiere que comprendamos el funcionamiento de otros tipos de algoritmos: los de *machine learning*. En estos casos, los algoritmos tienen la capacidad de aprender progresivamente qué personas son las mejores audiencias para una campaña, atendiendo al objetivo que se le pide alcanzar.

Volvamos al ejemplo que vimos anteriormente, y supongamos que debemos llegar con nuestra campaña a personas que quieran trabajar transportando pasajeros con su vehículo particular. Imaginemos ahora que no disponemos de un público de origen, es decir, no contamos con una

muestra que nos permita crear una audiencia similar. Es el caso típico de un negocio que apenas está comenzando: no hay todavía bases de datos ni visitantes de un sitio web. En un caso como éste, podemos apostar a que la plataforma “descubra sola” quiénes son los usuarios de valor. Para ello, podemos trabajar con algoritmos de *machine learning*, a los que debemos alimentar con señales. Es decir, para aprender, el algoritmo debe contar con datos que le indiquen, progresivamente, cuáles de los usuarios que hasta el momento ha alcanzado son de utilidad.

En un caso como éste, es recomendable que la planificación de medios coordine con el equipo de desarrollo algunas instancias del *customer journey* del usuario. Inicialmente, la plataforma les mostrará los anuncios a usuarios cualesquiera, en la búsqueda de construir un perfil de quienes mejor respondan a la campaña. Algunos de ellos los cliquearán, y podríamos suponer que ese clic es indicio de que pertenecen al público que estamos buscando. Sin embargo, el clic es un evento de muy poco valor: internet está lleno de personas que cliquean anuncios para curiosear, o incluso por descuido. En este punto, se debe planificar la definición de las señales: se trata de identificar o de diseñar una acción que los usuarios realicen y que les permita a los algoritmos entender que se trata de personas que probablemente estén interesadas en trabajar en el transporte de pasajeros.

Por ejemplo, estos usuarios podrían ser llevados a una página web en la cual se les explique la propuesta en un texto y donde se incluya un formulario para que dejen sus datos con el fin de ser contactados; el envío de ese formulario podría ser considerado una conversión y empleado para una campaña. Es decir, se le pedirá a la plataforma que identifique a los usuarios más propensos no sólo a cliquear los anuncios, sino también a llegar a la plataforma y a realizar el evento que hayamos definido. Como se ve, lo que hacemos aquí es trabajar con acciones y señales antes que con lógicas de segmentación. Dicho de otro modo, **no les decimos a las plataformas cómo queremos que sean nuestras audiencias, sino lo que queremos que hagan.**

Una vez que la campaña haya obtenido varios eventos de valor o conversiones, el algoritmo comenzará a trabajar con la misma lógica que revisamos para las audiencias *lookalike*: buscará nuevos usuarios que sean similares a los que ya han realizado la acción de conversión (por ejemplo, similares a los que ya completaron el formulario).

Conclusiones y perspectivas

El mundo de la publicidad digital es altamente cambiante: a lo largo de los años que han transcurrido desde el inicio de este siglo tuvo numerosas modificaciones. En el caso de la planificación de medios, hoy coexisten distintos tipos de soluciones, que requieren poner en juego a su vez diversos conocimientos y habilidades. Un análisis similar al presentado aquí podría realizarse en relación con otras áreas, por ejemplo, abordando el impacto en las tareas de redacción que trajeron las solucio-

nes de IA generativas como ChatGPT, analizando las habilidades que hoy se requieren de un redactor que trabaje empleando estas tecnologías.

Estos nuevos saberes y destrezas deberían ser tenidos en cuenta tanto en la instancia de selección de talentos como a la hora de diseñar planes o estrategias de capacitación en las agencias. En muchos casos, los cambios tecnológicos producen sustituciones: una herramienta novedosa desplaza a la anterior e instauro el requerimiento de un nuevo saber técnico, al tiempo que vuelve desactualizados varios de los conocimientos anteriores. Esto ocurre especialmente en algunas áreas de las agencias digitales, en las que hay mayor centralidad de las tecnologías informáticas, aunque se verifica en todas ellas. En otros casos, como el de la planificación de medios que presentamos aquí, coexisten viejas y nuevas tecnologías, y los saberes requeridos, antes que reemplazarse, se diversifican y se amplían. En esos casos, la reflexión sobre la conformación de equipos se ubica ya no sólo en el nivel de las personas y las posiciones, sino que escala hacia la estructura. En el caso de los medios: ¿esperamos que sea la misma persona la que cultive relaciones públicas y negocie tarifas competitivas con los medios tradicionales y la que defina eventos de conversión para que un algoritmo desarrolle eficazmente su proceso de *machine learning*? ¿O se trata de perfiles distintos, que deberíamos pensar en dos posiciones diferentes en el diseño del equipo que tenga a cargo la planificación de medios? Como los cambios son permanentes, es habitual que la agencias se piensen a sí mismas y se rediseñen con mucha mayor asiduidad de la que lo hacen otro tipo de organizaciones. En este punto, son de gran valor la capacidad de aprendizaje y la flexibilidad, tanto de las personas como de la organización. El tipo de reflexión que proponemos articula entonces distintos niveles y habilidades, que van desde un plano empírico y operativo, en el que se espera la comprensión y el manejo de las diversas técnicas, hasta el plano diseño organizacional, que implica la definición tanto de la estructura como de los procesos de trabajo.



1. Algunas de las ideas que siguen en este trabajo fueron adelantadas en Zelcer M. (2023) “De las audiencias mediáticas a las algorítmicas” en revista *Pensar la Publicidad*. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias, vol. 16, número 1). Páginas 13 a 23.
2. Al respecto, se pueden consultar los trabajos de Mario Carlón, por ejemplo: (2016) *Después del fin. Una perspectiva no antropocéntrica sobre la post-tv, el post-cine y youtube*, Buenos Aires, *La Crujía* o (2018) “Medios individuales, medios colectivos y circulación transversal. Desde ‘adentro hacia afuera’ y desde ‘afuera hacia adentro’ (o cómo afecta la nueva circulación a las instituciones sociales)”, en Castro, P. (ed.), *Circulação discursiva e transformação da sociedade*, *Edupepb*, Campina Grande. Disponible en: <https://bit.ly/3p5klpq> [Consulta: 30/6/2022].

3. *Podemos retener esta denominación, siempre que tengamos claro que estamos excluyendo las facturas digitales de los medios tradicionales, por ejemplo, la cartelería de vía pública digital, o la televisión digital (cuando no están conectados a Internet).*
4. *Dejaremos de lado, en este abordaje, dos conjuntos de habilidades: por un lado, los referentes a la negociación; por el otro, las habilidades operativas mediante las cuales se logra que las piezas publicitarias lleguen a los medios o soportes.*
5. *Sobre las audiencias similares, debemos señalar que mientras algunas plataformas las siguen incorporando, hay otras –en particular Google Ads– que las están retirando, reemplazándolas por las lógicas de expansión automática de audiencias (que no desarrollaremos aquí por una cuestión de espacio).*

MOMENTO DE OCUPARSE DE LOS DATOS Y DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL TAMBIÉN

¿Esta nota la habré escrito con ChatGPT?

Por **Julio César Blanco**

Co-fundador de Zentricx

AGENCIA ESPECIALIZADA EN TECNOLOGÍA

Julio César Blanco es Co-Fundador, Director de Innovación y Country Manager España- ZENTRIX www.zentricx.com Responsable de la Comisión de Tecnología e Innovación de Interact.



El texto explora el vínculo entre la tecnología, la estrategia de negocios y la publicidad a lo largo del tiempo. Desde los inicios del marketing hasta el surgimiento del Marketing Digital y la inteligencia artificial, destaca cómo la tecnología ha transformado la industria de la publicidad. Hoy en día, las agencias integran la tecnología en sus estrategias y ofrecen servicios tecnológicos a los clientes para comprender mejor la experiencia del cliente y aprovechar los datos de manera efectiva.

Hace no muy poco, era considerado un "Sapo de otro pozo" dentro del mundo de las agencias de publicidad. Igualmente ya estaba curtido porque todo empezó, 16 años atrás, cuando me nombraron responsable de marketing de una multinacional. ¿Lo raro? Soy analista de sistemas e ingeniero industrial. Pero la idea no es hablar de mi, sino del vínculo de la tecnología, la estrategia del negocio y la publicidad.

Y si queremos entender el vínculo entre la tecnología y el marketing podemos remontarnos a las décadas del 70 y 80. Épocas sumamente movidas, donde el interés por la estrategia de negocios comenzaba a afinarse a partir de la aparición de influencers (para llamarlos con terminología 2023) de marketing, que llegaban a su público desde las aulas y desde sus libros. Desde nuestras tierras, un Alberto Levy escribía sobre "Mercadometría - Estadística en comercialización" (1972) y eso que aún no se veía en el horizonte, ni el Lotus 1-2-3 ni el Excel.

Desde el norte, la tierra del marketing, aparecía un Philip Kotler, considerado casi el padre del marketing moderno y que tuvo una gran influencia en la Argentina. Esto es tan así que, la "Asociación Argentina de Marketing" solicitó y logró establecer el **27 de Mayo como el "Día del Marketing" en Argentina**, siendo esta la fecha de nacimiento del mismísimo Kotler. Esas décadas fueron de gran proliferación de definiciones para lograr mejores estrategias de marketing, donde la "experiencia del cliente" aún no se llamaba así, pero se trabajaba el marketing directo como herramienta para comenzar a personalizar esa experiencia. Durante esa misma década del 70, Robert "Bob" Kestnbaum, crea el concepto de marketing de base de datos y años después ingresa a "Hall of Fame" de la Direct Marketing Association's como padre de ese concepto. Los datos y su importancia en el marketing van tomando importancia y se coronan con la aparición del primer libro que nos habla sobre este concepto "Database Marketing: Estrategia e Implementación"¹ de dos discípulos de Bob: Robert Shaw y Merlin Stone, disponibilizando el concepto en las academias y las oficinas de las empresas más importantes. Hoy, ese libro, es considerado una biblia del manejo de datos en la estrategia de marketing.

La estrategia avanzaba y la tecnología también. A fines de los 80 nacía el génesis de las plataformas de gestión de datos de marketing: el "Contact Management Software" (CMS), donde los "Data Entries", nueva profesión vinculada a la tecnología que no existía hasta ese momento (fue uno de mis primeros trabajos), cargaban tarjetas personales que los vendedores tenían guardadas en sus Rolodex. El CMS comenzaba la transformación digital de las áreas comerciales. Podíamos ordenar los datos, filtrar por variables y distribuir los mismos (previa impresión, con impresoras de matriz de puntos super ruidosas) a los equipos de venta para que coordinaran sus acciones comerciales.

La década siguiente sería realmente bisagra para la tecnología y la estrategia de negocios. En los 90

un nuevo módulo tecnológico se une al CMS el: "Sales Force Automation" (SFA) y tal como su nombre lo indica llegaba para mejorar la gestión de las ventas y automatizar ciertas acciones del equipo comercial. A su vez, permitía registrar más datos del contacto con los clientes y así poder segmentar de mejor manera la experiencia de cada uno. A mitad de la década aparece **Tom Siebel** y es el primero en utilizar el término "Customer Relationship Management" (CRM) presentando una plataforma que mejoraba la unión entre el CMS y el SFA. Hoy el CRM dejó de ser una plataforma, para ser una estrategia pura de negocios y mucho más amplia abarcando las ventas, el marketing y los servicios. Igualmente, los tecnólogos aun recordamos a Siebel, ya que se convirtió en un nombre genérico de la plataformas (como la "Plasticola"). Pero durante esta década, llegaría la mayor "bomba" tecnológica que impulsaría los negocios: Internet, y el término "Digital" llegaba para quedarse. Yahoo, Amazon, eBay, Pay Pal, Mercado Libre y Google nacían a fines de los 90 y marcaban el camino a una nueva era, donde la tecnología y los negocios serían un matrimonio perfecto. Finalizando esa década y traspasando el "Y2K" (momento "terrorífico" que tuvieron que vivir todas las empresas con el cambio de fecha, del 99 al 00... NdA: No pasó absolutamente nada;)) nacían las "Redes Sociales": SixDgree, LinkedIn, MySpace, Facebook, Twitter (hoy X) y... (complete con la RRSS que más lo represente).

Durante los 2000, Google se iría convirtiendo en la "agencia de publicidad más grande del mundo" y el Marketing Digital nacía, siendo el "nuevo del barrio" dentro de la estrategia de negocios y la publicidad. Donde sus hermanos mayores (también llamados "OFF", por offline, sin conexión a internet): el ATL y el BTL consumían todo el presupuesto y dejaba las migas para el nuevo integrante de la familia, lo Digital (el "ON", por online). **La plataforma tecnológica "internet" se convertía en una herramienta indispensable para los negocios, pero aún faltaba algo más.**

El *Cloud Computing*, mejor conocida como "la nube", tecnología que disponibiliza servidores remotos gracias a internet, acerca a las empresas plataformas tecnológicas de manera económica y de fácil usabilidad. De esta manera nace el *Software as a Service* (SaaS). (Recomiendo enfáticamente ver el capítulo "Cloud" de la serie de Netflix, "Conexiones, la ciencia detrás de todo" (Connected: The Hidden Science of Everything) para comprender mejor la importancia de esta tecnología en los negocios).²

El uso de plataformas tecnológicas a partir del servicios SaaS, acuña el término "MarTech" (Marketing Technology) y el mismísimo CRM se muda a la nube para ser parte de este grupo y queda pequeño, ya que se convierte en un *Customer Data Platform* (CDP) sumando soluciones para la gestión de negocios, de omnicanalidad y el servicio, el marketing, la administración de las redes sociales y la publicidad digital. Según ChiefMartec (<https://chiefmartec.com/>) en el 2011 había solo 150 plataformas MarTech y en mayo del 2023 ya se pueden contabilizar unas 11.038.³

Si hablamos únicamente de la **estrategia de publicidad**, hoy en día el ATL y el BTL se "digitalizaron" y la estrategia es 100% integrada. Las plataformas tecnológicas están tan insertas en el día a día de las agencias que ya nadie piensa en la tecnología como tal. Nadie piensa en "los fierros" (antiguo sinónimo del hardware) como algo externo a las agencias. Eso sí, ya todos piensan en el *Big Data* (terminología acuñada en el 2001) y qué hacer con toda esa información que el cliente y las empresas generan.

Tecnología y estrategia de negocios ya tienen un vínculo indisoluble, por este motivo las agencias ya sumaron nuevos skills para sus profesionales. Incluso, algunas agencias, han sumado una nueva área a sus organigramas: El área de TI (Tecnología de la Información) Tanto los creativos, como los cuentas ya son profesionales con conocimiento tecnológico... aunque no lo crean o vean así. En los pasillos se escucha hablar sobre "GPT", "Prompting", "IoT", "Hallucination", "IA Generativa"... confirmando que el mundo "nerd" ya es parte de ellas.

Alan Turing podría ser otro "sapo de otro pozo" en este mundo de negocios y publicidad, pero seguramente esbozaría una sonrisa al vernos preocupados con la inteligencia artificial (IA) generativa mientras nos preguntamos: ¿es un asistente o vino a reemplazarnos?. Él sabría muy bien que la gestión de los datos es el alma de la IA y la tecnología la herramienta para gestionarla. Por ese motivo deberíamos ser menos dramáticos y comenzar a hablar de IA como "Inteligencia Asistida".

Según el último informe de la **Comisión de Tecnología e Innovación de INTERACT**⁴ (Junio 2022), el 75 por ciento de las empresas de marketing y publicidad ofrecen servicios tecnológicos a sus clientes. Esto confirma esta integración que hablamos, consolidando como proveedores de tecnología a las mismas agencias de marketing y publicidad. ¿Por qué? porque son hoy las más cercanas para comprender al consumidor. Tienen la capacidad de entender mejor que nadie la "experiencia del cliente" (siempre fueron las mejoras para comprender el "insight" del cliente y sus necesidades)... y poco a poco, estaban ingresando al mundo tecnológico, casi sin darse cuenta.

El siguiente paso es la gestión de los datos de forma sistemática, una estrategia *Data-Driven* (impulsada por datos) que traerá beneficios muy claros, cuando las agencias integren sus estrategias de datos con las de sus clientes (anunciantes)... y volvamos al siglo pasado, cuando Porter o Arnoldo Hax nos recomendaban tener una estrategia integrada (stakeholders directos). Ya es momento de volver a una estrategia B2B, "Back to Basics" (Volver a las bases) como me gusta decir... y pensar en el libro "madre" del Database Marketing (1), centrarnos en los datos, gestionar empresas con una estrategia *Data-Driven* y aprovechar la tecnología, algo que ya es común en nuestras vidas, para **obtener valor de los datos que tenemos**. Al fin y al cabo, este "sapo de otro pozo" no era tan distinto al resto.



-
1. *“Database Marketing: Strategy and Implementation”*. Robert Shaw y Merlin Stone. Editorial Wiley, 1990.
 2. Serie *“Conexiones: La ciencia detrás de todo”*. Netflix, 2020. El periodista científico Latif Nasser investiga las sorprendentes y complejas formas en las que estamos conectados los unos a los otros, al mundo y al universo.
<https://www.netflix.com/ar/title/81031737>
 3. chiefmartec.com/2023/05/2023-marketing-technology-landscape-supergraphic-11038-solutions-searchable-on-martechmap-com/
 4. Comisión de Tecnología e Innovación de Interact. *Relevamiento de la Comisión de Tecnología e Innovación*. Junio 2022.
<https://www.interactargentina.com.ar/news-el-75-por-ciento-ofrecen-servicios-tecnologicos>

Construyendo la agencia para la era de Internet 3D

UN BREVE VIAJE SOBRE NUESTRA INTERACCIÓN CADA VEZ MÁS PROFUNDA CON LA TECNOLOGÍA

Por **Santiago Maiz**

Partner & Manager de Bitgeyser

AGENCIA ESPECIALIZADA EN TECNOLOGÍA



Construyendo la agencia para la era de la "Spatial Computing". Un breve viaje sobre nuestra interacción cada vez más profunda con la tecnología. En el artículo vamos a repasar la evolución de nuestra interacción con las pantallas, las historias, y el desafío de agencias y marcas para comunicar en un mundo cada vez más inmersivo. El estado actual del Metaverso, las realidades extendidas (AR/VR/MR) y cómo podemos prepararnos para la transición de una Internet 2D de hoy a una Internet 3D (y un mundo) con contenido espacial.

En su libro, "The Game", Alessandro Baricco nos sumerge en un viaje a través de las capas geológicas del mundo digital que han dado forma a nuestro presente. Iniciando en 1978 con el juego *Spacewar*, Baricco nos invita a contemplar el crucial paso que venimos dando como seres humanos en nuestra interacción con las interfaces digitales: la postura Humano/Tecla/Pantalla. De manera erguida frente a los arcades, como los primeros hombres que se alzaron sobre dos patas, establecimos en esa interacción la piedra angular de lo que hoy hacemos con las experiencias digitales.

Desde entonces, las grandes compañías tecnológicas han ido eliminando progresivamente la rigidez de esa interacción, permitiendo que fluya de manera cada vez más natural. Recordemos la llegada de la primera computadora personal, el mouse y, sobre todo, el momento en el que todo comenzó a parecer magia o juego: la presentación del iPhone en 1997. Así, con esa postura Humano/Tecla/Pantalla pasamos a hacer una amplia gama de actividades a lo largo de nuestro día: informarnos, pagar, jugar, reír, enamorarnos, aprender. La lista es infinita.

Es innegable el impacto que este cambio de comportamiento tuvo en el negocio de la comunicación. Desde la década de 1990, hasta nuestros días, la transformación fue vertiginosa. Las formas de llegar a las audiencias que interactúan con estas experiencias digitales se volvieron cada vez más líquidas y complejas. Aunque la estrategia y la creatividad fueron y son el núcleo de todo, las narrativas evolucionaron hacia una fluidez fugaz y adoptaron elementos de los juegos, principalmente con el smartphone en lugar de un arcade.

Ahora imaginemos el siguiente paso de esta convergencia entre nosotros y la tecnología. La tenemos fácil. Ese futuro lo vienen trabajando hace rato gigantes de la tecnología como Meta, Microsoft o Sony y fue presentado hace muy poco por Apple en el lanzamiento de las gafas Vision Pro. Una próxima plataforma de computación que integra de manera más profunda la realidad aumentada y virtual en nuestra vida cotidiana, permitiéndonos interactuar con capas digitales en el mundo físico.

Seguimos citando a Baricco. Su libro fue escrito en 2016 y seguramente al ver la presentación del Apple Vision Pro sonrió pensando en que la postura Humano/Tecla/Pantalla pasará a una nueva era. Algo iniciático y diferente. El contenido ya no estará mediado por pantallas, teclados, ni botones. Si no, nosotros interactuando con contenidos en nuestro mundo con sólo usar la voz, los ojos y gestos de nuestros dedos. Cambiando a la postura Humano/Mundo le estaremos dando la bienvenida a la era del contenido espacial.

Pará, pará, ¿me estás hablando de Metaverso? ¿No era que estaba muerto eso?

El término "metaverso" tuvo su primera aparición en las páginas de la novela de ciencia ficción "Snow Crash" (1992), escrita por Neal Stephenson. No obstante, en los últimos años el concepto del metaverso ha cobrado una gran relevancia cuando Facebook cambió su nombre por Meta y otras empresas tecnológicas como Epic Games, Roblox o Decentraland, han apostado por la creación de metaversos (o mejor dicho protometaversos), despertando así un interés renovado y generando un enriquecedor debate acerca de sus posibilidades y sus implicancias.

El metaverso, en esencia, se refiere a un espacio digital inmersivo y socialmente interactivo, donde las personas pueden adentrarse en entornos virtuales, establecer conexiones con otros individuos, crear y compartir contenido, y hasta llevar a cabo transacciones comerciales. Por medio de avatares, los participantes pueden representarse a sí mismos y vivir una existencia virtual en constante evolución.

Pero el metaverso fue un título confuso que mezcló tecnologías como la Web 3, los NFT's, las realidades extendidas, el gaming y la interacción social, todo en un concepto etéreo que no terminó de entenderse, explotar y que nos dejó con la sensación de ser un hype más. ¿Esto es realmente así? Podemos decir que si lo miramos desde la óptica de los escasos usuarios únicos activos de Decentraland a nivel mundial, el desplome de las valoraciones de los NFT's, o la brutal caída en las menciones de prensa, fue un hype demasiado descontrolado. Pero si lo miramos desde los 600 millones (sí, 600 millones) de usuarios activos en plataformas inmersivas tales como Fortnite, Minecraft, Roblox, PUBG Mobile, The Sandbox y VR Chat -o las marcas de ropa como Gucci, H&M o Ferrari con estrategias de Web3, de Nike que compró a la startup de ropa digital RTFKT y ya tiene un vertical de negocio consolidado o de los billones de impresiones que logran filtros de realidad aumentada en Snapchat, Instagram o Tik Tok- confirmamos que la convergencia cada vez más profunda entre lo digital y lo real no se detuvo.

En un artículo interesante llamado "The Metaverse is no dead, It 's inevitable", Louis Rosenberg, resume muy bien este presente y nos da una pista sobre el futuro: "Desde los albores de la informática, se ha accedido al contenido digital principalmente a través de medios planos vistos en tercera persona. En el metaverso, nuestras vidas digitales involucrarán cada vez más medios inmersivos que aparecen a nuestro alrededor y se experimentan en primera persona. Tendrá un impacto en todo, desde cómo trabajamos, compramos y aprendemos en línea hasta cómo socializamos y nos organizamos. Es realmente así de simple: el metaverso es la transición del mundo digital de contenido plano a experiencias inmersivas, y créanme, no está muerto".

Rosenberg se pregunta ¿Por qué es inevitable el metaverso? y la respuesta es que está en nuestro ADN: “El organismo humano evolucionó para comprender nuestro mundo a través de experiencias en primera persona en entornos espaciales. Es cómo interactuamos y exploramos. Así es como almacenamos recuerdos y construimos modelos mentales. Así es como generamos sabiduría y desarrollamos la intuición. En otras palabras, el metaverso se trata de usar nuestras habilidades humanas naturales para la percepción, la interacción y la exploración cuando utilizamos el poder creativo y la flexibilidad del contenido digital. Pasará. La única pregunta es: ¿sucederá pronto, o la industria volverá a caer en otro invierno largo y oscuro?”¹

Es decir, sea nombrado como Metaverso o como Spatial Computing, nos vamos acercando de manera inevitable a un mundo aumentado por la tecnología a través de una Internet de contenido 2D que pasará a ser 3D.

Pero cuando hablo de contenido 3D espacial no sólo me refiero a nosotros interactuando con lentes de realidad mixta sino también con el contenido 3D aumentando el mundo que caminamos todos los días. Niantic, empresa dueña de Pokemon Go, se refiere al concepto de Metavearth. Usando nuestro smartphone para aumentar nuestra expresión, imágenes o espacios, creando historias para pantallas en vía pública con elementos en tres dimensiones como el ejemplo de la Barbie gigante saliendo de un edificio en Dubai, espejos interactivos en locales usando un nuevo desarrollo de Snapchat, o experiencias inmersivas en el techo de estadios 360 como el MSG Sphere, recientemente inaugurado en Las Vegas, o en estadios inteligentes como el de los LA Clippers que Globant está ayudando a construir y propone cambiar la experiencia presencial de los fanáticos del deporte. El mundo Phygital pero aumentado por contenido digital.

¿Qué quiere decir esto de un nuevo modelo de agencia 3D?

Corría el año 2017 y trabajaba en Webar Interactive. Una tarde, Gustavo Buchbinder, me llama a su oficina y me muestra el primer casco de VR que tuve en mis manos. Cuando vi un contenido en el Samsung GR VR (sí, ese al que le ponías en un teléfono para que funcione) literalmente me voló la cabeza e inmediatamente di un giro de 180 grados en mi carrera para tratar de responder esta pregunta: ¿Cómo será contar historias en estos nuevos formatos? Años después no hice más que seguir profundizando en las realidades extendidas para enfrentar el desafío de pasar de contar historias 2D mediante pantallas a construir mundos virtuales en 3D con contenidos inmersivos e interactivos.

Y en la palabra construir está la clave de nuestro rol como comunicadores en este futuro: **además de storytellers seremos builders:** arquitectos de mundos virtuales que nos encargaremos de dar

vida y sentido a mundos imaginarios, recreaciones digitales de lugares reales, o donde los usuarios pueden interactuar y explorar.

Empezando por la estrategia, definiendo objetivos y el éxito esperado de la iniciativa que vayamos a emprender. Luego desde la creatividad, el diseño y la planificación, creando la estructura general del mundo, definiendo los espacios, niveles y áreas de interés, y estableciendo la dinámica de juego o la experiencia que se busca proporcionar. Usando software de modelado 3D para crear los objetos, paisajes, edificaciones y elementos que conforman estos mundos virtuales. También trabajando en la programación y el scripting para implementar la interactividad del mundo virtual. Esto puede incluir la programación de eventos, comportamientos de los personajes no jugadores (NPCs) y mecánicas de juego.

Un aspecto súper importante del trabajo de los arquitectos de mundos virtuales es garantizar que los entornos sean eficientes en cuanto a rendimiento, esto implica optimizar los activos y el diseño para lograr un funcionamiento fluido en las diferentes plataformas y dispositivos.

Todo esto cuidando muy bien la narrativa y experiencia del usuario: los arquitectos debemos ser capaces de diseñar la narrativa del mundo virtual y cómo se desarrolla la experiencia del usuario, incluyendo la creación de misiones, desafíos, puzzles y elementos que motiven a los jugadores a explorar, avanzar en el juego y pasar tiempo en los contenidos que creemos para lograr los objetivos planteados.

La creación de contenido inmersivo requerirá un enfoque creativo y técnico diferente al que se ha utilizado tradicionalmente en la publicidad. Las agencias deberán adquirir habilidades especializadas para construir estos mundos y experiencias, lo que podría abrir oportunidades para nuevas alianzas y colaboraciones con expertos en tecnología. Para las marcas será la oportunidad de presentar productos de una manera más realista y emocionante, permitiendo a las personas interactuar con ellas en entornos virtuales mucho más realistas que a través de un simple video.

Por otro lado, con estas experiencias inmersivas, las agencias podrán recopilar datos más precisos sobre los intereses y comportamientos de los consumidores, lo que les permitirá ofrecer anuncios más personalizados y relevantes. Esto hará que las marcas conecten de manera más profunda con sus audiencias y mejoren la efectividad de sus campañas, pero poniendo una advertencia sobre los límites, discusiones y nuevas regulaciones que este tipo de tecnologías seguramente abrirán al ser un campo totalmente nuevo.

Claro que hay un tema central en el desarrollo de este tipo de contenidos inmersivos integrados con nuestro mundo, y es la infraestructura Para que la experiencia de la computación espacial

sea viable, lo primero que se necesita es un internet potente y estable que pueda sostenerla. El 5G no alcanzará. Tendría que ser un internet 6G como mínimo. Actualmente, el 6G está siendo probado en Estados Unidos, Europa, China y Corea del Sur, lo que deja muy limitada la conexión o la interacción de una experiencia del Metaverso en rincones del mundo alejados como el nuestro.

Si Alessandro Baricco hablaba de capas geológicas con cada nueva tecnología que apareció en los últimos 30 años, este es un mundo totalmente nuevo construido (o amalgamado) sobre el que ya habitamos. Todo se va a parecer cada vez más a un videojuego, integrado a nuestra vida de una manera mucho más fluida y en un futuro no muy lejano, con un contenido hiperrealista casi indistinguible de la vida real, donde vamos a poder aprender, sociabilizar, y trabajar de una manera inmersiva y mucho más experiencial.

Como todo nuevo mundo hacen falta exploradores valientes y este artículo es una invitación a sumarse en la construcción de sentido para estas plataformas. ¿Por qué? Porque las agencias y marcas no pueden dejar de entender a esas audiencias que hoy son usuarios/os de este mundo y en el futuro serán protagonistas. Y por qué no todos los días tenemos la chance de crear historias sobre un nuevo lienzo en blanco.

”

1. Rosenberg, Louis. *The Metaverse is no dead, It 's inevitable.*

<https://venturebeat.com/virtual/no-the-metaverse-is-not-dead-its-inevitable/>

El pulso de la cultura

CÓMO TRABAJAR PARA CREAR HISTORIAS Y CONVERSACIONES GENUINAS

Por **Fernando Amdan e Ignacio Guebara**

Directores en Amplifica

SOCIAL CONTENT



Ya no asumimos la premisa de impactar en audiencias sin rostro con campañas que, de vez en cuando, aspiran a ser recordadas por su creatividad. En un ecosistema de medios cambiante y atomizado, ahora la búsqueda es participar, de forma genuina, para conectar con personas reales.

Cuando arrancamos Amplifica, hace ya varios años atrás, dedicamos horas y horas en debatir cuál era el "genérico" que definía a esa empresa que estábamos forjando: si éramos una agencia, una consultora o una productora. U otra cosa. En aras de la simplicidad, pero también por considerarla un punto medio (entre la connotación almidonada de la palabra "consultora" y el foco en la ejecución de una "productora"), entendimos que "agencia" era el término que mejor nos representaba. Faltaba algo más, eso que hiciera sentido con lo que queríamos transmitir como equipo.

A lo largo de todo este tiempo, ya sabemos, si hay algo que se mantuvo constante fue el cambio: las grandes campañas en medios tradicionales, estertores del punto a multipunto del broadcasting que fuera protagonista del siglo pasado, dieron paso -varias iteraciones mediante- a snacks creativos. Memes o formatos cortos que duran segundos y un rato más tarde pasan a formar parte del acervo de lo que las redes sociales dejaron atrás.

Las agencias, que tímidamente abrían departamentos digitales casi que para cumplir con lo que dictaba la tendencia (y ante la mirada de recelo de sus equipos formados en otras épocas), fueron eliminando esos silos para integrar al *online* como un elemento que atraviesa a la industria en su conjunto. Con el correr de los años, las empresas de publicidad comenzarían a abrazar una hiperespecialización inesperada poco tiempo atrás; el surgimiento de unidades de negocio o boutiques independientes orientadas a *experiential marketing*, *influencers* o *branded content*, entre otras disciplinas.

También debieron cambiar las estrategias de marketing y publicidad digital. Una primera etapa más exploratoria y experimental dio paso a un enfoque de performance, y era esperable que así sea. Foco en vender, los leads. Los usuarios estaban ahí, las acciones eran bien concretas y los retornos de inversión saltaban a la vista. Funcionaba. Mejor dicho, funciona.

Pero en un contexto donde bajan las barreras de acceso y todos tienen la posibilidad de comunicar (marcas, gobiernos, medios, *influencers*, *content creators* y personas en general), ya no alcanza solamente con las conversiones. Tenemos al *brand equity* como explicación formal, es cierto, pero desde el punto de vista estratégico las marcas precisan que los vínculos con sus distintas audiencias no sólo sean rentables, como diría **Philip Kotler**¹. También buscan que se asienten en relaciones duraderas, sostenibles, genuinas. De las conversiones a las conversaciones, en un ciclo iterativo virtuoso.

De hecho, Kotler habla de pensar al marketing como una suerte de intersección entre ciencia y arte a la hora de explorar, crear y distribuir valor para gestionar las relaciones con clientes. Y hoy las personas pasan mayor parte de su tiempo online, en las plataformas sociales, cualesquiera

sean los nombres propios en boga. Es en esos entornos donde ahora debemos impactar culturalmente, con el desafío de lo efímero, y son las acciones de contenido orientadas a esos instantes repentinos y complejos los que permiten lograr identidad y consistencia a lo largo del tiempo.

Herederas de un "linaje" de anglicismos como *branding*, *inbound*, *content marketing* y *storytelling*, las agencias especializadas en *social content* ya no sólo debemos ser capaces de pensar en eslóganes destellantes, sino también en conectar e inspirar(se) con distintas audiencias de forma casi cotidiana. La capacidad de escucha, de anticipar tendencias, de diferenciar el código de cada canal y cada entorno, y una mirada estratégica apoyada en la construcción de narrativas, se vuelven destrezas tan indispensables como transversales para un equipo de trabajo.

Todos estamos en el negocio del contenido, dice **Bharat Anand** en su libro "The Content Trap"². Y las agencias de *social content* deben estar pensadas para este escenario. Los entornos digitales lo permiten e impulsan, por lo que las marcas asumen dos grandes desafíos: *getting noticed*, and *getting paid*. Pero ese sendero conlleva riesgos, y ser una marca o figura que genera *cringe*³ tal vez represente la menor de las contingencias. No se trata simplemente de generar el mejor contenido, con la mayor producción posible, sino de crear propuestas que conecten con las audiencias indicadas.

El equipo de una agencia de *social content* asume la predisposición, la escucha y el reflejo, pero sobre todo la inteligencia, para vincularse con el pulso de la cultura, con lo que está pasando. Ya no es suficiente con alcanzar a las audiencias (*reach*), sino de involucrarlas (*engage*) en conversaciones genuinas y relevantes. Borronear las fronteras entre la publicidad y el entretenimiento, sí, pero también entre lo *push* y lo *pull*. Valor, valor y valor para la demanda.

Hay otra cuestión a atender, que interpela a esa tendencia a la hiperactividad y el cambio que atraviesa nuestras vidas. "Todos quieren iniciar una construcción, pero nadie quiere hacerse cargo del mantenimiento", decía el escritor **Kurt Vonnegut**; ese aspecto -tan humano como recurrente- se repite a la hora de analizar nuestro trabajo hoy. Si por formación, por costumbre, por comodidad o por mandatos de otros tendemos a pensar campañas como *one shots* con el único fin de ganar premios en festivales, ¿cómo haremos luego para continuar, de forma sostenible, la conversación sobre ese *talking point* en plataformas sociales? Esa necesidad de hacerse cargo de sostener algo después de creado se resuelve, justamente, poniendo al *social content* como una pieza que conforma el rompecabezas de la construcción de valor.

Ágiles y diversos

Para impactar en la cultura primero hay que ser permeables a ella. Y en ese recorrido, tenemos un kit de herramientas y perfiles para considerar. Con la agilidad e iteración como brújulas, un equipo de trabajo debe incorporar recursos y criterios clave. Las plataformas de *research online* y *social listening* permiten relevar no sólo las métricas de los canales digitales propios, sino qué están haciendo nuestros competidores y referencias, y por dónde pasan las conversaciones entre las personas. ¿Qué les interesa? ¿Qué sentimientos tienen? ¿Qué dicen y hacen? Esto nos aleja de herramientas tradicionales como el análisis FODA, acercándonos a diagnósticos que respiran en tiempo real.

Pero esos datos, descontextualizados, carecen de valor. Sin el *data driven* no se puede, solo con el *data driven* no alcanza. Tener un pulso de la coyuntura, con una mirada local y una perspectiva global, se vuelve esencial a la hora de crear contenidos significativos. Al menos por ahora, no hay inteligencia artificial que tenga esa habilidad. Un equipo debe asumirse como "centauro"⁴, en complementariedad con las tecnologías disponibles, pero también como "anfibia" para saber cómo actuar en distintos terrenos, ante distintos desafíos. Por ello, además de publicitarios y especialistas en marketing, las agencias cada vez más se nutren de distintas especialidades que abren el juego: periodistas, programadores, antropólogos, ingenieros, sociólogos, comunicadores. Vincularse con distintas audiencias no es potestad de una disciplina, sino un ejercicio colectivo, diverso, siempre inacabado. Las agencias de *social content* debemos estar dispuestas a eso.

Como parte de ese esfuerzo, es crucial que dos siglas estén incorporadas en la mesa de discusión de la agencia, sin importar si se trata de una micro pyme o del capítulo local de una red internacional. Los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobierno corporativo) y los enfoques basados en DEI (por diversidad, equidad e inclusión) son trascendentales para lograr comunicaciones efectivas y eficientes, y no solo desde la convicción ética o política.

Lejos de caer en lo que en inglés se define como "tokenism" (mostrar pequeños gestos de la boca para afuera, sin modificar el statu quo), trabajar en estas temáticas desde arriba hacia abajo nos obliga a correr de la inercia de nuestros propios sesgos, para dejar de pensar contenidos desde supuestos cánones, y de ese modo conectar realmente con todas las audiencias. Con ese propósito claro, las agencias podemos contribuir desde la comunicación al cambio cultural que las marcas primero deben hacer propio en sus organizaciones para luego contarlo al mundo. ¿De qué otra forma puedo generar conversaciones genuinas con mis audiencias si no las escucho, no reconozco su particularidad y, además, no soy sincero desde mi propio ámbito?

En ese sentido, las técnicas de *storytelling* pueden quedarse cortas si no están conectadas con el entorno. Las historias no dejan huellas si no se entrelazan con lo que les pasa a las personas. Casi como una herida narcisista, las marcas deben digerir que, salvo en ocasiones excepcionales, no son el centro de la vida de las personas.

Participar de las distintas conversaciones, de forma consistente y verosímil, implica poner en práctica lo que el consultor español **Xavier Marcet** entiende como el "arte del medio paso"⁵: caminar en un *timing* similar, ni más ni menos, de las necesidades de las personas y las tendencias que asoman como insinuación. Ir a un ritmo más veloz sería demasiado, una desconexión casi imperdonable si quiero trazar puentes con distintas audiencias; por el contrario, hacerlo más lento conlleva penas que van desde la intrascendencia hasta la cancelación. Otro autor, el conferencista y divulgador estadounidense **Steven Johnson**⁶, plantea que los avances generalmente emergen entre zonas vecinas, el "adyacente posible", con menos momentos *eureka* y más pequeños pasos que abren camino para las grandes transformaciones.

Si quisiéramos trazar un inventario, una agencia de *social content* debe contemplar, al menos y entre otros aspectos, los siguientes ítems:

- » Una visión clara del negocio y de la propia propuesta de valor, de modo que permita luego traducirlo en servicios y conectar con clientes y partners que comparten esa filosofía.
- » Construir equipos integrados con personas capaces de unir conocimientos específicos de una temática con competencias generales, lo que se conoce como "perfiles T"; impulsando la diversidad a nivel formación y experiencias, pero fundamentalmente la curiosidad y una buena predisposición a los cambios.
- » Una cultura organizacional orientada a anticipar tendencias, identificar insights y conocer a las distintas audiencias.
- » Vocación para contar historias que empaticen con perfiles e idiosincrasias distintas; combinar esas estrategias con decisiones basadas (también) en datos.
- » Pensar ideas y formatos con la menor carga de prejuicios posibles: una superproducción audiovisual, una activación de marketing de guerrilla, una doble página en el diario del domingo y una imagen viral creada en Paint son igualmente válidos dependiendo del contexto y el *timing*.

- » Procesos claros y ágiles para generar consistencia en las estrategias al tiempo que tengan capacidad de adaptarse según cambios en el contexto.
- » La combinación de pensamiento estratégico con la capacidad táctica de ejecución en proyectos en continuado.
- » Incorporación permanente de recursos (tecnologías, plataformas, metodologías) que permitan ganar en eficiencia y efectividad en el trabajo.

El tío en el casamiento

Solemos pensar las estrategias de *social content* del mismo modo en que un grupo de gente se comporta en un casamiento, el evento de fin de año de una empresa o una discoteca. En cualquiera de esos espacios, en cualquier momento determinado, hay decenas de conversaciones sucediendo en simultáneo; distintas personas, en su individualidad, compartiendo distintos temas. Sería extraño que alguien reclame el protagonismo, intentando ser el centro de la fiesta (sobre todo si no somos anfitriones; nadie lo es siempre), gritando lo que le interesa decir.

En esas situaciones, el camino más lógico (y esperable) es ir sumándose en las distintas conversaciones de cada grupo, escuchando a los demás y participando de forma relevante. A veces un novio, la cumpleañera o el maestro de ceremonias tienen el protagonismo, desde ya, pero ni siquiera ellos están en el centro todo el tiempo. Para las marcas sucede algo similar: por eso, debemos pensar los contenidos estratégicamente para sumarnos a esas conversaciones de forma inteligente, sin terminar en el espejo de Narciso. De hablarle a las personas, a hablar con las personas.

Al igual que en esas charlas circunstanciales de los eventos sociales, un equipo de *social content* deberá construir relaciones con las audiencias utilizando al contexto general, a los *insights* y oportunidades detectados y a los vínculos construidos a lo largo del tiempo como ingredientes que deberán combinarse con los atributos de marca para convertirse en algo nuevo: lo que se expresarán no son eslóganes o meros aspectos funcionales, sino beneficios emocionales que conectan al producto, servicio u organización que toma el rol del enunciador con las personas a las que les habla. La teoría del círculo dorado definida por **Simon Sinek**⁷, en la que los resultados (el qué) y los procesos (el cómo) son subsidiarios de la definición de un propósito, un porqué, atraviesa en mayor o menor medida toda construcción de una estrategia de contenidos.

Surgida en el lenguaje militar, como tantos otros conceptos que se abrieron lugar en la industria

publicitaria y del marketing, la noción de que vivimos en un contexto VICA (por volátil, incierto, cambiante y ambiguo) nos obliga a aceptar el hecho de que siempre nos manejamos con fotos viejas, con el diario de ayer. El único camino posible para enfrentarnos a esa realidad y mantenernos relevantes es incorporando procesos, *mindsets* y tecnologías que nos permitan ganar en reflejos y en versatilidad. Esto no debe suceder únicamente puertas adentro de nuestra organización, sino que como agencias tenemos un compromiso con ayudar a que nuestros clientes también tengan las herramientas necesarias para reaccionar con celeridad, adaptarse y realimentar la rueda.

“El contenido construye relaciones. Las relaciones se basan en la confianza. La confianza genera beneficios”, resume **Andrew Davis** en su libro “Brandscaping”⁸. En un contexto en el que lo mainstream se transforma en modular, los ad blockers y el botón “Saltar anuncio” se vuelven omnipresentes, y los medios tradicionales encuentran cada vez más difícil atraer a nuevas audiencias, se vuelve menester conectar con las personas al ritmo de una cultura que nos desborda a todos y todas, cada día.

Para no convertirnos en el tío pasado de copas que grita en medio del casamiento, debemos ser conscientes que los datos nos ayudan a tomar decisiones, pero no son las decisiones. Debemos ser más creativos que nunca, buscando formas atractivas de participar en conversaciones de forma genuina y con propuestas de valor relevantes y pertinentes. Debemos ser más ágiles que nunca en la ejecución, con recursos versátiles capaces de adaptar rápidamente contenidos y tácticas.

Después de todo, en esta era de hiperespecialización, aquél debate en el que nos enredamos hace ya varios años se vuelve un sinsentido: hay un poco de consultora, un poco agencia y un poco de productora en todo lo que hacemos. Y está muy bien que así sea.



-
1. Kotler, P. (2001). *El marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Paidós.
 2. Anand, B. N. (2016). *The Content Trap: A Strategist's Guide to Digital Change*. Random House.
 3. Término muy usado para indicar que algo genera vergüenza ajena.
 4. De la idea de “ajedrez centauro”, de Garry Kasparov, en la que se combinan capacidades humanas y de las computadoras, como alternativa superadora.
 5. Marcet, X. (2021, 15 de mayo): “El arte del medio paso”, *La Vanguardia*. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/economia/20210515/7456304/arte-medio-paso.html>
 6. Johnson, S. (2011): *Where Good Ideas Come From. The Natural History of Innovation*. Penguin.
 7. Sinek, S. (2018): *Empieza con el porqué. Cómo los grandes líderes motivan a actuar*. Empresa Activa.
 8. Davis, A. M. (2012): *Brandscaping: Unleashing the Power of Partnerships*. Content Marketing Institute.

LA COLABORACIÓN COMO UNA PLATAFORMA PARA LOS DESAFÍOS QUE SE VIENEN

¿Agencias digitales? Un camino que recién comienza

Por **Juan Soprano**

VP Managing Director de R/GA SS LATAM

AGENCIA DIGITAL



¿A qué nos referimos cuando hablamos de agencia digital? ¿Acaso hay alguna que hoy no lo sea? ¿Existen marcas que solo busquen comunicar en un plano analógico? Si bien no podemos responder con absoluta seguridad ninguna de estas preguntas, sí podríamos decir que la mayoría de las agencias desarrolla gran parte de su trabajo en el mundo digital. Sin embargo, crear piezas para formatos digitales, muchas veces adaptando la lógica de los medios tradicionales, no necesariamente es sinónimo de un pensamiento digital. Para dar ese paso es fundamental la colaboración e integración entre disciplinas y perfiles. Lejos estamos de ser aquellas agencias protagonizadas por creativos y estrategias a principios de siglo. La rapidez con la que ocurren los cambios nos demanda mayor diversificación y conocimiento. Los desafíos que proponen la IA generativa, o la eliminación de las cookies de terceros, son solo algunos indicios de que necesitamos más y nuevas miradas para afrontar las necesidades de nuestros clientes. Pero la colaboración es más que un archivo compartido en la nube. Cómo creamos dinámicas que promuevan un intercambio real con intersecciones que permita desbloquear la innovación.

¿De qué hablamos cuando nos referimos a una agencia digital? Cuando empiezo a forzar un poco el concepto, surgen otras preguntas: entender si, por el contrario, hoy existen agencias que opten por no hacer marketing digital o si hay marcas que priorizan los formatos tradicionales para sus comunicaciones. Aunque seguramente haya casos puntuales, podríamos pensar que esta idea suena bastante extraña.

En un libro sobre modelos de agencia como este, lo más probable es que la mayoría de las personas que estemos sumando nuestra mirada a este rompecabezas nos desempeñemos en una organización que, de alguna forma u otra, está atravesada por lo digital y esta sea una categoría paraguas en la que nos sintamos mejor representados.

Pero en los últimos años, los límites con lo que solíamos separar lo físico de lo digital empezaron a desdibujarse, sobre todo con la acelerada adopción digital que forzó la pandemia. Incluso experimentamos la promesa del metaverso que -aunque incipiente- todavía nos encuentra tratando de descifrar sus posibles alcances y efectos en todos los ámbitos de nuestra vida. Si bien ese universo descentralizado por el momento es algo lejano e intangible, las experiencias híbridas no lo son. De hecho, son cada vez más frecuentes.

Dispositivos como puentes que utilizan inteligencia artificial, realidad aumentada u otras tecnologías para conectar ambos mundos y ofrecer experiencias integradas. ¿En qué categoría deberíamos poner a unos lentes que usan IA para describir su entorno y convertir esos mensajes en discursos audibles para ayudar a las personas con limitaciones visuales?

Es verdad que muchas veces nos resulta más sencillo agrupar las cosas bajo determinadas etiquetas para organizar el mundo que nos rodea. Pero, en una época en la que estamos redefiniendo y reaprendiendo cómo entendemos nuestro entorno, los hábitos cambian y la tecnología transforma minuto a minuto la realidad en la que vivimos, por qué las agencias nos seguimos definiendo con el mismo término con el que lo hacíamos 20 años atrás.

La verdad es que tampoco tengo una alternativa para este cuestionamiento. Lo que sí me gustaría explorar son algunas de las características / oportunidades que tenemos como "agencias digitales", sobre todo teniendo en cuenta que definirnos como tal o crear contenido en esos formatos, no necesariamente nos hace pensar bajo su lógica. Así como **la digitalización trajo nuevos comportamientos en los usuarios, lo mismo debería traducirse en marcas y agencias y en su forma de trabajar.**

Hoy, las personas no diferencian el diseño de una tienda o la atención que reciben en ella, de los mensajes que llegan a su casilla de mail de parte de la misma marca, el contenido que encuentran en

sus redes sociales o la experiencia de compra en el ecommerce. Para ellas, todas estas instancias forman parte de un único relacionamiento con la marca. Así como los usuarios no fragmentan, tampoco deberíamos hacerlo nosotros.

La marca como ecosistema

Para diseñar una marca necesitamos entenderla como un todo, como un ecosistema integral con múltiples puntos de contacto, donde cada uno de ellos se convierta en una oportunidad de construir una relación que agregue valor a la persona y que al mismo tiempo sea parte de una identidad coherente, integral y sostenida.

Como entidades digitales, ya no se trata de propuestas unidireccionales ni de marcas como una propiedad unilateral del negocio. Estas pasaron a transformarse en un sistema de colaboración intencional (y otras veces no tanto), entre profesionales de marketing, responsables de producto, usuarios y otros múltiples actores.

Si tenemos eso en mente, nuestro objetivo debería ser el de crear soluciones de comunicación que vayan más allá de un banner o un video online. El mundo digital nos permite jugar bajo sus propias reglas, las de la colaboración y la interacción, y es en ese código en el que deberíamos sumergirnos. Aunque ya empezamos a dar algunos pasos en esta transformación, aún nos queda camino por recorrer para realmente incorporar las oportunidades que nos trae ese intercambio entre marcas y audiencias.

La capacidad de hiper segmentar, conocer en tiempo real las reacciones, el *feedback* sobre nuestro trabajo y tener las herramientas y el conocimiento para analizar datos, procesarlos y tomar decisiones en base a ellos, debería ayudarnos a pensar nuestras soluciones de negocio como sistemas vivos, que puedan cambiar y acompañar el ritmo que propone el mundo digital. Deberíamos poder evolucionar de estrategias basadas en criterios lineales con los que, si busco una remera en Google, todos los ecommerce, sitios web y redes sociales a los que entre me van a ofrecer anuncios sobre lo mismo. Terminamos por replicar el bombardeo de mensajes, ya no en los medios tradicionales, sino en las plataformas online.

Entender el potencial de los canales digitales y la información a la que tenemos acceso a partir de esas interacciones y su inmediatez, es fundamental para asimilar esa lógica e integrarla a nuestra forma de pensar y a nuestros procesos de trabajo.

Interacción e integración: principios de esta era

El 85% de las personas en el mundo tienen un smartphone. En sus manos, estos se convierten en una plataforma de intercambio con la que podemos conectarnos efectivamente, solo si lo hacemos a través de contenido relevante y personalizado, que atienda a sus intereses. Entonces, por qué no vemos con mayor frecuencia experiencias de marca más relevantes o inmersivas, que incorporen tecnología como la realidad aumentada o la geolocalización. Que nos permitan, por ejemplo, vestir la ropa de nuestra marca preferida sin tener que acercarnos al local, o probar cómo quedaría ese juego de sillas en mi nuevo departamento.

Pero para poder entender las diversas aristas que componen a una marca como una identidad completa y abordar su existencia en un entorno híbrido con una mirada abarcativa e integral, también es importante que podamos aplicar esa multiplicidad a nuestra estructura, a través del rediseño de nuestros equipos y del tipo de talento y perfiles que necesitamos para dar lugar a nuevas perspectivas.

Ya estamos lejos de ser esas agencias de principios de siglo, solo protagonizadas por perfiles creativos y de estrategia. La rapidez con la que ocurren los cambios nos demanda mayor diversificación y conocimiento. Los desafíos que proponen la IA generativa o la eliminación de las cookies de terceros (sin mencionar los relacionados a lo social), son solo algunos indicios de que necesitamos más y nuevas miradas para afrontar las necesidades de nuestros clientes, en un entorno preocupado por la seguridad, la privacidad, y que mira con desconfianza las motivaciones de las marcas y su impacto real en las comunidades y el medio ambiente.

Para lograr un abordaje integrador y desde múltiples ángulos, es necesario **sumar a la conversación a distintos actores**, tanto desde el lado de las agencias, como de las empresas. Cada uno de ellos, con sus propios objetivos por cumplir, se sentará a la mesa (o se unirá al Zoom) con ideas preestablecidas sobre cómo lograrlos. Está en las agencias la responsabilidad y la difícil tarea de mediar estos espacios e intentar alinear a todos los actores detrás de una misma idea, de una misma visión que, si bien puede venir acompañada de los temores asociados a lo nuevo, lo diferente, también buscará generar ese impacto en las audiencias, conectando con ellas a partir de la relevancia.

Así como en esa instancia la colaboración es central, también lo es en las **dinámicas de trabajo dentro de las agencias**. Pensar fuera de la caja, siempre fue una frase asociada al comportamiento innovador, a la creatividad. En un mundo donde los procesos de cambio eran más pausados y podríamos contar con algunas variables como patrones establecidos, nos resultaba más fácil salir de esas cajas y sus estructuras con límites medianamente estables. Construir o idear fuera de esas fronteras, era explorar territorios diferentes, salir de lo estipulado.

Sin embargo, hoy ese universo de cajas ya no es tan firme, ni previsible. Preceptos y categorías se fusionan y erosionan límites que antes nos facilitaban o al menos nos planteaban una pauta para dirigir el pensamiento. Si queremos seguir pensando en términos de cajas y categorías, hoy las agencias no tenemos tanto que pensar fuera de ellas, sino entre ellas. **La disrupción consiste en encontrar la colaboración**, la interacción entre los espacios que permita encontrar esas ideas innovadoras o soluciones que impacten en lo que hacemos. Necesitamos conectar disciplinas, trabajar en la intersección para habilitar la innovación y dar a luz a esas ideas que solo pueden tener lugar cuando se vinculan distintas piezas como en un engranaje.

Profesionales especialistas en análisis de datos, investigadores, psicólogos, ingenieros, desarrolladores, las agencias pueden ser, así como las marcas, una plataforma para la intersección de lenguajes, habilidades y aprendizajes. Pero no solo se trata de integrar áreas o disciplinas, sino también entre culturas, oficinas de distintos países o, por qué no, distintas empresas, todas las combinaciones son válidas en un escenario en constante movimiento.

La colaboración es más que un archivo compartido en la nube: necesita generar una **interacción real**, basada en la confianza y en el entendimiento de la perspectiva ajena. Ese ir y venir que proviene de un conocimiento que probablemente muchos de nosotros no tengamos es el que va a enriquecer el trabajo y permitirnos llegar a un lugar mejor.

Así como todavía estamos en proceso de adoptar los criterios esenciales del mundo digital a nuestra forma de pensar, también nos enfrentamos al desafío de identificar y garantizar esas dinámicas que ayuden a promover el intercambio que permita desbloquear la innovación y seguir resultando atractivos para nuestras audiencias.

Como seguramente veremos a través de este libro, no existe un único modelo, una única forma de llegar hasta ahí. Seguramente habrá algunas agencias que funcionen de manera integrada, con todos los servicios dentro de sus propuestas, mientras que otras deberán combinarse para obtener soluciones de acuerdo a las necesidades de sus clientes. No importa cuál sea el camino, la colaboración estará en el centro de todas estas relaciones y será la que permita establecer una nueva mirada, más alineada a los parámetros que nos presenta este mundo en constante cambio.

CÓMO NOS PREPARAMOS PARA LAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO INTERNACIONAL

Resiliencia y Cultura

Por **Sebas Yumatle**

Fundador de Super

EMPRESA CON PERFIL EXPORTADOR / INTERNACIONALIZACIÓN



Hay empresas que ya pasaron por el proceso de abrir un negocio exitoso en otro país, y otras que lo van a intentar por primera, segunda o tercera vez. Estas líneas están dedicadas a quienes no lo han hecho o a quienes ya sufrieron un par de caídas al intentarlo.

El largo viaje de internacionalizar una agencia comienza con un norte claro (por qué y para qué) sumado a entender el entorno económico y político del mercado objetivo. No es un camino de rosas. No es simplemente abrir una oficina en otro país y esperar que todo funcione. **Es un proceso que requiere planificación, inversión, estrategia y, sobre todo, mucha paciencia.** Antes de embarcarte en esta aventura, tenés que tener claro el porqué y el para qué. Además, es fundamental entender el panorama económico y político del país al que querés llegar. No es lo mismo hacer negocios en Brasil que en China, y es vital entender esas diferencias.

Nos espera un desafío fundamental respecto de comprender las tendencias y las necesidades del consumidor en ese mercado, la cultura de las empresas locales, los formatos y procesos de los proveedores, las leyes laborales y la cultura de trabajo. Con lo cual la primera pregunta que nos podemos hacer es si tenemos el tiempo, los recursos económicos, los socios, los partners/palanca/asociados y sobre todo las ganas de transitar ese camino.

Para entender dimensionar el desafío hay que entender el tipo de servicio que damos: Por un lado, hay servicios que pueden ser paquetizados o comoditizados y ofrecerse sin necesidad de una relación profunda con el cliente. Habitualmente no dependen de generar un valor agregado adicional sino de resolver eficientemente una necesidad, y suelen tener poca diferenciación respecto de la competencia con el correr del tiempo. Por el otro, servicios que además de requerir un entendimiento de la cultura de la marca, de sus audiencias y del contexto, agregan un valor que supera el de la suma de las partes.

Pasemos a la venta. Dependiendo del tipo de servicio que ofrezcas, la estrategia de internacionalización podría variar. Hay servicios que son fácilmente replicables en otros mercados, mientras que otros requieren una adaptación más profunda. Por ejemplo, si tu agencia se especializa en marketing digital, podrías pensar en paquetizar ciertos servicios. Pero si ofrecés consultoría estratégica, es probable que necesites un enfoque más personalizado para cada cliente y mercado.

Definir sobre cual de esas verticales vamos a proyectar nuestro plan de crecimiento nos ayudará a establecer un plan de acción, y a generar relaciones comerciales con mayor probabilidad de éxito.

Lo cierto es que, una vez que encontramos un cliente con el que hacemos el *fit* cultural de procesos y de resultados, tenemos por delante una gran oportunidad. Ser muy cliente-céntrico puede generar una sinergia gracias a la cual para el cliente sea más eficiente centralizar servicios en una agencia que entiende su cultura y potencia sus procesos. A la vez, tenemos la gran responsabilidad de generar un proceso de adopción constante de nuevos clientes ya que depender de uno o dos clientes en otro país es una posición mucho más débil que tener ese mismo problema en el país

de origen donde están los socios, las relaciones y las redes de contención.

Históricamente, las agencias son reacias a sostener un proceso comercial profesional siempre encendido. En este caso es mandatorio. Más aún en países como Estados Unidos, México o Colombia, donde (cómo conversábamos hoy con mi socio Mataloni) la **descentralización económica** contrasta fuertemente con la realidad argentina en la que Buenos Aires se erige como el epicentro comercial y mediático. Mientras que en Argentina, centrarse en la Ciudad de Buenos Aires puede ser suficiente para abarcar una porción significativa del mercado, en otros países la **diversidad regional** implica una multiplicidad de centros económicos y culturales. Esta dispersión no solo representa un desafío cultural adicional, sino que también exige una estrategia comercial más amplia y adaptada a cada región, considerando las particularidades y dinámicas propias de cada ciudad o estado.

Adaptación cultural

No podemos subestimar la cultura. Cada país tiene su propia idiosincrasia, sus festividades, sus maneras de comunicarse. Si querés que tu marca resuene en un mercado extranjero, es esencial que tus mensajes sean **culturalmente relevantes**. Esto va más allá de traducir correctamente; se trata de entender y conectar con las emociones y valores de tu público objetivo.

Los mensajes y las campañas de marketing deben ser culturalmente sensibles y atractivas para el mercado objetivo. Esto va a requerir un conocimiento profundo de las tradiciones y las normas del mercado objetivo. Con lo cual cuanto más enfocada en creatividad, estrategia o medios *off* esté la agencia, mayor será la necesidad de estar presente en el país.

Hay países en los que la expectativa de profesionalismo es muy elevada. No basta con tener un representante de ventas sin el respaldo de un equipo sólido y competente. La cultura empresarial estadounidense por ejemplo, valora la estructura y la capacidad del equipo y la improvisación no es siempre bien vista ni aceptada.

En cuanto a la cultura interna, hoy todo negocio necesita pensamiento creativo para crecer. La interrelación de las diferentes áreas y tipos de conocimiento que conforman una empresa de comunicación con tendencia tecnológica y creativa es fundamental para ofrecer valor agregado. En un mundo en el que se potencian por un lado la hiper-especificidad de las disciplinas, todas las verticales de conocimiento necesitan de otras industrias con las que tradicionalmente no estaban relacionadas; y la mirada de integración de esas disciplinas debe ser por el contrario muy generalista.

Hoy, las divisiones tradicionales de trabajo en una empresa de comunicación se desdibujaron. Enfrentar un camino de crecimiento internacional implica tener claro que no son los mismos perfiles que hace cinco años los que se necesitan para esta aventura.

Barreras culturales y lingüísticas

Además, las barreras culturales y lingüísticas, presentan desafíos. Es importante estar dispuesto y ser capaz de adaptarse a diferentes culturas y lenguas. El equilibrio entre el conocimiento local y la perspectiva global es esencial para tener éxito en el extranjero. Las diferencias culturales pueden influir en la forma en que se hacen negocios, en las expectativas de los clientes y en la dinámica de trabajo diaria. Las agencias deben entender y respetar las culturas locales, al mismo tiempo que mantienen una visión global de las tendencias y oportunidades en el mercado.

Desafíos legales y regulatorios

Cada país tiene su marco legal y regulatorio. Especialmente en áreas como la privacidad de los datos, la protección al consumidor y la publicidad. Es esencial contar con asesoramiento local para evitar problemas legales. No solo se trata de cumplir con las leyes laborales o tributarias, sino también de entender las regulaciones específicas de tu industria en el país destino.

Es esencial que las agencias entiendan y cumplan con estas leyes y regulaciones para evitar multas y sanciones. Y para ello deben contar con algún tipo de soporte local en materia de derechos locales.

La innovación disruptiva puede desempeñar un papel clave en la expansión internacional. A través de la adopción de nuevas tecnologías y métodos, las agencias pueden ofrecer servicios únicos y atractivos que les distingan de sus competidores. Así como es indispensable estar a la vanguardia y saber cómo estas innovaciones pueden aportar valor a tus clientes en tu país de origen, es saludable trabajar con el supuesto de que ese requerimiento será necesario en el país al que se está yendo. Al que ingresa último al mercado se le requiere un piso similar al de quienes están más avanzados en ese mercado para poder competir. Si tu única ventaja competitiva es el costo, estás invirtiendo en un negocio de corto plazo, y corres el riesgo de no recuperar la inversión si el escenario competitivo cambia.

Una ventaja de una agencia nueva en el mercado puede ser su punto de vista fresco respecto de desafíos que no fueron resueltos por las agencias locales.

Las tecnologías disruptivas, como la inteligencia artificial generativa, el aprendizaje automático y el *big data*, tienen un impacto significativo en la publicidad digital. Esto permite a las agencias ofrecer publicidad personalizada, analizar grandes cantidades de datos para obtener insights y mejorar la eficiencia de sus operaciones.

La importancia de un sistema de trabajo interno eficiente y centralizado es esencial para la internacionalización. Esto incluye tener sistemas y procesos claros para la gestión de proyectos, la comunicación interna y la formación del personal. También puede incluir la adopción de herramientas y tecnologías que faciliten el trabajo remoto y la colaboración entre equipos en diferentes ubicaciones. Cuanto más ordenado sea el flujo de órdenes de trabajo, más posibilidades tendrás de integrar un equipo híbrido.

Los clientes buscan hoy innovación relacionada con la **transformación de sus procesos** y de la cultural digital de sus equipos. Y esto se ve no solo en la forma de interactuar de los equipos de agencia y cliente, sino también en el nivel de profundidad en el que se comparte la información, la integración de los sistemas de órdenes de trabajo, y otras áreas diferentes al desafío de la creatividad. Es mucho más difícil encontrar agencias que performen bien en ese espacio.

Elección de socios para la internacionalización

El papel de los socios y el afecto social es crucial en el crecimiento y la expansión global de las agencias. Pueden proporcionar acceso a recursos y conocimientos locales, ayudar a las agencias a navegar por los desafíos legales y regulatorios y ofrecer oportunidades de *networking* y colaboración.

Pueden aportar valor en términos de conocimientos y experiencia, y también pueden ayudar a las agencias a establecer relaciones de confianza y a construir una reputación en los mercados internacionales. Es poco probable que uno solo de los socios pueda abarcar todas las áreas del negocio.

Pero fundamentalmente, en una compañía de recursos limitados, deben ser inversores. Eso les dará una pertenencia única cuando lleguen (porque siempre llegan) las dificultades que en algún momento del proceso hacen pensar que el proyecto será inviable o que requerirá más esfuerzo del que se había pensado originalmente.

¿Y si el proyecto de internacionalización es sin socios? Dejo ese capítulo para que lo escriba otro. En mi experiencia profesional, escalar con los socios adecuados, fue un catalizador sin precedentes. Visto a la distancia supongo que con sólidos procesos e inversión debería ser posible. Depen-

derá también de la escala y formato de la agencia original. Por mi conocimiento de muchísimas agencias digitales locales en esta época en particular, si tuviera que elegir un solo consejo para dar a alguien que quiere llevar su negocio digital a otros países, ese consejo sería: "Elegí bien a tus socios".

Es importante construir una marca fuerte. Tu marca es tu carta de presentación en el extranjero. Es esencial trabajar en tu propuesta de valor y comunicarla de manera efectiva. Una marca reconocible y respetada puede abrirte muchas puertas en el mercado internacional. Las agencias digitales pueden fortalecer su marca a través de una estrategia de branding sólida que incluya una propuesta de valor clara, una identidad de marca consistente y una comunicación efectiva con los clientes. Esto habitualmente no ocurre y muchas agencias caen en la trampa de la falta de foco; intentan ofrecer todo sin tener una propuesta de valor clara. Lo que es similar a no ofrecer nada.

Metas a corto y largo plazo para la expansión global

Toda estrategia debe estar respaldada por objetivos claros. Estos te permiten medir tu progreso y ajustar el rumbo cuando sea necesario. Es importante establecer metas a corto y largo plazo para la expansión internacional. Las que son a corto plazo pueden incluir la entrada en un nuevo mercado, la adquisición de un cierto número de clientes o la generación de un cierto nivel de ingresos. Las metas a largo plazo pueden incluir la consolidación en el mercado, la diversificación de la oferta de servicios o el posicionamiento como líder en algún servicio en el mercado.

Es importante tener ese plan presente, incentivar a la estructura para avanzar en esa dirección, y evaluar el proceso a partir de métricas de estas características y no caer en la evaluación basada en los sentimientos que los acontecimientos van a propiciar.

Según un reporte reciente de SCOPEN (Marketer Scope 2021/22) sobre la calidad del mercado global de agencias, en los anunciantes queda claro que además de la contribución de sus propios marketers para el crecimiento, los indicadores de desarrollo de mercado en Latam indican cuán necesario y valorado es el aporte de los profesionales de las agencias a la hora de generar valor. Esto nos obliga a chequear que nuestros equipos realmente estén a la altura de las necesidades internacionales ya que la exigencia para sobresalir va a ser alta.

Esta nueva concepción de la generación de conocimiento debe ser una vertical clara en la cultura de cualquier agencia que anhele operar en distintos mercados del mundo y ofrecer un valor agregado que la distinga de sus competidores.

Pienso que no se trata solo de cruzar fronteras, sino de entender y respetar las culturas, de adaptarse y de innovar. Las agencias que buscan expandirse deben ser resilientes, flexibles y estar dispuestas a aprender constantemente. **La clave no está en ser el más grande, sino el más adaptado y en sintonía con las necesidades cambiantes de un mercado global** en un mundo que cambia cada día más rápido que el día anterior. Así que, mientras te embarcas en este viaje de expansión, pensá que no es el destino, sino el viaje lo que cuenta. Y en este viaje, la adaptabilidad, la comprensión cultural y la innovación pueden ser tus mejores aliados.

¿CULTURA EMPRESARIAL O FLEXIBILIDAD LABORAL?

La disputa entre dos modelos opuestos y a la vez necesarios

Por **Julián Mitidiero**

CEO & Co-Founder de Wazabi

AGENCIA DESLOCALIZADA



En la dinámica actual de las agencias de marketing digital, la fusión de la evolución tecnológica y la globalización, ha orquestado un cambio trascendental en los cimientos de los modelos de trabajo. La multiplicación de agencias deslocalizadas, caracterizadas por la dispersión geográfica de sus equipos y recursos, ha traído un nuevo debate al escenario: ¿qué enfoque debería prevalecer? ¿La construcción de una cultura empresarial sólida que fomente la cohesión y la innovación, o la flexibilidad laboral que permita a los colaboradores encontrar el equilibrio entre sus vidas personales y profesionales?

Recuerdo aquellas primeras madrugadas de cuarentena durante la pandemia por Covid-19 en el año 2020, mientras intentaba dormir a mi hija de nueve meses, que mis pensamientos viajaban de un lado para el otro casi al mismo ritmo oscilatorio en que hamacaba a Margarita. No paraba de imaginar lo que se nos venía encima, no tanto en términos de hábitos con la familia y amigos, sino de lo que sería el futuro de nuestra agencia después de esa tormenta que apenas comenzaba.

¿Cómo vamos a sostener el ánimo del equipo? ¿Qué pasará con las actividades cara-a-cara que nos hacían vincularnos de un modo mucho más humano siendo plenamente conscientes de ese ‘otro’ que formaba parte de nuestra cotidianeidad? ¿Cómo nos vamos a ‘conectar’ con las personas que se vayan incorporando al staff? Todas esas preguntas (y muchas otras similares) me quitaban el sueño cada noche.

Es que en el corazón de una agencia de marketing digital, la cultura empresarial no sólo influye, sino que moldea la creatividad y el rendimiento del equipo. La presencia física en el espacio de trabajo genera oportunidades inigualables para el intercambio espontáneo de ideas, el debate fecundo y la forja de relaciones personales sanas. La cercanía humana no solo nutre sino que también cataliza la innovación, al cultivar un ambiente donde las conexiones personales incitan la confianza y propician una colaboración sin restricciones.

Adicionalmente, la cultura empresarial robusta es un motor vital en la expansión y el desarrollo de la agencia. El proceso continuo de formación y capacitación adquiere un matiz distintivo en los entornos presenciales, y esta condición ambiental se hace aún más necesaria cuando participan perfiles ‘Junior’ que apenas están comenzando su recorrido en el ámbito laboral. **La dinámica inherente al trabajo en equipo ‘in situ’ facilita la transferencia fluida de conocimientos y habilidades,** promoviendo además un enriquecimiento constante y progresivo.

A la vez, la convivencia en un ámbito físico nos obliga a conocernos más entre nosotros, saber que somos personas distintas y que cada individuo trae consigo un contexto personal único que no se deja en la puerta al entrar a la oficina. Poner en práctica la empatía cuando compartimos el espacio es mucho más natural y sencillo, y esos vínculos humanos sin dudas potencian aún más los vínculos laborales, generando puentes de confianza entre las personas que derivan en mejores resultados.

Desde los lugares de liderazgo también se logran poner en práctica diferentes dinámicas presenciales que promueven el debate plural entre las personas, generando diálogos transversales donde antes no había conexión alguna. Esta oportunidad de conectar vías que de otra manera hubiesen circulado en paralelo, definitivamente actúan como nutrientes para la creatividad y expanden la capacidad de resolución de los equipos.

Flexibilidad laboral: empoderamiento y equilibrio personal

Sin embargo, con el correr de los meses, la pandemia por Covid-19 no daba tregua y las agencias comenzábamos a tomar decisiones ya no tan temporales. Muchos colegas vaciaban las oficinas trasladando sus mobiliarios directamente a las viviendas de sus colaboradores. Es cierto que hubo mucho de fuerza mayor, pero también debemos reconocer que el trabajo remoto ya era un posibilidad concreta y viable mucho antes que la cuarentena obligatoria. **Aquellos que ya habíamos experimentado el trabajo remoto en nuestros equipos sabíamos que era un beneficio personal diferencial** que a la vez mejoraba notoriamente el clima general.

En el marco de la agencia deslocalizada, la flexibilidad en el trabajo se erige como un pilar irrefutable en la capacidad de adaptarse a la cambiante dinámica del entorno laboral. El equilibrio entre la vida laboral y personal constituye una variable fundamental en la ecuación de satisfacción y rendimiento. La habilidad de trabajar de forma remota brinda a los colaboradores el poder de armonizar sus compromisos laborales con sus responsabilidades personales, engendrando un sentido intrínseco de motivación y productividad.

Además, el trabajo remoto, muchas veces se convierte en un hábitat propicio para la introspección profunda y la concentración en tareas específicas. La psicología del flujo, conceptualizada por el psicólogo **Mihaly Csikszentmihalyi**, catedrático de neurociencias en la Universidad de Stanford, arroja luz sobre este fenómeno al proclamar que la soledad puede actuar como un acelerador para la creatividad fluida y la concentración profunda. En un contexto digital, las herramientas de colaboración en línea y las tecnologías de la información no solo permiten, sino que fomentan una comunicación eficaz, incluso en equipos que no comparten mismos husos horarios ni mucho menos ubicaciones geográficas.

Plataformas como *Slack*, *Discord* o similares hacen las veces de 'oficina' mientras estamos todos detrás de la pantalla. **Contar con protocolos definidos sobre cómo debemos comportarnos al trabajar de forma remota es vital** para nivelar las expectativas en los equipos y desarrollar un código colaborativo de convivencia. Al comenzar el día nos saludamos, si nos vamos a ausentar por un tiempo prolongado damos aviso al resto para que no esperen una respuesta inmediata de nosotros, cada temática en su canal correspondiente, los mensajes no deben prestarse a malas interpretaciones -deben ser simples pero claros-. En muchos casos parecen sugerencias obvias pero siempre es conveniente poner todo sobre la mesa si queremos crear una cultura del trabajo remoto que perdure en el tiempo.

Dos de los principales desafíos que debemos enfrentar al trabajar de forma remota son:

1. El traspaso del conocimiento de los más experimentados a los menos experimentados
2. Las órdenes de trabajo entre los colaboradores y sus respectivos feedback.

Para lo primero parecería no haber un sustituto perfecto de la presencialidad, sin embargo hoy en día existen muchas herramientas para combinar las capacitaciones en línea -por lo general mediante videollamadas- con otras formas de entrenamiento asincrónicas tales como guías prácticas, videotutoriales internos, manuales de procedimientos y hasta audio tutoriales.

Para lo segundo es fundamental contar con metodología de briefing entre los equipos para minimizar los desvíos y lograr buen entendimiento al momento de asignar tareas, al designar los responsables de cada etapa y a la vez reportar correctamente el status de las mismas. por supuesto tenemos que saber que los procesos de trabajo son siempre perfectibles y debemos abrazarnos a la idea de mejora continua si queremos lograr agilidad en los equipos.

El modelo híbrido: la evolución natural

La intersección entre la cultura empresarial y la flexibilidad laboral encuentra su epítome en el **modelo híbrido**, un enfoque que amalgama los aspectos más destacados de ambas veredas. En nuestro caso hemos optado por este enfoque, cuyos beneficios son evidentes en la sinfonía que se logra entre la posibilidad de adaptar el tiempo laboral según las circunstancias personales y la oportunidad regular de interacción presencial.

Amy Edmondson, psicóloga organizacional y profesora de Liderazgo en Harvard Business School, desarrolló el concepto de 'seguridad psicológica' que se resume como la creencia compartida de que el equipo de trabajo es un lugar seguro para la toma de riesgos interpersonales.

Los entornos psicológicos seguros son fundamentales para promover una cultura del aprendizaje que incluya compartir ideas, hacer preguntas, manifestar preocupaciones e incluso equivocarse. Esta importante herramienta para el desarrollo de los equipos, acentúa la relevancia de la presencialidad, ya que **las interacciones cara a cara son imprescindibles en la consolidación de una identidad colectiva.**

El enfoque híbrido también aborda de manera magistral las complejas dinámicas del actual mercado laboral, donde la 'cartera de beneficios' es cada vez más pesada en la mesa de negociación. De acuerdo con un informe de Global Workplace Analytics¹, el 80% de los empleados consideran que la flexibilidad laboral impacta positivamente en la fidelización del talento. Este mismo estudio sugiere que las empresas que han implementado políticas de trabajo flexible exhiben un aumento del 25% en su productividad en comparación con aquellas que no lo hacen.

En resumen, la polaridad aparente entre cultura empresarial y flexibilidad laboral resulta ser una falacia. El modelo híbrido, al englobar tanto las interacciones personales como la libertad inherente al trabajo remoto, emana como una solución paradójica y, sin embargo, tremendamente eficaz. Al fusionar estos dos aspectos, se genera una sinergia que intensifica la creatividad, el rendimiento y la satisfacción.

William Bernbach, referente histórico indudable del mundo publicitario, insinuó que "...la publicidad no es una ciencia, sino un arte"². Esa noción resuena en la importancia de las conexiones humanas y la innovación en esta industria. Así, **el modelo híbrido**, en su capacidad de desafiar, vincular, relacionar y fomentar el crecimiento cultural, simultáneamente, **promueve la flexibilidad necesaria para las demandas del mundo moderno**.

Naturalmente las personas vamos encontrando nuestro propio punto de equilibrio y hoy en día vemos revalorizado el trabajo presencial pero sin olvidarnos que queremos seguir teniendo un pie en casa.

Margarita ya tiene cuatro años y en esta transición al trabajo híbrido pude ver (y vivir con ella) cada paso de su crecimiento. Su hermano Bruno ya nació conociendo a este padre que puede equilibrar la vida laboral con la personal sin necesidad de ausentarse durante 10 horas todos los días.

Hoy no imagino una vida diferente en el futuro pero tampoco descarto nuevos cambios, después de todo nos encontramos en una industria en la que debemos abrazarnos a la innovación y no dar nada por definitivo, ¿cuál será el próximo modelo que adoptaremos?

Aún creo que el modelo mixto tendrá larga vida ya que no solo actúa como un puente que une los dos mundos, sino también como un cimiento que nos impulsa hacia nuevas cúspides de éxito y creatividad en constante evolución.

”

1. 'State of remote work 2022 report', Global Workplace Analytics // 'Advantages of Agile Work Strategies For Companies', Global Workplace Analytics (<https://globalworkplaceanalytics.com/resources/costs-benefits>)

2 *Branded Beauty: How Marketing Changed the Way We Look* (Tungate, 2011)

LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN LA ERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Comunicar es conversar

Por **Carlos Mazalán**

Fundador y CEO de Mazalán Comunicaciones

CONSULTORA DE COMUNICACIÓN

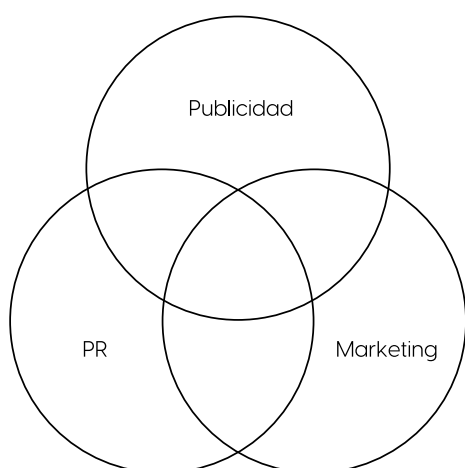
Carlos Mazalán (@cmazalan) es Presidente de Mazalán Comunicaciones, Autor de RockearLasComunicaciones.net, Presidente de la Comisión de Consultoras de ConsejoPR (rrpp.org.ar), miembro de Interact, del Consejo Profesional de Ciencias Informáticas y mentor e impulsor de RECArgentina.net.ar



Una mirada por la evolución de la comunicación empresarial, donde las áreas de marketing, publicidad y relaciones públicas se integran cada vez más para lograr objetivos comunes. Cuál es la importancia de trabajar como una "Agencia/Consultora de Conversación" y la relevancia del storytelling al storybeing, del content marketing al brand journalism para conectar con las audiencias. Cuáles son las claves para una comunicación efectiva y los conceptos sobre las comunicaciones afectivas.

¿Será que en mi secundario me formé como Técnico ElectroMecánico o que en la Universidad Tecnológica Nacional estudié Ingeniería en Sistemas o que practiqué un montón de deportes o tuve mi banda de rock la razón por la cual veo cómo se integran las distintas disciplinas? No puedo evitar sentir la conexión entre las cosas y cómo funcionan interrelacionadamente (como un sistema donde se relacionan distintos elementos para lograr un objetivo común). Les voy a compartir mi mirada de lo que podría ser pensar en integración de servicios de comunicación para entregar valor a los clientes.

Pensar a la evolución del PR tradicional hacia una estrategia integral y multiplataforma de marketing y comunicación que deviene en un nuevo ciclo en la vida comunicacional de una organización: la conversación.



Cuando hablamos de comunicación integral hablamos de publicidad, marketing y relaciones públicas. Se trata de un trabajo que, desde agencias/consultoras para clientes (no anunciantes) incluyen estructuras que trabajan comprometidas con el desafío que tiene cada organización en cada momento frente a cada audiencia: awareness, branding, ventas, etc).

Desde hace años veo una mayor integración de las áreas de marketing, publicidad y relaciones públicas e institucionales y las imagino en un **diagrama de Venn** (teoría de conjuntos) donde el conjunto unión es cada vez más grande. Eso hace que las áreas se confundan y no por no saber qué hacer, sino por trabajar cada vez más juntas en pos de lograr objetivos en común en favor del negocio y la reputación de las organizaciones.

Esta es una de las claves para dar un buen servicio integral, amplio y de largo plazo para poder trabajar junto con el cliente alineados desde cada área como si fueran una sola.

Conceptos del modelo de Agencia/consultora

En la era de la comunicación digital, las organizaciones y las marcas necesitan contar con una presencia online y offline sólidas y efectivas para conectarse con sus audiencias. Es aquí donde entra en juego una empresa de comunicación que trabaja como extensión del cliente, desarrollando estrategias y tácticas basadas en desarrollo de narrativas y contenidos para transmitir sus mensajes de manera efectiva.

Este tipo de agencia o consultora tiene un equipo de profesionales altamente capacitados en diferentes áreas de la comunicación, desde diseñadores gráficos hasta expertos en relaciones públicas, social listening y redes sociales, cómo marketing digital, creación de contenidos, producción audiovisual entre muchas otras que trabajan mancomunadamente en un ecosistema virtuoso desde lo estratégico a lo táctico. Estas áreas trabajando en conjunto, crean una estrategia integral que abarca todos los aspectos de la comunicación, tanto online como offline acompañando el negocio de sus clientes.

La **clave del éxito** en esta forma de trabajo es la estrecha relación entre la consultora o agencia y el cliente en el largo plazo. Acompañando el ciclo de vida de una compañía, más allá de campañas puntuales. En la extensa bibliografía de marketing y comunicaciones las "C" nacieron para justificar lo que digo para buscar una buena Comunicación de Contenidos mediante la **consistencia, continuidad/constancia, coherencia, confianza y cohesión**.

Y acá me permito sumar algo que vengo diciendo hace tiempo. Debemos ampliar el *wording* a la relación Agencia/Anunciante por Consultora o Agencia/Cliente: el equipo de profesionales debe conocer a fondo la empresa, su filosofía, objetivos y valores para poder transmitirlos adecuadamente a través de los diferentes canales de comunicación.

Además, esta forma de trabajo permite una mayor flexibilidad en cuanto a las necesidades específicas del cliente. La agencia también puede desarrollar activaciones, campañas o iniciativas puntuales que van desde la producción de eventos hasta vídeos o contenidos especiales con sus recursos propios o socios de negocios que la complementa.

La caja de herramientas en beta

Nuestra caja de herramientas crece, cambia, muta, incorpora nuevas plataformas y no solo se nutre de conceptos y teorías, sino de tecnologías que evolucionan cada día y eso nos obliga a vivir

aprendiendo, incorporando nuevos conocimientos donde agregan nuevas habilidades profesionales y generan nuevos perfiles.

Los **servicios** a entregar a los clientes van desde la escucha (listening), planificación, creatividad, desarrollo de narrativas, activaciones hasta la ejecución de iniciativas / programas / acciones y su medición, control y ajustes permanentes para apuntar al rumbo deseado.

En resumen, una empresa de comunicación que funciona como extensión del cliente es una gran opción para aquellas empresas que buscan una presencia online efectiva y coherente con su imagen corporativa. Con un equipo de profesionales altamente capacitados y una estrecha relación con el cliente, pueden desarrollar estrategias integrales que abarcan todos los aspectos de la comunicación.

Agencia o consultora de conversación

Si pudiera elegir un nuevo nombre para mi empresa, sería "Agencia o Consultora de Conversación".

Me gusta no olvidar al **Manifiesto Cluetrain**¹, publicado en 1999 porque cambió la forma en que las empresas deberían pensar la comunicación. El manifiesto argumenta que las empresas no pueden simplemente "hablar" a sus clientes, sino que necesitan tener conversaciones con ellos. Las conversaciones son bidireccionales, y se basan en el respeto y la comprensión y son clave para una comunicación efectiva.

Las empresas que pueden tener conversaciones significativas con sus clientes son más propensas a construir relaciones sólidas y lograr sus objetivos comerciales.

En la era de la desintermediación, las empresas y organizaciones tienen más oportunidades que nunca para conectarse directamente con sus audiencias. Sin embargo, es importante recordar que la comunicación no se trata solo de enviar un mensaje. Se trata de escuchar a la otra persona y de entender sus necesidades.

Como Agencia de Conversación debemos ayudar a nuestros clientes a tener conversaciones significativas con sus audiencias, ofreciendo una variedad de servicios, incluyendo:

- » Planificación y desarrollo de estrategias de conversación
- » Creación de contenido conversacional

- » Gestión de redes sociales
- » Respuestas a clientes
- » Investigación y análisis de conversaciones

Estoy convencido de que la conversación es el futuro de la comunicación. Y el compromiso como profesionales es estar comprometidos a ayudar a los clientes a tener conversaciones significativas con sus audiencias, y a construir relaciones sólidas y de largo plazo.

Algunas claves para generar conversaciones efectivas:

- » Sea auténtico y transparente.
- » Sea relevante para su audiencia.
- » Sea creativo e innovador.
- » Sea paciente y persistente.

Los contenidos generan conversación

El *storytelling*, el *storydoing*, el *storybeing*, el *content marketing* y el *brand journalism* son cinco conceptos importantes para las empresas que quieren comunicar con éxito en la era digital. Estos conceptos pueden ayudar a las empresas a conectar con sus audiencias a un nivel más profundo y crear relaciones más sólidas.

El *storytelling* es el arte de contar historias; el *storydoing* es el arte de convertir las historias en acciones y el *storybeing* tiene que ver con la esencia de ser lo mismo que el mensaje. Esas estrategias pueden ayudar a las empresas a conectar con sus audiencias a un nivel más profundo y crear relaciones más sólidas.

El *content marketing* es una disciplina basada en la creación de contenido de calidad que nos da valor como marca. El *brand journalism* es una metodología de creación de medios de comunicación dentro de una marca o empresa. Ambos enfoques pueden ayudar a las empresas a abrir un nuevo espacio de contacto y conversación con sus usuarios y clientes.

En la era digital, las empresas tienen más oportunidades que nunca para comunicarse con sus audiencias. Sin embargo, también existe más competencia que nunca. Para tener éxito, las empresas necesitan encontrar formas de destacarse de la multitud.

Algunas claves para comunicar con éxito:

- » Contar historias que sean relevantes para cada audiencia.
- » Utilizar historias que sean auténticas y personales.
- » Crear historias que sean atractivas y memorables.
- » Convertir historias en acciones.
- » Crear contenido de calidad que sea informativo, instructivo, entretenido o movilizante a nivel emocional.
- » Publicar contenido en formatos atractivos y fáciles de consumir.
- » Promover el contenido en las redes sociales y otros canales.
- » Escuchar a las audiencias y responder a sus comentarios.

Una forma interesante de pensar la creación de diversos tipos de contenidos la podemos encontrar en las definiciones de *Hero*, *Hub* y *Help* (cosa que les dejo a ustedes en sus manos...)²

Paciencia y Ansiedad

Para que una empresa o marca sea exitosa, debe poder articular su comunicación y marketing de manera efectiva. Esto significa ser capaz de llegar a su audiencia, conectar con ellos a un nivel emocional y motivarlos a tomar acción.

Hay dos elementos clave para lograr esto: Paciencia y Ansiedad. La Paciencia es importante porque requiere tiempo para construir relaciones y confianza. La Ansiedad es importante porque impulsa a la acción y al compromiso.

La combinación de Paciencia y Ansiedad es la clave para la comunicación y el marketing efectivos. Cuando las empresas y las marcas pueden combinar estos dos elementos, pueden crear relaciones sólidas con sus audiencias y lograr sus objetivos.

Aquí hay algunos consejos adicionales para usar la Paciencia y la Ansiedad para comunicar y comercializar de manera efectiva:

- » Ser pacientes. No esperar resultados inmediatos. Con el tiempo y la dedicación, se construyen relaciones sólidas con las audiencias.
- » Ser ansiosos. Impulsar a la audiencia a tomar acción. Hacerles saber lo que queremos que hagan y por qué deberían hacerlo.

- » Ser creativos. Pensar fuera de la caja. No tener miedo de probar cosas nuevas.
- » Ser coherentes. Ser amo de lo que callamos y esclavos de lo que decimos.
- » Ser persistentes. No rendirse. Seguir intentando hasta lograr los objetivos.

La combinación de paciencia y ansiedad genera el resultado perfecto, la comunicación ideal que permite cumplir con todos los objetivos que se propongan.

Todo sea por la reputación

La reputación es la percepción que tienen las personas de una empresa o marca. Se basa en la experiencia que las personas han tenido con la empresa o marca, y puede ser positiva o negativa. Como dice Warren Buffet: "se necesitan 20 años para construir una reputación y 5 minutos para arruinarla".³

Para las empresas que ofrecen sus productos en el comercio electrónico, cada transacción es una prueba que construye o debilita su reputación. Las personas que compran en línea esperan una experiencia positiva, que incluye una respuesta rápida, una descripción precisa del producto, una entrega fácil y una forma de pago conveniente. Si la empresa puede cumplir con estas expectativas, las personas tendrán una experiencia satisfactoria y es más probable que recomienden la empresa a otros.

En un mundo conectado por Internet, donde los mercados son conversaciones, la reputación se construye en cada intercambio, no sólo en los comerciales. Esto significa que las empresas deben ser conscientes de sus acciones y palabras en todo momento, ya que pueden afectar a su reputación.

La reputación es un activo valioso para las empresas, ya que puede ayudarlas a atraer nuevos clientes, fidelizar a los clientes actuales y aumentar las ventas. Las empresas que pueden construir una reputación positiva serán más exitosas que las que no lo logren.

Comunicaciones Afectivas

Hace años acuñé el concepto de **Comunicaciones Afectivas**, que tiene tres canales o puntos cardinales para optimizar la comunicación, ya sea entre una empresa/audiencias (personas), entre empresas o entre personas:

- » Uno es el canal **intelectual** (la cabeza): el pensamiento, lo cerebral, la cuestión técnica. Incluye las especificaciones, las definiciones y los conceptos, es decir, todo lo que hace a lo racional.
- » Hay otro punto que es el **transaccional** (ahora apunto al bolsillo): allí es donde tengo la billetera, donde los bienes y servicios se miden como sujetos de un intercambio comercial. ¿Lo que ofrecés es caro o barato? ¿Cuánto cuesta tu producto? ¿Se regala? ¿Se ofrece en canje?
- » El tercer eje apunta al corazón: el **emocional**. En este punto, nos referimos a una apelación primaria, opuesta a la razón. A los sentimientos, a la empatía, a la pasión.

La unión de los tres puntos es lo que yo llamo **comunicaciones afectivas**. Se da cuando apelando a las emociones logramos conectar con el otro.

Si el corazón está abierto, la cabeza puede pensar y el bolsillo invertir.

Creo que allí radica la fórmula del éxito de las comunicaciones y los invito a experimentarlo y ponerlo en práctica. Las emociones siempre han sido una llave para el entendimiento humano. Pero en tiempos de omnipresencia tecnológica y de intoxicación informativa, las comunicaciones afectivas tienen más sentido que nunca antes.

La Comunicación de las Cosas (La comunicación no es decir, es hacer)

La comunicación no es la última milla de la construcción de un producto o servicio. Es una parte fundamental del proceso, desde la concepción hasta el uso. La tecnología está transformando la forma en que nos comunicamos, y los comunicadores y tecnólogos debemos trabajar junto a los equipos de desarrollo para crear productos y servicios que sean efectivos y útiles. A esto le llamo **"La Comunicación de las Cosas"**⁴ y nos debería llamar a capacitarnos e incorporar habilidades tecnológicas a nuestro conocimiento.

Aquí hay algunos ejemplos de cómo la nueva comunicación, no "la de decir", sino "la de hacer" está cambiando:

- » Los GPS nos ayudan a encontrar la mejor ruta a nuestro destino.
- » Las pulseras inteligentes nos ayudan a monitorear nuestra actividad física y salud dando información al centro médico con la información.

- » Los autoservicios tipo Amazon GO permiten comprar sin la ayuda de un humano.
- » La realidad aumentada y la realidad virtual nos permiten experimentar el mundo de nuevas maneras.

Estas son solo algunas de las muchas formas en que una nueva forma de comunicación está cambiando. A medida que la tecnología continúe evolucionando, la comunicación se volverá aún más importante.

Los comunicadores y tecnólogos deberían trabajar conjuntamente para crear productos y servicios que sean efectivos y útiles, y que nos ayuden a vivir mejor.

Algunas preguntas que me surgen de este texto y me gustaría compartir para ir cerrando el capítulo son:

- » ¿Qué nuevas posibilidades está abriendo la tecnología?
- » ¿Cómo pueden los comunicadores y tecnólogos trabajar conjuntamente para crear productos y servicios que sean efectivos y útiles?
- » ¿Cómo podemos asegurarnos de que estas tecnologías se usen para el bien y no para el mal?

Las respuestas seguramente surjan a medida que la comunicación y la tecnología continúan evolucionando. Mientras tanto creo que hay una oportunidad de modelo de negocios pensando en ser cada día mejores ofreciendo servicios como agencias o consultoras de comunicación integral.



-
1. *Manifiesto Cluetrain* <http://tremendo.com/cluetrain/>
 2. *Sobre Hero, Hub y Help:* (<https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/video/schedule-your-content/>)
 3. “El error que puede arruinar tu carrera en 5 minutos, según Warren Buffett.” *El Cronista*, 13 June 2022, <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/el-error-que-puede-arruinar-tu-carrera-en-5-minutos-segun-warren-buffett/>. Accessed 10 September 2023.
 4. “La Comunicación de las Cosas” y “Comunicaciones Afectivas” en *Rockearlascomunicaciones.net*

DE INTERMEDIARIAS A AGENCIAS DE MEDIOS

¿Dónde quedó la era Madmen?

Por **Sol Terzi**

SVP Marketing Strategy & International Business de Ignis Media Agency

AGENCIA DE MEDIOS



En todas las charlas sobre modelos de agencia, la visión de agencia de medios tiene que ver con un modelo transaccional. Siempre fuimos los formales de la industria. Los que intermediamos entre el anunciante y los medios. Y si bien al menos ya dejamos la corbata en el cajón, seguimos siendo percibidos en muchas ocasiones como empresas poco adaptadas a la modernidad líquida, "haciendo referencia a la metáfora del sociólogo Zygmunt Bauman de una modernidad tan cambiante que se equipara a un entorno líquido". Siendo absolutamente honestos, es cierto que nuestro negocio no ha cambiado tanto. Sin duda se ha complejizado, pero la gran disrupción tecnológica de los últimos 10 años ha cambiado drásticamente el cómo lo hacemos, complejizando el escenario no solo tecnológico y de miras al entendimiento del consumidor, sino de retorno del negocio y opacando ampliamente el Porqué lo hacemos (WHY), el propósito que plantea Simon Sinek en su libro Start with Why¹.

Desde el fulgor de la pasión profesional a veces cuesta recordar que el negocio de las agencias de medios es tan financiero como publicitario, solo basta mirar nuestras estructuras y ver el tamaño de las áreas de administración/revenue/compra, el cual probablemente, sea similar al de media.

Si nos remontamos a los inicios, las agencias de medios surgen allá por los años 70 en el mundo, pero recién desembarcan en Argentina a mediados de los 90, con el objetivo de aprovechar y especializar un negocio en auge frente a la complejización del escenario mediático. Pero en ese gran cambio donde una forma de amplificar buenas ideas se convirtió en un negocio financiero, pasamos de ser una profesión a ser una industria. Las agencias de medios tomaron un lugar preponderante, pero relacionado a la administración de presupuestos, fusiones, adquisiciones, cotizaciones en bolsa, "precios" de medios o descuentos más que al valor estratégico de la recomendación.

En la historia de las agencias de medios, empezamos siendo solo intermediarios, con la llegada de la información de audiencia se empezó a profesionalizar y complejizar. Se sumaron servicios, llegamos a ser más estadísticos que publicitarios. La traducción del consumidor a la audiencia se convirtió en nuestra bandera y la llegada de medios como la TV Cable (Si, alguna vez fue una novedad mirar más de dos canales) y ni hablar de las plataformas digitales complejizan tanto el escenario, que requirió cada vez más de información y especialistas para entenderlo. Hoy encontramos en las agencias de medios gente de publicidad/marketing, pero también sociólogos, antropólogos, psicólogos, programadores, contadores y personas del área de administración de empresas. Porque digital fue una disrupción, pero el big data y la "inteligencia artificial (AI)", está requiriendo un nivel de flexibilidad y adaptabilidad hasta ahora impensado.

Con todo esto no extraña el hecho de que incluso hayamos tenido que trabajar nuestro propio posicionamiento. De bolseros, pasamos por centrales de medios -cuyo término central viene de la

relación transaccional de gestionar medios para anunciantes- al de agencias de medios. La moraleja: tuvimos que recuperar el término "agencia" para identificar quienes somos.

¿Planificador de medios se es o se nace? Nadie nunca se hizo esta pregunta...

Y es que sí, no somos responsables de la idea creativa, pero somos igualmente publicitarios, ¿o no? Sin duda el hecho de que nosotros mismos dudemos deja en evidencia el problema: a veces, no tenemos clara nuestra identidad.

Cuando ingresé en carrera de publicidad en la facultad UCES no lo hice con una vocación clara. Crecí en un entorno muy ligado al marketing y la comunicación y me resultaba algo interesante para explorar. Lo primero que me encontré fue la pregunta, ¿quieres ser creativo? El creativo era un ser aparte, alguien a quien le notaban claramente la vocación, que además del título de grado hacía escuelita creativa, y tenía un porfolio armado. Los que no sabíamos bien cómo posicionarnos, y que claramente no queríamos ser "creativos", teníamos la ardua tarea de descubrir que nos gustaba de la bolsa de cosas que no era pensar ideas, en esa época para TV o Radio. Es así como esos que no sabíamos bien para dónde ir, nos encontramos hoy repartidos entre anunciantes, agencias de medios, de prensa, digitales, etc.

Luego de dos décadas puedo decir que esta disyuntiva que se amplió con el universo digital (Ser digital no es ser creativo, o de medios, o incluso tecnológico, es aún una especie aparte) no es muy acertada y puede ser la raíz del problema. Me considero publicitaria, pero la verdad es que no es el caso de todos los que trabajamos en agencia de medios. Cómo publicitaria, no puedo pensar solo en una parte de la ecuación. ¿Cómo pensar la estrategia de medios sin considerar el concepto creativo? ¿Cómo pensar plataformas si a mí me toca solo pensar en la pauta de TV o "digital"? ¿Dónde queda la estrategia de comunicación en todo esto?

La educación en la industria, como en muchos ámbitos, está lejos de los cambios tecnológicos y de los modelos de agencia, lo que no aporta a la necesidad de crear un posicionamiento asertivo sobre las agencias de medios. No tenemos el glamour de las agencias creativas, o los celebrities de un canal de TV ni la potestad de una marca como los anunciantes, pero lo que sí tenemos es la capacidad de analizar grandes cantidades de información de multiplicidad de fuentes para conocer en profundidad al consumidor, convertirlo en audiencias accionables y entender cómo y dónde encontrarlo. Tan mal no está, ¿no? Hoy hay muchos más recursos racionales y emocionales que llevan a un entendimiento mucho más en profundidad de cómo se construye una marca con un consumidor cada vez más complejo y sofisticado.

Lo que sí creo, es que las personas que les apasiona la comunicación pero no saben bien dónde ubicarse, encuentran en las agencias de medios una unión de disciplinas, orientado a un modelo amplio de negocio y comunicación.

De una realidad sólida a una estructura más líquida

El modelo de agencia que buscamos ¿evolució? Si leemos las ediciones anteriores, a la larga todos hablamos de integración. Pero, ¿de qué hablamos cuando nombramos este concepto tan utilizado?; ¿hablamos de integración OFF-ON?; ¿la integración de disciplinas? ¿la integración entre creatividad y medios?; ¿o la integración con AI?

Sin duda luego de la irrupción de la AI, parece arcaico aun estar discutiendo la integración on/off, como si uno como consumidor/persona diferenciara los momentos, como si la digitalización no fuera algo que atraviesa nuestra rutina diaria de forma imperceptible y ya inmersa en cada uno de los dispositivos que utilizamos. Pero lamentablemente aún es así, y creo que hay una responsabilidad compartida entre agencias, anunciantes y educadores, de definir digital como un medio. Las agencias de medios medianas y chicas, muchas veces tenemos un director digital como si fuera una especialidad y no una plataforma que atraviesa todos los medios de comunicación. Pasa algo parecido con la creatividad, y como mencionaba anteriormente, con la disociación de la comunicación como un ecosistema 360 que incluye cualquier contacto entre la marca y el consumidor.

Creo que vamos camino a estructuras más integrales, que incluyan todos los conceptos de integralidad. Empresas con una visión mucho más holística de la comunicación. Hay una necesidad de un pensamiento integral más allá de la especialidad. Salir del modelo transaccional. Hoy todas las agencias, no importa la especialidad que tenga termina en la misma discusión, el precio. ¿Cómo pasamos de tener la varita mágica entre nuestros servicios a tener que explicar que el servicio estratégico tiene un valor? ¿Será que nos creímos demasiado el mago de la historia? En una era donde la información y la data tiene mucho más valor que la intuición, ¿hay una necesidad realmente de reinención? ¿O será que tendremos tanta tecnología generando conclusiones masivas que la intuición y la experiencia volverá a ser importante? ¿Es una amenaza o una ventaja competitiva?

Un fenómeno interesante que sucedió en la pandemia, fue la revalorización de la investigación pero sobre todo de la capacidad de toma de decisión rápida en base a datos de múltiples fuentes basado en experiencia. Todas las herramientas del mercado se volvieron poco útiles, la realidad era tan volátil que toda estadística de hace uno o tres meses atrás era obsoleta. El desk-research y las investigaciones adhoc estaban a la orden del día. Y dejó en un piso más alto el valor de las

áreas de investigación y la necesidad del entendimiento más en profundidad del consumidor, que modificó luego del COVID-19 la forma de relacionarse con marcas.

En mi opinión, desde la mirada de agencias de medios, las agencias creativas han sabido trabajar mejor el concepto de valor de su trabajo, aunque hoy también se encuentren con la misma problemática y necesidad de salir de un modelo transaccional. Somos empresas de servicios, nuestro diferencial es intangible. Y lo que todos buscamos ya sea que pensemos ideas publicitarias o planifiquemos medios, es ser socios estratégicos de nuestros clientes trabajando el posicionamiento y los resultados de las marcas.

Volver a las fuentes (Back to the basics)

Todos vamos hacia el mismo lugar: ser socios estratégicos de nuestros clientes. ¿Objetivo? Hacer crecer el negocio. Hacer crecer las marcas con las que trabajamos.

Necesitamos una agencia más líquida, más integral. Menos operativa, más estratégica. Hay tanta multiplicidad de estímulos que el storytelling es lo más relevante. Nadie duda quien "compra" la pauta de TV, pero no es un servicio, es un negocio. Debemos salir de ese lugar transaccional que nosotros mismos creamos. Ha cambiado la forma de crear valor marcario, y sin duda estamos en un modelo de transición, pero nuestro sistema de remuneración sigue siendo igual que hace 50 años. La demanda del entorno sube, la rentabilidad baja y todo se vuelve más efímero en detrimento de la calidad profesional.

En la edición anterior del 2020, hablaban de la diferencia entre **hacer algo para un anunciante y hacerlo con un anunciante**. Es sutil, pero sumamente interesante, porque es la diferencia entre proveedor y socio estratégico.

Necesitamos profesionales con una capacidad de entendimiento y adaptación que nos permita navegar en esta modernidad cambiante, que identifiquen insights, que entiendan la cultura, el momento, la volatilidad y que sean comunicadores. Menos etiquetas, más pasión por la comunicación, más integralidad. Es como dice Alvin Toffler: "los analfabetos del siglo 21 no serán aquellos que no saben leer y escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y reaprender".²

Hoy en la industria, y en especial en las agencias de medios pensamos en estructuras que puedan durar años, cuando la realidad es tan cambiante que los modelos quedan obsoletos con mayor celeridad. Lo podemos ver en la gran rotación que tenemos hoy en el rubro. ¿Cómo podemos crear modelos más flexibles?

Dentro de esta integralidad, la inteligencia artificial cumple un papel fundamental. El modelo de agencia del futuro va de la mano con los cambios tecnológicos. Si bien aún hay un debate abierto entre cuán beneficiosa será esta disrupción para las agencias, yo creo que más que reemplazar va a potenciar.

La inteligencia artificial (AI) y la automatización inteligente (IA) permiten reducir enormes cargas operativas dentro de las agencias, temas administrativos, de control, de seguimiento, reporting, etc dejando mucho más espacio para el pensamiento estratégico. El futuro es una integración de todo, de *on* y *off*; de creatividad y medios; de disciplinas y de capacidad humana con IA, donde la intuición justamente jugará un papel importante. La intuición en definición, incluye el impacto emocional que algo ha dejado, y eso es algo no reemplazable hoy por una máquina.

En un mundo que se entrena para ser más predecible a través de algoritmos, tener pensadores y estrategias que puedan ver más allá del pensamiento colectivo que la inteligencia artificial resume, serán altamente valorados. Desde esta perspectiva, no puedo evitar pensar que al fin de cuentas este futuro se ve sumamente interesante, el volver a pensar la comunicación integralmente con un enfoque realmente estratégico y quizás por fin poder volver a considerarnos publicitarios, porque quizás solo quizás no es la industria la que está en el centro, sino el consumidor.

Al fin de cuentas, como dice Simon Sinek, "la Innovación no nace de los sueños, la innovación nace de la dificultad" ("Innovation is not born from the dream, innovation is born from the struggle").³



1. *Start With Why* - Simon Sinek (Editorial Penguin, 2011).

2. "El shock del futuro", Alvin Toffler (Plaza y Janes, 1970).

3. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, Simon Sinek (Portfolio, 2009).

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL ESPINOSO CAMINO DE LAS AGENCIAS HACIA LA INTEGRALIDAD

El todo es más que la suma de las partes

Por **Fabiana Antonelli**

Chief Client & Strategy Officer de Wunderman Thompson Argentina

AGENCIA INTEGRAL



Qué significa ser una agencia integral, una propuesta difícil porque acapara las características de diversas compañías en una sola. En este capítulo repasamos los puntos claves para lograr ser una: el propósito, el talento, el negocio y la comunidad.

Cuando hablamos de agencias integrales creemos saber y entender perfectamente de qué se trata.

Me pregunto, como industria, ¿lo entendemos realmente? ¿Qué es y qué no una agencia integral? ¿Es una mera suma de disciplinas? ¿Resolvemos de punta a punta? ¿Lo hacemos realmente?

La realidad nos dice que no. Según la consultora española **Scopen**, en su trabajo Agency Scope 2021¹ (última ola disponible a la fecha), los anunciantes en Argentina necesitan trabajar con seis compañías distintas para cubrir sus necesidades: agencias de publicidad, agencia digital, de marketing promocional, *shopper marketing*, social media, PR, *branding*, web, *gaming*, data, investigación, consultoría, innovación, transformación digital, son algunas de las especialidades que mencionan los anunciantes en el estudio. Muchas voces, muchos abordajes particulares y puntuales, que sin una mirada integradora confunden, complejizan y dificultan la tarea de construir una marca cohesiva y coherente en cada uno de sus touchpoints. Los clientes tienen la enorme tarea de encajar las piezas de este rompecabezas dispar y tiene toda la lógica del mundo que el 56.4% de los anunciantes (según el mismo estudio ya citado) declaren que priorizarían trabajar con una agencia integral. ¿Quién no lo haría? La integralidad representa una oportunidad de oro para quienes logren alcanzar esa meta.

Por supuesto que las agencias lo sabemos y no escatimamos esfuerzos: adquisiciones de compañías especialistas, contrataciones de estrellas del mundo de la data y la tecnología, *partnerships* con plataformas, fusiones, *rebrandings*, etc.

No se puede decir que no lo hayamos intentado. Sin embargo, aún nos encontramos lejos de alcanzar el objetivo.

¿Por qué? La palabra integral nos sugiere la idea de "todo, completo, sin que falte algo".

Y es lo que hemos estado haciendo: los ojos y el esfuerzo puesto en que no falte nada, en la adquisición de expertos para lo que requiriera el momento.

¿Eso nos convierte en integrales? Pareciera que no.

Recuerdo que durante los noventa, cuando los estereotipos de belleza reinaban sin discusión, numerosas revistas de la época buscaban recrear "la belleza perfecta" a partir de un rompecabezas conformado con las partes más destacadas de las personas consideradas más bellas. Los ojos de tal, el cabello de tal otra, la boca, la nariz de aquella otra. Y así. ¿Cuál era el resultado? Un monstruo. Porque resultaba (y resulta) que el todo es más que la suma de las partes.

Creo que por ahí tenemos una buena pista. Si entendemos el todo como la identidad y las partes como las capacidades, podemos empezar a pensar la integralidad desde un lugar distinto. No importa que tengamos todas las capacidades necesarias si no podemos hacer que funcionen juntas e integradas.

La experiencia lo confirma. La mayoría de las agencias han tropezado con la misma piedra. Sumando talento de especialidad que en el mejor de los casos se constituye en otra agencia dentro de la misma agencia. ¿El resultado? Clientes que reciben partes, probablemente muy buenas, pero que no terminan por alinearse para aportar sentido, claridad y un mismo norte.

De nada sirve tener excelentes capacidades de gestión y análisis de data sin creativos que la abracen y construyan sobre ella. Y, sobre todo, sin un propósito claro.

Para ser una agencia integral necesitamos en primer lugar ser **una agencia integrada**. ¿Qué necesitamos para lograrlo?

El propósito

En casa de herrero cuchillo de palo, dicen por ahí con justa razón.

Las agencias hablamos mucho con nuestros clientes sobre el propósito y nos horrorizamos ante su ausencia. ¿Pero cuántas de nuestras agencias tienen un propósito claro y convocante? No me refiero a ganas de ser tal cosa, metas o aspiraciones, que de esas nos sobran.

Hablo de un propósito real, de nuestra razón de ser, de lo que ordena nuestras prioridades y acciones, lo que nos marca el rumbo, por dónde ir y por dónde no. Lo que define nuestra identidad, atrae talento y hace que todos los equipos trabajen en una misma dirección.

De la misma forma y mirando otro aspecto del propósito, cada esfuerzo y cada capacidad que sumamos a un proyecto debería tener un rol definido en relación al desafío que enfrentamos. Si lo usamos en vano, solo porque así debe ser, tendremos buenas reflexiones, hallazgos y/o soluciones que no construyen un camino. Porque no aportan en direcciones distintas y nos distraen de la meta.

El propósito integra y debería ser, a mi criterio, el primer paso hacia la integralidad.

El talento

El segundo paso y no menos importante es el talento.

Que debiera ser "íntegro" y funcionar integrado. En el arduo camino hacia la integralidad necesitamos talento diverso, híbrido, capacitado y comprometido. De nada sirve buscar afuera si no evolucionamos desde adentro.

Desarrollar el talento híbrido, capacitarlo, inspirarlo y motivar el trabajo conjunto resulta vital. De vuelta el todo es más que la suma de las partes. Podemos tener muchos especialistas, pero si no hablamos como equipo el mismo idioma y no vemos el todo, seguiremos teniendo un conjunto de acciones efectivas en sí mismas, pero que no construyen trascendencia. El talento diverso, híbrido, integrado y comprometido con el propósito es un aspecto no negociable de la integralidad.

El Negocio

Poner el negocio del cliente en el centro de nuestros esfuerzos resulta determinante para ofrecerle un servicio integral. Solo conociendo profundamente su industria, su cultura, sus competencias, desafíos y oportunidades, podremos entender sus necesidades reales y plantear estrategias y/o soluciones integrales a sus problemas. Puede que no tengamos todas las *capabilities* para ejecutar "todo" y no creo que los clientes lo esperen de nosotros. Lo que no podemos resignar es la visión general, las competencias para entender dónde están los problemas y qué se necesita para solucionarlos.

Comunidad y Planeta

Funcionar integradas a la comunidad y el medio ambiente se evidencia como otra de las claves. Nuestro trabajo tiene impacto real en la sociedad y en el planeta. Involucrarnos profundamente con sus problemáticas y necesidades contribuye a que encontremos espacios relevantes para las marcas con las que trabajamos. En síntesis, involucrarnos activamente y ser parte de la solución constituye un paso enorme hacia la integralidad.

El desafío de dar un servicio integral empieza por nosotros. De adentro hacia afuera. El mundo cambió, cambia y seguirá cambiando. Hoy hacemos cosas que hace poco no hacíamos. Mañana dejaremos de hacerlas. Vendrán otras. Si trabajamos integrando propósito, talento diverso, negocio, sociedad y planeta podremos acompañar naturalmente los cambios sin que nos sorprendan y nos dejen fuera de juego.

Porque, siempre, el todo es más que la suma de las partes.

DOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS PARA POTENCIAR RELACIONES CON CLIENTES

Navegando con nuevos servicios de CRM y CX

Por **Fernando Peydro y**

CEO y Socio Fundador de Live Motion y Nanothinking

AGENCIA ESPECIALIZADA EN CRM



La omnicanalidad digital permite al cliente explorar alternativas, informarse y aprender sobre algo, acceder a recomendaciones y experiencias de pares, solicitar asistencia, reclamar, quejarse, buscar la mejor y más cercana opción, comprar, recomendar, etc. Las 24 horas los 365 días del año, desde su celular. Pero contribuye también a volverlo cada vez menos fiel, por eso la necesidad de las marcas incluyen ahora dos componentes estratégicos:

La Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM): Más que un software, se ha convertido en una filosofía para acompañar al cliente en cada etapa de su recorrido, ofreciéndole un valor tangible y reconocible por él, en cada punto de contacto. Esta gestión sistemática y personalizada a la medida de cada cliente, fomenta la lealtad y así maximiza la rentabilidad a largo plazo.

La Mejora de la Experiencia de Cliente (CX): Proveer un buen producto o servicio ya no es suficiente. Es fundamental asegurar también el efecto que se genera en los compradores, diseñando y brindando experiencias únicas y memorables, especialmente para aquellos clientes que representan un valor significativo para la organización (Acordémonos del 20/80 del principio de Pareto).¹

Zoom al CRM: Forjando relaciones ganadoras

Mi mejor definición de CRM es esta: poder contactar a la persona adecuada, en el momento adecuado, con el mensaje y el estímulo adecuado, por el canal adecuado.

Abarca contactos en ambas direcciones, tanto proactivos por parte de la marca como cuando anunciamos un nuevo modelo como reactivos para agradecer una compra o por un cambio en su patrón de comportamiento del cual posiblemente el cliente ni siquiera ha sido consciente. El CRM capta y orquesta cada encuentro con el cliente, muchas veces de manera automática. Se adentra en la danza de datos, situaciones y emociones, creando perfiles detallados de cada cliente, tejiendo un mosaico de gustos, preferencias y deseos. Identifica y ejecuta oportunidades para impactar, para sorprender, para deleitar. Y luego nos permite determinar el ROI de todo este proceso.

A diferencia del sistema de campañas publicitarias, donde ciertas piezas se repiten a través de diferentes medios durante un tiempo determinado tratado de optimizar la ecuación de Alcance y Frecuencia, el ecosistema de CRM gestiona una enorme cantidad de comunicaciones y acciones pre-definidas que se estructuran a través de complejos árboles de procesos que **definen qué sucede y qué se comunica** en cada momento y por qué canal, luego mide un resultado y lo analiza, caso por caso.

¿Quién es este cliente? ¿Cuál es su valor actual y potencial para la marca? ¿Cuáles son sus deseos cambiantes? ¿Qué mensaje transmitirle y en qué momento preciso? ¿Cómo interactuar con él en lugar de manejar el antiguo discurso monolítico y unidireccional de la marca? Las respuestas

residen en los datos, y el CRM los traduce en estrategias y procesos detallados que generan resultados medibles.

Es más que un software pero no se puede operar sin él, es el arte de forjar relaciones genuinas y significativas, donde cada cliente tiene un valor y necesidades diferentes.

Muchas de estas plataformas integran inteligencia artificial y análisis de datos para comprender mejor el comportamiento y las preferencias de los clientes en diferentes dispositivos.

Netflix: es un maestro en la personalización con su algoritmo recomendando contenidos.

MercadoLibre: a través de la recopilación de datos de compra y navegación, ofrece recomendaciones de productos específicos y promociones personalizadas.

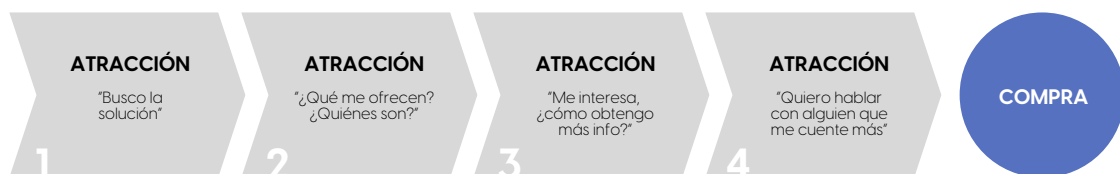
Nubank: Esta *fintech* brasileña brinda una experiencia de usuario fluida y personalizada, recopilando datos sobre los hábitos financieros para ofrecer servicios y asesoramiento adaptados.

Falabella: mejora la experiencia en sus tiendas físicas y en línea. Utiliza programas de lealtad y recopilación de datos para ofrecer ofertas exclusivas y personalizadas.

Zoom al CX: La estrategia que marca la diferencia de las marcas que se convierten en memorables.

CX: potencia a las empresas en la búsqueda de un posicionamiento diferenciador y competitivo. Las dirige a través de emociones y expectativas de los clientes, en cada etapa de su *journey*, para generar una percepción de Valor Agregado Diferencial. El CX diseña o re-diseña momentos inolvidables, los importantes para el cliente, así como los puntos de dolor que muchas veces generamos nosotros mismos y los transforma en puntos de placer. Comprende las emociones y expectativas de cada cliente o al menos de cada arquetipo principal de cliente o buyer persona.

Diagrama simplificado de las etapas del "customer journey"



He encontrado que las empresas crean sus propios "mitos urbanos": distorsionan lo que sienten y manifiestan los clientes. Cuando los indagamos en investigaciones sobre la real experiencia que están recibiendo, muchas veces encontramos cosas significativamente diferentes a las que creen las marcas.

En una empresa de servicios para empresas, cliente nuestro, sus directores estaban convencidos que el mercado consideraba su servicio como un *commodity* y que decidía por precio. Les mostramos que los clientes buscaban valor adicional que nadie ofrecía y para el cual tenían presupuesto.

Los socios de una firma de servicios profesionales se sorprendieron cuando les contamos que sus clientes se sentían “abandonados” por ellos en momentos clave, cuando debían tomar decisiones críticas. Carecían de suficiente empatía con la persona a la cual asesoraban.

CX debe basarse fuertemente en datos ciertos, relevados y estudiados adecuadamente, empoderando a las empresas para evolucionar de meros proveedores de bienes y servicios a creadores de momentos que transforman transacciones puntuales en relaciones y relaciones en lealtad que predisponen al cliente incluso, a pagar un plus por esa diferencia. Por ejemplo:

Disney es un creador de experiencias memorables para sus clientes. Reconoce lo importante de permitirnos interactuar con sus personajes, para que luego conservemos para siempre, la foto de nuestro hijo con Mickey.

Apple se destaca por la atención en sus tiendas minoristas. El día que me reemplazaron en Niza un iPhone roto comprado en New York sin pedirme ni factura ni garantía me pregunté: ¿cómo evitar seguir comprándole a esta gente?

Rappi con su enfoque en la comodidad y la rapidez, así como la posibilidad de satisfacer una amplia gama de necesidades, creó una experiencia de usuario conveniente y efectiva.

Cada interacción con un agente de **American Express**, demuestra que satisfacer nuestra necesidad no solo es el compromiso de la empresa sino de él mismo.

CRM y CX, el rol de la dirección y su importancia dentro del ADN de la cultura.

A lo largo de muchos años hemos aprendido con nuestros propios clientes que no hay manera que un proyecto de CRM y/o estrategia de CX pueda tener éxito si la dirección de la empresa no le asigna una de las más importantes prioridades, “la cultura se comerá el CRM o el CX en el desayuno” como diría **Peter Drucker**.

Hace poco le pregunté a **Henry Seeber**, presidente de American Express en Argentina: ¿Cómo hacen para que esa calidad del servicio que caracteriza a Amex sea reproducida por cada empleado? Me respondió “La clave es comunicar, comunicar y comunicar”.

Cuando en agosto 2023, **Jens Ritter, CEO Lufthansa Airlines**, decidió cambiar por un día su puesto ejecutivo de la aerolínea alemana y ejerció como asistente de vuelo en un viaje desde Frankfurt a Riad y Bahrein, ida y vuelta, sirviendo a los pasajeros como un tripulante más, demostró su convicción sobre el CX.

Hace años, siendo gerente de Diners Club, implementé un proyecto llamado **"Hola cliente"**. Los 40 gerentes y directores de la tarjeta de crédito debían llamar al menos a un cliente por semana para preguntarles sobre el servicio y contarles que estábamos haciendo para mejorarlo. Lo más interesante fue el efecto que generó en la mayoría de esos gerentes escuchar lo que clientes reales tenían para decir, sin filtro. Induciendo un efecto de empatía superior a leer 10 kilos de reportes.

La agencia: oportunidades y amenazas nuevas

Hay un crecimiento exponencial del negocio de las agencias, medido en inversiones volcadas al mundo digital, en la cantidad de clientes (desde grandes marcas hasta la boutique de la esquina necesita hoy de una agencia), pero al mismo tiempo también en la cantidad y tamaño de sus competidores.

Accenture, KPMG, Deloitte Digital, PwC Experience Center, hasta IBM, entre otros, invadieron el territorio de las agencias trayendo su experiencia y recursos para acceder a los máximos niveles de decisión de las empresas, realizar análisis de datos, el desarrollo de estrategias de negocio, el diseño de procesos e integración de tecnologías, disolviendo las fronteras donde había consultoras por un lado y agencias de comunicación y marketing, por el otro. También vemos un renacer de las agencias cautivas dentro de la organización de la marca, como en el caso de Quilmes.

WPP y Publicis, S4Capital con MediaMonks y otras han comenzado a adoptar enfoques más integrados, fusionando la creatividad con comprensión profunda de la tecnología y la estrategia.

En "Disruptive Marketing" **G. Colon** dice, "la llegada de las grandes consultoras está desafiando a las agencias tradicionales a repensar su propuesta de valor y su enfoque estratégico. La creatividad ya no es suficiente; se necesita una comprensión profunda de la tecnología, los datos y la experiencia del cliente para destacar en este nuevo paisaje competitivo".

Dice **Scott Galloway**, en "The Four: The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook, and Google", "la creatividad ya no es suficiente. Las agencias de publicidad deben evolucionar para abordar la complejidad de la tecnología y los datos, y adoptar enfoques más integrados que resuenen con la era digital".

"The Future of Advertising" de **Michael Porter** y **Mark Kramer** en HBR sostiene "la consultoría en experiencia del cliente y gestión de relaciones con el cliente se ha convertido en un diferenciador clave en el mundo de la publicidad digital. Las agencias que pueden proporcionar un enfoque integral que abarque desde la creación de contenido hasta la gestión de la experiencia del cliente están mejor posicionadas para prosperar en este entorno competitivo".

Dice **David Edelman**, en "Branding in the Digital Age: You're Spending Your Money in All the Wrong Places" de HBR, "las agencias deben ampliar su enfoque más allá de la creatividad y adoptar una comprensión profunda de la tecnología y la experiencia del cliente. Aquellas que logren esta adaptación estratégica serán las que lideren la transformación en la industria".

Dirigiendo agencias hacia nuevos territorios

Para quienes lideramos agencias digitales y de servicios de marketing, la consultoría en CRM y CX no solo es una respuesta a la competencia emergente, sino un camino hacia la diferenciación y sumar valor para nuestros clientes. Actualmente podemos aprovechar nuestra creatividad y experiencia en el conocimiento íntimo de los consumidores para asistir a las marcas en la gestión de relaciones y la creación de experiencias excepcionales.

La agencia de publicidad R/GA viene incorporando una visión holística que abarca desde la creación de contenido hasta la consultoría en CRM y CX logrando un impacto sustancial con marcas como Nike y Samsung. **Barry Wacksman**, VP Global y de Crecimiento, afirma: "La incorporación de la consultoría en CRM y CX en nuestra estrategia nos ha permitido crear campañas que son verdaderamente personalizadas y que resuenan con la audiencia, lo que ha llevado a un mayor impacto en los resultados de los clientes".

Edelman, una de las agencias de comunicación más grandes del mundo, ha reconocido la importancia de brindar experiencias consistentes y memorables en cada punto de contacto con la marca. Al adoptar estrategias de CX, ha ayudado a sus clientes a comprender mejor a su audiencia y a construir relaciones duraderas. Esta transición refleja la evolución de Edelman desde ser solo narradores a ser arquitectos de experiencias significativas.

Deloitte Digital es otro ejemplo destacado de una consultora que ha incursionado con éxito en el mundo de las agencias de comunicación y la experiencia del cliente. Combinando su experiencia en consultoría empresarial con la creatividad, han desarrollado campañas que no solo cuentan historias atractivas, sino que también ofrecen soluciones prácticas para desafíos empresariales. Su

enfoque integrado abarca desde la estrategia hasta la ejecución, brindando a sus clientes un paquete completo de servicios.

OgilvyRED, una extensión de la icónica agencia Ogilvy & Mather, se ha centrado en la consultoría estratégica y en la creación de experiencias significativas para las marcas incluyendo áreas como la experiencia del cliente y la estrategia de negocio.

Huge es una agencia digital que ha ampliado su enfoque para incluir la experiencia del usuario y la consultoría en CX. Ayudan a sus clientes a diseñar experiencias digitales excepcionales. Desde la optimización de sitios web hasta la creación de interfaces de usuario intuitivas.

Live Motion y Nanothinking

En nuestro caso, y en una escala regional, hemos integrado hace años a nuestra agencia *Live Motion* a *Nanothinking*. Nano es una nueva empresa del grupo orientada a brindar servicios asociados a la Innovación, el diagnóstico y diseño de *Customer Experience* con un enfoque netamente estratégico y consultivo para lo cual hemos incorporado a metodologías reconocidas en el mercado como el *Design Thinking* y las técnicas Agile otras que hemos desarrollado internamente. Esto nos ha permitido tanto reforzar la relación con clientes existentes como ganar otros nuevos, no sólo en Argentina sino en otros países de Latinoamérica, gracias a una oferta de servicios más integrada que responde a nuevas necesidades de éstos que antes no podíamos cubrir.

Los proyectos de este tipo pueden ser servicios recurrentes como cuando gestionamos el relacionamiento de las múltiples marcas de L’Oreal con sus consumidores para orientarlas y asesorarlas, a la vez que generamos análisis recurrentes de social listening para detectar en miles de conversaciones digitales tendencias e insights valiosos para los responsables de marketing de cada marca de la empresa.

También los proyectos pueden tener un alcance puntual. Durante dos años, por ejemplo, trabajamos con el comité ejecutivo de MSD de Argentina y Latam para inducir en la compañía una cultura de innovación y técnicas ágiles, entrenando y haciendo *coaching* a múltiples equipos de innovación multidisciplinarios, que, mientras aprendían técnicas de *design thinking* estaban al mismo tiempo resolviendo problemas reales y concretos como la mejora de la experiencia de pacientes oncológicos y de los médicos.

Necesidades de CRM y CX en grandes empresas

Expertise Amplificado: Para LG, gestionar y entender las necesidades de sus clientes finales, representa un desafío monumental cuando el contacto directo con ellos lo tiene el retail. Para ellos, desde Live Motion, recopilamos y analizamos datos de múltiples canales para comprender patrones de comportamiento y, a partir de ahí, crear una comunidad de 50.000 consumidores, quienes comenzaron a recibir no solo reconocimiento, sino ofertas especiales con opciones de compra directa.

Perspectivas frescas: Incluso las marcas icónicas como Coca-Cola buscan un enfoque fresco en la creación de experiencias para los clientes, que realmente se destaquen. Hace años nos tocó desarrollar un kit de bienvenida que muchos comercios aún exhiben con orgullo.

Innovación Tecnológica: Para **Munchis** la cadena de heladerías desarrollamos una plataforma online donde sus clientes valiosos de delivery referenciaban amigos a cambio de recibir incentivos para sí.

En el caso de **L’Oreal**, en plena pandemia, implementamos por primera vez en Latinoamérica la video teleconferencia para que nuestras especialistas, un servicio tercerizado que brindamos asesoren a las clientas en temas dermatológicos y de coloración capilar, generando un tipo totalmente nuevo de experiencia de servicio al cliente.

En empresas Medianas y Pequeñas

Enfoque personalizado: a una empresa de alimentos gourmet en Colombia, como **Juan Valdez Café**, una agencia puede ayudarla a desarrollar estrategias de CRM que permitan una comunicación más personalizada y un seguimiento efectivo de los gustos y preferencias de cada cliente.

Escalabilidad: una marca de ropa y accesorios en crecimiento en México, como C&A, puede encontrar en una agencia digital un socio que garantice que estas estrategias sean escalables a medida que la empresa expande su presencia.

Acceso a expertos: Las pequeñas empresas, como una joyería artesanal en Argentina, pueden no tener recursos para mantener un equipo de expertos en tecnología y análisis de datos. Las agencias pueden brindar acceso a estas habilidades especializadas sin la necesidad de una inversión masiva o la costosa estructura de una consultora de negocios multinacional.

Las agencias digitales pueden proporcionar una guía en la creación o el rediseño de estrategias de CX y UX a partir de estudios NPS o cualicuantitativos, facilitando que la empresa se adapte rápidamente a las cambiantes necesidades del cliente. En Argentina, por ejemplo, asistimos al equipo CX del digital **Banco del Sol** a monitorear, analizar y rediseñar la experiencia de sus cliente, en cada etapa el journey durante los primeros 12 meses de lanzamiento al mercado, incluyendo la capacitación a sus agentes de postventa para que entendieran la diferencia entre brindar respuestas mecanizadas y empatizar con el cliente.

La oportunidad y el riesgo de incorporar áreas de servicio asociadas a CRM y CX en una agencia.

Ventajas:

- 1. Diversificación de ingresos:** aumentando fuentes de ingresos e incluso permitiendo traspasar las fronteras exportando estos servicios a otros países.
- 2. Mayor valor para los clientes:** ya que ayuda a mejorar las relaciones con los clientes y a ofrecer experiencias excepcionales que impactan directamente en sus resultados.
- 3. Relaciones a largo plazo:** La gestión efectiva de relaciones y la mejora de la experiencia del cliente fomentan relaciones a largo plazo, lo que resulta en retención y negocios recurrentes.
- 4. Comprensión profunda del cliente:** CRM y CX exigen una comprensión más profunda de las necesidades del cliente, lo que puede fortalecer la relación y abrir oportunidades para proporcionar soluciones más personalizadas.

Desafíos:

- 1. Competencia nueva:** entrar en el espacio de CRM y CX expone a la agencia a una nueva competencia, que ya tienen experiencia en estas áreas.
- 2. Necesidad de nuevos talentos:** se requerirán nuevos talentos con habilidades específicas e inversiones en contratación y formación.
- 3. Complejidad técnica:** se requerirá tener la capacidad técnica para implementar y mantener estas nuevas soluciones.
- 4. Gestión de expectativas:** Las expectativas de los clientes en términos de resultados de CRM y CX pueden ser altas.

Mi visión personal como fundador y CEO de una agencia

La incorporación de servicios de CRM y CX es un paso estratégico para asegurar nuestro negocio a largo plazo. Si bien es cierto que esto presenta desafíos, la oportunidad de agregar un valor real a nuestros clientes y diferenciarnos en un mercado competitivo es emocionante. Nuestra visión es convertirnos en líderes en la creación de experiencias excepcionales para nuestros clientes, brindándoles una ventaja competitiva sostenible y fortaleciendo nuestras relaciones comerciales a largo plazo. Reconozco que esto nos demandó, y aún lo hace, nuevas inversiones en talento, tecnología y cambio interno, pero estamos dispuestos a enfrentar estos desafíos para cumplir con nuestra visión y poder brindar resultados sobresalientes a nuestros clientes.



1. El principio de Pareto, denominado así por el economista italiano Vilfredo Pareto, establece que aproximadamente el 80% de los efectos proviene del 20% de las causas.

Fuentes Bibliográficas sobre CX:

"The Customer Experience Book: How to Design, Measure and Improve Customer Experience in Your Business" - Alan Pennington y Natalie L. Petouhoff (Editorial: Pearson, Año: 2019)

"Customer Experience 3.0: High-Profit Strategies in the Age of Techno Service" - John A. Goodman (Editorial: AMACOM, Año: 2014)

"The Intuitive Customer: 7 Imperatives For Moving Your Customer Experience to the Next Level" - Colin Shaw y Ryan Hamilton (Editorial: Palgrave Macmillan, Año: 2016)

"Chief Customer Officer 2.0: How to Build Your Customer-Driven Growth Engine" - Jeanne Bliss (Editorial: Wiley, Año: 2015)

"Experiencia de Cliente ¡Ya!: El Método CX" - Ismael Quintanilla (Editorial: Empresa Activa, Año: 2020)

"La Empresa Sensible: La Importancia de Gestionar la Emoción del Cliente en la Experiencia de Compra" - Alex Rovira y Fernando Trías de Bes (Editorial: Empresa Activa, Año: 2007)

EL RENDIMIENTO GUIADO POR DATOS

Estrategias en la Era del Influencer

Por **Santiago Ramirez**

Co-Founder de Ramped

AGENCIA ESPECIALIZADA EN INFLUENCERS



Hablamos de performance a través de influencers, como trabajamos adquiriendo usuarios con influencers, quienes en general son utilizados hoy en día para branding y no tanto para medición. Somos Santiago Ramirez y Juan Martin Sprinsky de Ramped

Vivimos en un tiempo desafiante, lleno de oportunidades y estímulos para la industria. Tantas veces ña dialogan y se cruzan con los nuevos métodos para llegar a las audiencias y los clientes.

Una revolución de contenido y creadores en la que cualquier persona puede convertirse en alguien decisivo para las empresas y para las campañas. No hay límites a la hora de buscar un influencer que pueda cambiar la historia de un producto, desde un joven con un teléfono celular en su habitación hasta un campesino en una aldea en Tanzania (ya verán que este último no es un ejemplo exagerado).

Somos Ramped es una empresa de marketing digital que, creemos, está cambiando el modo de hacer campañas con influencers. Pero, sobre todo, el modo en que medimos el rendimiento y la llegada de los influencers en la estrategia digital.

Tenemos la data como aliado esencial. Y la forma en que analizamos estos números y probamos nuevos formatos y estrategias para mejorar los rendimientos son los que terminan definiendo nuestro modelo.

Tenemos también una idea esencial que guía nuestras acciones: no representamos influencers, representamos a nuestros clientes. El foco está puesto en las campañas, en sus objetivos e intereses. Y los trabajos están orientados exclusivamente a los objetivos del cliente.

En cada caso y en cada nueva experiencia aprendemos que no siempre las celebrities más exitosos (y por lógica, más caras) son las que mejor rinden para una campaña.

Nos gusta decir que Ramped es más que una empresa de marketing de influencers: es una empresa de data y análisis, un socio estratégico que utiliza la potencia del influencer marketing de manera innovadora y efectiva.

La clave para trabajar de manera estratégica y medible tiene que ver con la performance, a diferencia de lo que ocurre con el branding.

No nos interesan los seguidores de un influencer, sino cuántos de ellos hacen clic en el producto que el cliente quiere vender. Nos importa menos el número de seguidores y más sus datos reales; pagamos por las visualizaciones reales, no por los seguidores invisibles.

De objetivos claros a decisiones estratégicas: el camino hacia el influencer perfecto

Tener los objetivos claros es lo que facilita el trabajo. ¿Qué quiere obtener de esta campaña? ¿Lograr vender un producto? ¿Qué el cliente se registre? ¿Qué complete una encuesta? Es determinante tener eso en claro para orientar las acciones del influencer.

Siempre decimos que lo importante es trabajar a largo plazo: no nos interesa (ni nos sirve) hacer una sola campaña, que dure un mes o que tenga un solo objetivo. La planificación y la medición de la performance requiere otra dinámica. Trabajos a mediano o largo plazo crean un vínculo y una dinámica superadora. Y además los aprendizajes que ocurren en ese período son importantísimos. A largo plazo, la planificación es más valiosa.

Es un principio fundamental, casi inquebrantable. Solo aceptamos clientes con un objetivo claro, un KPI (key performance indicator) medible.

Las analíticas juegan un papel crucial en nuestra estrategia. Cada influencer recibe una UTM, un código que se añade a cada campaña para poder rastrear su rendimiento. Nuestros **KPIs** incluyen CPM, CTR, CPI, CPL, CPT y CPA. Pero más allá de estas métricas estándar, analizamos una amplia variedad de factores, como la elección del CTA, la demografía del influencer, y el porcentaje de registros o instalaciones. Trabajamos para mejorar el lower funnel, es decir la instancia final del proceso de adquisición.

Somos intermediarios entre el cliente y el influencer. Al cliente le preguntamos cuál es su audiencia objetivo, por ejemplo qué porcentaje de mujeres vs hombres, de qué país, incluso de qué provincia, la edad, los intereses, etc. Una vez que tenemos esta información, nos damos vuelta y le pedimos las *demographics* al influencer a ver si coincide su audiencia con lo que estamos buscando.

Reservamos un porcentaje del presupuesto para explorar influencers no convencionales, lo que a menudo da lugar a sorprendentes descubrimientos y grandes éxitos. No siempre el estilo de influencer que quiere el cliente es el que termina dando los mejores resultados.

¿Cómo tomar esa decisión? **Necesitamos que nuestros clientes confíen** en nuestro trabajo, en lo que ya hicimos y en lo que mejoramos con cada campaña, basada en la experiencia y en los resultados. Esto también está relacionado con las campañas a largo plazo. No se trata de una "confianza ciega", sino que está respaldada en los datos y los resultados.

¿Cómo convencer a un cliente? Es, al mismo tiempo, la parte más difícil y la más sencilla de nuestro trabajo. Les pedimos que un porcentaje del presupuesto de una campaña nos lo dejen usar libremente. No suele ser más que el 20% del total.

Una campaña relacionada con el deporte nos pidieron que los influencers fueran personalidades del deporte, el link obvio y más directo. Deportistas, periodistas deportivos. Un mes fue suficiente para mostrarse al cliente que el camino no era ese. Y que ese porcentaje del presupuesto, que usamos en otro tipo de influencers, fue el que dio mejores resultados. En este caso, personas que entre sus seguidores tenían el target que quería el cliente, aunque a priori no parecían tener mucha relación con el mundo del deporte.

Esta es la parte sencilla del convencimiento: a cualquier cliente le gusta ver que su campaña está dando sus frutos, que se consigue el objetivo, y que, lo mejor de todo, su dinero rinde.

Para ponerlo en números: logramos bajar de \$20.000 a \$3.000 el **CPA**.

Otra parte importante del trabajo tiene que ver con el mensaje que da el influencer. Los *talking points* definen la eficacia de una campaña y son clave. Construir *talking points* adecuados representa un delicado equilibrio entre la capacidad que tiene un influencer para transmitir un mensaje, seguir siendo auténtico, no romper los códigos con su comunidad, y al mismo tiempo enviar una señal clara para que la acción concreta que busca nuestro cliente se efectivice. Si necesita vender un producto o registrarse en un sitio o completar una encuesta.

La negociación con el influencer es decisiva. Dado que nosotros hacemos performance, sólo trabajamos con formatos clickeables, como por ejemplo historias de Instagram, o videos de YouTube (no Shorts) donde puedan poner el link en la description box.

Más allá de los followers: la importancia de los datos reales en el marketing de influencia

La realidad es que no nos interesan los *followers* de los influencers, sólo sus datos reales, porque muchas veces un influencer con un millón de seguidores tiene menos de 100.000 visualizaciones en sus historias. Nosotros vamos a pagar por sus views reales, no por los followers que no lo ven. Ahí es donde inicialmente empezamos negociando por un CPM (CPM es "Costo Por Mil", y en el ámbito del marketing digital, representa el costo de 1.000 impresiones publicitarias) que tenemos

de benchmark. Si bien el CPM no es una variable que a la larga nos importe, al principio nos sirve para entender la audiencia y las verticales de los influencers que podrían funcionar.

Una vez que tenemos esos datos, simulamos la performance con nuestros benchmarks (por ejemplo, sabemos que YouTube tiene 0,5% de CTR y las historias de Instagram entre 1% y 5%). Luego pedimos el resto del funnel al cliente basado en otras campañas y simulamos.

Por ejemplo: a todos les preguntamos primero que nada sus *demographics* (características sociodemográficas de la audiencia de un influencer), para entender si su audiencia coincide con lo que estamos buscando. Para ello contamos con un equipo de *searchers* que sólo se dedican a buscar influencers.

Si nuestro cliente busca audiencia de +25 que pueda pagar su servicio, buscamos influencers que den contenido acorde a esa edad, más orientado a lo que podríamos llamar *self improvement*. Aquellos influencers que enseñan algo y no dan contenido genérico o modelos.

Una vez que tenemos estos influencers, les pedimos información sobre sus historias. En caso que sea Instagram, para ver el alcance real que tiene (en el caso de YouTube no es necesario ya que el número de views por video es público).

Una vez que tenemos este dato, les preguntamos cuánto cobrarían por acción y hacemos un ejercicio para calcular el CPM. Según nuestros benchmarks sabemos cuánto deberíamos poder pagar para que la campaña no se desestabilice. Podemos darnos el lujo de pagar más por CPM si entendemos que el influencer va a traernos un CPA muy bajo. Esto sucede una vez que tenemos los datos de la primera campaña, cuando los datos se repiten y podemos ir a lo seguro, a lo que ya vimos que funciona.

Intentamos negociar lo más posible ya que mientras más negociemos, mejor le va a ir a la campaña. Sucede que en muchos casos muchos influencers funcionan muy bien y podemos incluso subirles el pago, o contratarlos varias veces por mes o hacer contratos a largo plazo.

Algo para remarcar, para entender mejor las métricas. A las campañas intentamos darle un **inicio y un fin mensual** para poder armar reportes y dimensionar con claridad qué funciona y qué no. Esta es la parte más importante de nuestro trabajo, entender qué es lo que sucede. Por ejemplo, si el CTR es bajo, eso podría significar dos cosas: o que el influencer fue mal seleccionado, ya que su audiencia no está interesada en el producto, o que el CTA no es lo suficientemente atractivo.

En ese caso recomendamos cambiar el CTA y esperar resultados. Si los resultados no acompañan, descartamos la vertical del influencer.

Por otro lado, podría suceder que el porcentaje de conversión a registros o instalaciones no sea el esperado. Ahí pueden pasar dos cosas. Si los registros no son buenos, podría suceder que el proceso de registración sea muy engorroso, lo cual recomendamos acortarlo.

O en caso que las installs no sean buenas, puede suceder que estamos enviando los usuarios al app store directamente. Algo que funciona muy bien es crear landings específicas por influencer con un CTA bien claro, la imagen del influencer y una invitación más personal. En este caso, al registrarse a través de una landing aumentan las chances de que luego descarguen la app.

A medida que el mundo digital avanza y evoluciona, la influencia de los creadores de contenido y su interacción con las marcas toma una relevancia aún más significativa.

Sin embargo, lo que resulta crucial no es solo reconocer este poder, sino saber cómo canalizarlo estratégicamente, siempre fundamentado en datos y análisis.

Un cliente nos pidió una campaña en **Tanzanía**. Fue uno de los mayores desafíos que tuvimos como empresa, porque no sabíamos casi nada del mercado, cómo llegar a las audiencias, con quién hacerlo, incluso cómo producir la campaña y el contenido. Pero el producto era bueno y, como pasa siempre, fuimos aprendiendo.

El producto era un app médica basada en inteligencia artificial. Básicamente, ofrecía un diagnóstico primario para pacientes ante un síntoma: en lugar de googlear, esta app daba un posible diagnóstico más certero.

Para un país con un sistema de salud bastante deteriorado, es un servicio excelente. Pero cómo llegar y venderlo, en un país que tiene una cobertura de internet bajísima. Eso limitó la oferta: no iba a ser vía YouTube, porque consume muchos datos, sino a través de Instagram. Y el equipo encontró los influencers: el cliente nos pedía profesionales de la salud, pero le dijimos que no era mucho lo que podíamos hacer. "Hagan lo que puedan", nos dijo el cliente, con el que ya hicimos otras cosas.

Para buscar influencers tenemos una herramienta que nos va tirando perfiles similares a lo que necesitamos, pero en nuestra experiencia la búsqueda manual y artesanal es lo que más resultado da.

Empezamos con una cantante y terminamos encontrando un influencer que vivía en una aldea, en el medio de la nada, a 800 kilómetros de una conexión a internet estable. Pero funcionaba, sus followers coincidían con los criterios que necesitábamos, su llegada y su mensaje era claro. Y la campaña, un éxito.

En la travesía de Ramped hemos aprendido que cada influencer, cada campaña y cada click cuenta una historia, y el verdadero arte está en interpretarla y actuar en consecuencia. A medida que cerramos este capítulo, esperamos haber proporcionado las herramientas y la inspiración necesarias para navegar con confianza y eficacia en el complejo pero apasionante universo del influencer marketing.

CÓMO LOS OKRS REDEFINEN LAS AGENCIAS

De Objetivos a Resultados

Por

Francisco di Paola / *CEO de di Paola Latina*

Juan Campero / *CEO Team Wins*

AGENCIA CON METODOLOGÍA OKR



En el año 2018 la agencia estaba creciendo mucho regionalmente y si bien estábamos con una crisis en la oficina de Argentina -en la que nos habíamos achicado en gente y cantidad de clientes- buena parte de los objetivos que nos habíamos planteado los socios los estábamos cumpliendo. En solo cuatro años, habíamos logrado inaugurar oficinas en Chile y Colombia, expandiendo nuestra presencia y reuniendo a un equipo de alrededor de 50 personas por afuera de Argentina.

Fue en este momento cuando una conversación cambió mi perspectiva. Nuestro DGC, uno de los colaboradores más antiguos y de mayor confianza de la agencia se me acercó con una pregunta: "¿Hay posibilidades de que la agencia cierre?". Fue en ese instante que me di cuenta del profundo error que había estado cometiendo: no estábamos trabajando conjuntamente en nuestros objetivos, operábamos en compartimentos estancos, y carecíamos de la unidad necesaria para dirigir nuestros esfuerzos hacia un mismo horizonte.

Un retiro del equipo de directivos se convirtió en un punto de inflexión. Allí, alcanzamos la conclusión de que los pilares de nuestro negocio eran sorprendentemente simples:

Debíamos ganar y retener clientes. Tan fácil como eso.

Sin embargo, no teníamos tan claro como lograrlo. Fue en ese instante cuando, inspirados por algunos libros como "Scaling Up" y "Measure What Matters" y charlas con un especialista como Juan Campero, con quien tengo el gusto de escribir este capítulo, supimos que había llegado el momento de transformar nuestra agencia a través de un nuevo modelo de ejecución.

A medida que profundizamos en la metodología OKR (Objectives and Key Results), nos dimos cuenta de que esta no solo podría resolver la desconexión en nuestros objetivos, sino también liberar todo el potencial creativo y estratégico de nuestros equipos. A través de este capítulo, compartiremos con ustedes cómo abordamos la implementación de los OKRs en este contexto y cómo los resultados superaron nuestras expectativas.

Nuestra historia es un testimonio de cómo un simple cambio en la forma en que fijamos y perseguimos nuestros objetivos puede desencadenar un cambio profundo y sostenible en la cultura y los resultados de una agencia.

Fundamentos de los OKRs

Existen tres grandes inconvenientes que las organizaciones y agencias tienen a la hora de alcanzar sus objetivos:

1. Falta de foco: El día a día y el entorno cambiante hace que quienes dirigen las agencias operen debajo de una tormenta de urgencias. Los cambios en sus equipos, las nuevas oportunidades y los contextos económicos son asuntos importantes por atender, pero un gran enemigo su foco.

2. Falta de alineación: sus estructuras operan en compartimentos estancos entre quienes atienden las cuentas (front) vs quienes producen (back) y quienes dirigen la compañía en búsqueda de nuevos clientes. Se transforman en un organismo con esfuerzos dispersos y desalineados.

3. Falta de disciplina: El BAU (Business As Usual) aparecen como métricas de control a las vistas de la alta dirección. Pero falta disciplina para diseñar y dar seguimiento estratégico de la organización.

La gestión por objetivos MBO (Management by Objectives) tradicional, popularizada por **Peter Drucker**, se centraba en establecer objetivos generales y desglosarlos en tareas específicas para que los empleados las completaran. En esta actualidad marcada por la innovación constante y los cambios permanentes, esta forma de gestionar objetivos es obsoleta por su rigidez y poca adaptabilidad.

El *frame* de OKRs irrumpe con éxito en todo tipo de organizaciones gracias a su flexibilidad y agilidad.

Pero ¿Qué son los OKRs?

De la siglas en inglés *Objectives and Key Results* (Objetivos y Resultados Claves), Es un marco de gestión que busca **alinear equipos** detrás de un **FOCO estratégico**.

Conocida por su éxito en las organizaciones como Google, Spotify, Netflix, LinkedIn y otras, hoy es utilizada por todo tipo de organizaciones: es una herramienta ideal para el funcionamiento de agencias que operan en entornos exigentes.

Contexto de las Agencias de Publicidad

En las agencias la creatividad fluye impulsando cada proyecto. No obstante, este entorno en constante cambio ha demostrado ser reacio a estructuras y procesos formales. Las mentes creativas, frescas y ágiles, tienen la destreza de cambiar de enfoque y explorar nuevos territorios. En este contexto, la introducción de un marco de gestión de objetivos, como los OKRs, plantea una oportunidad para la transformación.

Siempre nos preguntamos: ¿cómo podemos incorporar una metodología que promueva la alineación y la medición de resultados sin coartar la libertad creativa? Por otro lado, reconocíamos que discutir abiertamente métricas de negocio como ingresos, beneficios y objetivos financieros se considera a menudo un terreno prohibido.

Es en este punto que **los OKRs emergen como actores cruciales, ofreciendo un medio para unir el esfuerzo creativo** con resultados tangibles sin comprometer la pasión y la visión artística.

Además, debemos considerar que el ritmo en las agencias de publicidad es frenético, con múltiples proyectos y entregas inmediatas. En un entorno donde cada día difiere del anterior y las prioridades cambian constantemente, la implementación de OKRs podría parecer poco convencional. Sin embargo, la naturaleza flexible y adaptable de los OKRs puede servir para que las agencias canalicen este caos creativo hacia objetivos estratégicos. Así, se logra una mayor claridad sobre las tareas fundamentales y se permite una toma de decisiones más informada.

Ventajas de utilizar OKRs en agencias

En estos cuatro años de implementar OKRs hemos identificado tres ventajas claras, que no solo respaldan la naturaleza única de la industria, sino que también pueden ser transformadoras en la forma en que se abordan los objetivos y se miden los resultados.

1.1. Flexibilidad y agilidad para adaptarse a entornos cambiantes

En una agencia, la única constante es el cambio. Los proyectos evolucionan, los clientes tienen nuevas demandas y las tendencias en el mercado se transforman en un abrir y cerrar de ojos. Aquí es donde los OKRs se destacan. A diferencia de marcos de gestión de objetivos más rígidos, los OKRs son inherentemente flexibles. Se pueden establecer y reajustar en ciclos cortos, lo que permite a las agencias adaptarse de manera ágil a los cambios sin sentirse atados a planes estáticos. Esta flexibilidad es vital para mantener la creatividad y la innovación intactas mientras se persiguen objetivos estratégicos.

1.2. Enfoque en resultados mensurables y tangibles

En las agencias, el éxito en términos de resultado puede ser subjetivo y difícil de cuantificar. Los OKRs introducen una dimensión nueva y valiosa al permitir que los equipos definan resultados clave específicos y medibles. Esto transforma la forma en que se valora el progreso y los logros. Los resultados clave brindan un lente a través del cual se puede evaluar con precisión el impacto de las iniciativas creativas y estratégicas.

1.3. Fomento de la colaboración entre equipos multidisciplinarios

La publicidad no es un esfuerzo individual; es una sinfonía de habilidades y perspectivas diversas. Los OKRs actúan como un pegamento que une a los equipos multidisciplinarios alrededor de objetivos compartidos. Al alinear a diseñadores, redactores, cuentas, analistas y estrategias detrás de un conjunto común de objetivos y resultados medibles, se fomenta una colaboración más fluida y efectiva.

2. Definición de OKRs en agencias de publicidad: transformando objetivos en acción

La antigua forma de definir objetivos parecía más un ritual que una hoja de ruta hacia el éxito. Solíamos reunirnos como socios, establecíamos metas ambiciosas en un documento Excel y, en el mejor de los casos, los miembros del equipo directivo se enteraban.

2.1. Rompiendo los moldes tradicionales de definición de objetivos

Recuerdo nuestras reuniones anuales de definición de objetivos previas a la implementación del modelo OKR. Éramos socios sentados alrededor de una mesa, estableciendo números de crecimiento anual del 20% o 30%. Este enfoque simplemente consistía en ganar tres o cuatro clientes durante el año, registrados en una fría hoja de cálculo. Pero algo se estaba perdiendo: la conexión entre estos objetivos y la pasión de nuestro equipo.

2.2. De lo impensable a lo impresionante: el cambio de perspectiva

Nuestra primera reunión de definición de objetivos bajo la influencia de los OKRs se convirtió en un punto de inflexión. La idea de duplicar nuestro crecimiento anual parecía ambiciosa, incluso inalcanzable. Sin embargo, decidimos que era hora de desafiar nuestras propias limitaciones y apuntar alto. No solo escribimos el objetivo, sino que también lo compartimos con toda la agencia, sumando al equipo en nuestro propósito común.

2.3. Unión y enfoque: equipos multidisciplinarios en acción

En esa fase inicial, nuestros equipos aún se agrupaban en áreas funcionales tradicionales: gerentes, cuentas, creatividad y medios y redes sociales. La magia comenzó cuando todos se unieron en torno a un objetivo común, independientemente de sus áreas de experiencia. En apenas dos semanas, pasamos de tener un objetivo audaz a definir no solo cuatro objetivos distintos, sino también veinte tareas clave específicas que cada equipo debía realizar para lograrlo.

2.4. De la retención a la revolución: definiendo objetivos significativos

Los OKRs no solo cambiaron la manera en que definíamos nuestros objetivos, sino que también inyectaron significado y acción en ellos. Abrazamos la idea de retener y adquirir clientes, donde cada área no solo empujaba sus propios límites, sino que también colaboraba para impulsar al equipo comercial en conjunto. Además, establecimos una nueva norma: cada trimestre, fijaríamos

objetivos para mejorar colectivamente como equipo, enriqueciendo nuestra cultura y eficacia.

2.5. De la estrategia al compromiso: OKRs como motor de transformación

Lo que alguna vez fue una mera formalidad se transformó en un catalizador de acción. Los OKRs no solo redefinieron la forma en que marcamos nuestros objetivos, sino que también redefinieron cómo nos comprometimos a alcanzarlos.

3. Implementación paso a paso

OKRs es un proceso sistémico en el que cada paso es importante por sí solo y crítico en un todo más grande. Aquí los pasos fundamentales que se dieron en la agencia:

3.1 Construcción del sistema

Antes de comenzar con la implementación de OKRs, se requiere de construir un buen sistema para transitarlo. El sistema es ese automóvil con el que se corre una carrera para el que se requiere de un buen armado. Este sistema se trabajó desde el Top Management. La construcción del sistema fueron elementos que hicieron a la estrategia con la que hoy en día se sigue trabajando. Estos son:

Propósito de la compañía: ¿Para qué hacemos lo que hacemos? Primer “driver” para unir a toda una organización.

Visión de la compañía: ¿A dónde apunta la agencia? Dónde soñamos estar “algún día”.

Objetivo FOCO a tres años: de acuerdo a nuestra visión, declaramos el estadio ideal en tres años.

Cultura: ¿Cómo hacemos lo que hacemos? ¿Cuáles son los valores bajo los que opera nuestra organización?

Modelo de negocios y propuesta de Valor: ¿Cómo funciona nuestro negocio?

Definición objetivo primer año: ¿Qué debemos alcanzar en el Año uno? Declaramos el objetivo y los pilares estratégicos sobre los que vamos a sostenerlo. Este ejercicio se repitió en los años siguientes.

Estructura de equipos: por último y según la construcción anterior, se definió la conformación de los equipos que salieron a ejecutar los OKRs.

3.2 Diseño de OKRs nivel Agencia

Con el sistema construido, fue el turno de definir los primeros objetivos y resultados Claves a perseguir. Estos se definen siempre para períodos trimestrales conocidos como Qs. A partir de aquí la definición de OKRs siempre corre bajo una estricta condición: todos los OKRs que definamos serán agresivos, ambiciosos y darán un aporte crítico y fundamental a la estrategia.

3.3 Diseño de OKRs de equipos

Según la definición de OKRs de la Agencia para el período en cuestión, cada equipo definió sus OKRs. A ellos se le agrega una condición fundamental adicional

3.4 Reuniones, reportes y rituales

No existe el OKR perfecto, lo que sí existe es una implementación perfecta y esta consta en la repetición de cada uno de los rituales que hacen de esta herramienta algo muy poderoso. Los rituales son:

Reuniones semanales de reporte: cada equipo se reúne a repasar la evolución en sus OKRs una vez por semana. Se lleva adelante de manera tal que todos desarrollan una mirada crítica respecto a lo que se está haciendo para poder mejorarlo. Aquí radica la importancia de un coach facilitador que sin conflicto de interés puede facilitar y fomentar la discusión. Cada reporte se comparte a toda la agencia.

Reuniones de mitad de Q: desde el top management de la agencia se repasan los OKRs de los que equipos. Se revisa la alineación y eventualmente se corrigen para lo que queda del Q.

Cierre de Q: Es un encuentro de celebración donde asiste toda la agencia. Se festejan los logros, se destacan los esfuerzos y se premia a quienes más reconocimiento obtuvieron por sus compañeros. Es siempre una gran oportunidad para fomentar la cultura.

Cada ciclo es idéntico. La riqueza está en la evolución del contenido. Esta genera una evolución en las discusiones y en la mirada crítica de lo que se está haciendo. Los equipos evolucionan sin detenerse, y garantizan un aporte y una mirada estratégica dentro del espacio de OKRs, sin interrumpir su trabajo del día a día.

4. Herramientas tecnológicas para la gestión de OKRs

En la experiencia de la agencia pasamos desde el diseño propio de tableros de Google Sheet hasta membresías en sistemas online de seguimiento.

Lo más importante a la hora de elegir una herramienta es que sea amigable de utilizar. Deben garantizar la transparencia y fácil acceso a los OKRs de cualquier miembro de la agencia.

Este es el listado de lo que recomendamos para reporte semanal:

Sugar <https://sugarokr.com> 15five <https://www.15five.com/> Google Sheets: docs.google.com
Trello <https://trello.com/> Quantive <https://quantive.com/>

Nuestro aprendizaje es que lo más simple hace la diferencia. La complejidad de implementar OKRs no debe estar en el uso de tecnología, sino por lo contrario, el éxito está en la simplicidad.

5. Caso de Estudio: aplicación exitosa de OKRs en di Paola

La travesía de cuatro años desde la implementación de los OKRs ha sido un viaje de cambio, crecimiento y logros. Desde la humilde idea de mejorar nuestra manera de establecer objetivos hasta el profundo impacto que esta metodología ha tenido en nuestra agencia, la historia de los OKRs en nuestro contexto de agencia de publicidad es un testimonio de la poderosa transformación que puede surgir de una visión estratégica y una ejecución rigurosa.

De Incrementos a saltos cuánticos: crecimiento y alcance expandido

El crecimiento no fue solo un número en un informe; fue una transformación palpable en nuestra agencia. En tan solo cuatro años, nuestro equipo creció de 70 personas en tres países a 160 en las 4 oficinas. Pasamos de trabajar con 20 o 25 clientes a manejar cerca de 50.

Cultura, capacitación y bienestar: más allá de los números

Los OKRs no solo transformaron nuestras métricas de negocio; también fueron un catalizador para moldear nuestra cultura y compromiso. Hemos establecido una cultura sólida que ha reducido la rotación de personal y ha impulsado una búsqueda constante de mejora. Cada trimestre, el 80% de nuestra plantilla se sumerge en programas de capacitación, lo que fortalece nuestros equipos y fomenta la innovación.

Un lugar donde el crecimiento no compromete la identidad

Uno de nuestros mayores temores al escalar la agencia era perder el espíritu y la esencia que nos hicieron quienes somos. Sin embargo, los OKRs no solo aseguraron que mantuviéramos nuestras raíces, sino que también nos permitieron florecer sin dejar atrás lo que valoramos. A pesar del crecimiento, hemos logrado que nuestro lugar de trabajo siga siendo un espacio lindo para trabajar.

Las consultoras y el brief más incómodo

¿CÓMO ACOMPAÑAR A LOS DESAFÍOS NO IDENTIFICADOS?

Por

Connie Demuru / *CEO & Co-founder Destí*

Tatiana Stanislawowski / *Directora de Estrategia*

CONSULTORAS



Un recorrido honesto por la práctica de la consultoría y su rol en la colaboración con marcas y empresas pero sobre todo con equipos y personas, en interacción plena con su propia cultura - personal y organizacional. El valor esperado y el otorgado, con sus condiciones imprescindibles. La fórmula del hacer y quién es quién en ese proceso de búsqueda. Las barreras y desencuentros. La importancia de las conversaciones difíciles, las preguntas sin respuesta y los acuerdos. Y el incómodo desafío de poner en acción esos hallazgos en proyectos concretos, con impacto real y medible.

Las personas, en nuestras múltiples facetas, estamos transitando cambios que nos impactan cotidianamente e invitan a hacer de otro modo lo que veníamos haciendo. Esto no es nuevo, lo que nos sorprende y desafía hoy es quizás la velocidad y el volumen de novedad, que nos exige estar en modo on: alertas, mantener la curiosidad y estimular la habilidad de escucha, análisis y aprendizaje. ¿Cómo volver a estas exigencias sostenibles en el tiempo? ¿Cómo preservarlas en tiempos de urgencias y resultados inmediatos?

A través de preguntas comienza la solución a nuestra participación profesional en un mundo en constante cambio y transformación. ¿Qué aliados necesito cerca? ¿Cómo y desde qué lugares quiero ser protagonista del cambio? Socios estratégicos internos y externos, agencias de marketing y comunicación, consultoras especializadas y hasta los propios clientes, cada uno con sus modelos de trabajo y espacios de diferenciación pueden contribuir. Es época de mesa abierta, con saberes complementarios y objetivos consensuados, queremos crear en equipo y para ello necesitamos tiempo y herramientas que potencien la calidad de escucha e integración de voces divergentes.

Consultoría estratégica: ¿Para qué, por qué y cuándo?

La participación de una consultora llega en tiempos muy diversos, puede aportar en procesos de construcción, planificación, revisión, evolución o hasta innovación. Siempre inicia con un momento desafiante que exige declarar un estado de situación actual que incomoda y deseamos cambiar. Esta fase de iniciación en el trabajo, tiene usualmente, al menos tres componentes fundamentales:

La necesidad como motor del cambio.¹ Hay lugares deseados pero por sobre todo hay uno o varios escenarios actuales que necesitamos mover con prioridad. El *shift*, o cambio, requiere involucrarse con la idea de aquello que falta o que falla, luego acompañarlo de pensamiento crítico para evaluar qué necesito y visualizar un camino de solución escalable y gradual. Con el nombre que tenga: digitalización, transformación cultural, de modelos de gestión, innovación de producto o hasta un proceso de alineación estratégica. Nos preguntamos en equipo: ¿Todas las personas involucradas en el proceso de cambio visualizan de forma similar al conflicto? ¿Cuál es la verdadera pérdida si no lo cambiamos a tiempo?

La convicción de hacer. Para correr un proceso transformacional es necesario animarse al desafío, y no hablamos de un área o persona, se trata de abrazar el proceso, desde la empresa como un todo, asumiendo lo que quiere hacer de otro modo. Se nos propone un reto casi artesanal: generar espacios internos de apoyo al desafío, ganar *sponsors* e interesados en todos los niveles de la empresa en que ocurra la transformación. Y es muy necesario que el acompañamiento

venga con un rol activo y claro en el proceso para cada persona. ¿Tenemos el impulso de cambio ganado? ¿Hay cobertura organizacional para sostener el movimiento? Entonces sigamos.

La confianza para integrar aliados. Resulta vital para el proyecto que todo el equipo involucrado crea en el valor de co-crear junto a consultores especialistas para facilitar y desentrañar la solución esperada. Asumir también, todo lo que implica hacer junto a "agentes externos" que puedan desafiar el *statu quo* y poner en palabras lo que estaba dicho en el aire, en el lenguaje gestual y, muchas veces, hasta en los procesos de las áreas y los vínculos entre las personas. Tomar conciencia y dar consentimiento para que los y las consultoras podamos acceder al mundo interior de la compañía e interpelar a las personas que la protagonizan para promover nuevos puntos de vista.

Empezamos a trabajar y aún habiendo sorteado positivamente el "lobby" corporativo necesitamos seguir manteniendo conversaciones poderosas.

Los acuerdos, lo sobreentendido y lo dicho

La participación de una consultora presupone una promesa de solución a un dolor del negocio o del equipo. Implica, también, una inversión e involucra una expectativa respecto del método (los expertos sabrán cómo hacerlo) y el entregable final del proceso, el cual queremos que sea todo lo soñado. **Lo enunciado y lo imaginado.** Muchas veces acorde a cómo cada uno y cada una interpretó el tema a resolver.

Nuestro consejo enfático es **otorgarle tiempo a estas conversaciones de inicio**, explorar en profundidad todo aquello que se espera y que forma parte del *brief* invisible del cambio, incluyendo las voces de las personas que son dueñas o iniciadoras del proceso. **Generar consenso** y plasmar el acuerdo de alcance. Esto es materia prima fundamental para todos los *stoppers* (barreras) y desvíos que puedan aparecer en el proceso. Y no sólo para la relación Consultora / Empresa sino también para los propios equipos internos involucrados.

Una propuesta para hacer ejercicio del diálogo honesto que creemos que vale la pena poner en práctica en el 100% de los proyectos de consultoría estratégica consiste en una parada inicial, un espacio / taller que llamamos de **"Acuerdos iniciales"**. Sumando a la voz de nuestros clientes y a las personas que están directamente asociadas, como también aquellas que van a estar involucradas como aportantes y beneficiarios del proyecto. Los procesos son liderados por personas y es muy útil entender el impacto que tiene aportar desde quiénes somos y cómo estamos conecta-

dos al desafío. Es un tiempo de escucha activa en el que se promueve el poder decir, a través de metodologías que estimulan la horizontalidad en la conversación y la valentía para poner temas controversiales en la agenda del proyecto. Nos escuchamos para entender y no para responder.

Del brief que supimos conseguir al camino para resolverlo: sin equipo, no hay proyecto.

Ante escenarios inciertos, el pensamiento crítico y la creatividad no condicionada, es nuestro diferencial como consultora. Cuando el acompañamiento estratégico es reconocido como necesidad por una compañía o una persona en posición de liderazgo, es porque no hay hoja de ruta y hasta muchas veces no hay claridad en el norte. Sin embargo, si hay una búsqueda, muchas veces bastante borrosa y muy ambiciosa. El *brief* ² es poco claro, más bien es un punteo "amorfo" que inicialmente tiene forma de inquietud o dolencia sobre un tema que es reconocido por la compañía desde sus falencias pero no tiene un imaginario corporativo sobre cómo desentrañarlo. Se trata también del qué, el quién y el cómo. Qué queremos resolver, quién va liderar ese proceso, sosteniendo método y ánimo colectivo y, luego, está el cómo: las habilidades y apoyos que ese líder sepa gestionar. Es importante tener en cuenta que los niveles de profesionalismo en el armado de proyectos son muy diversos y especialmente en los desafíos que convocan a consultoras tienen puntos de partida poco estructurados.

Una vez que acompañamos en la identificación del desafío, nos llega el turno de correr el problema más visible y llevar con total profesionalismo el diseño de las mejores brújulas que nos orienten a provocar los cambios necesarios.

El primer paso está hecho: tenemos problemas claros, más precisos y con un impacto directo en el negocio. Nos toca guiar hacia posibles objetivos por los cuales tome sentido "hacernos cargo" de dedicar el tiempo, esfuerzo e inversiones económicas en generar soluciones de impacto. Es necesario hacer agenda, correr **urgentes**, darnos cuenta de que el trabajo diario se expandió hacia nuevos horizontes y convoca desde nuevos ángulos profesionales. Hay una misión implícita para el consultor de marketing que es **dar valor**, en sentido figurado y literal. Por un lado, se espera colaboración experta en el *end to end* del proyecto, por el otro, resulta un aliado en la formación de nuevas habilidades de los clientes corporativos.

La consultoría, desde el punto de vista empresarial es una inversión de tiempo, y el tiempo es dinero que se capitaliza por varios frentes simultáneos. Son las personas que se entrenan como agentes de cambio internos en procesos de transformación que los requieren flexibles y versátiles para asumir los desafíos propuestos.

Es toda una apuesta la estructura organizacional lista (con el proyecto diseñado y un plan de acción consecuente) para dar un salto en la forma de hacer. Lo llamamos un **nuevo método** capaz de ser gestionado en la cultura corporativa a través de sus procesos actuales que irrumpen con lo conocido hasta ese día, por ese equipo, en esa compañía en particular, con plataformas tecnológicas que le den forma a las ambiciones y un equipo humano abierto a colaborar.³

Los consultores somos “Partners del cambio”

Los **procesos** son la columna vertebral del modelo de trabajo en consultoría. Cada etapa de trabajo es un eslabón y un pilar en sí mismo que construye un modelo sólido y causal.

Un momento clave de este proceso junto a colaboradores externos es conectar con la responsabilidad de cada actor en el desafío: el diseño de un modelo de trabajo también es **el diseño de un vínculo** en el que todas las partes son responsables y están comprometidas: consultor y consultante. Todos aportan y disienten para llegar a un acuerdo asumiendo la responsabilidad de su cumplimiento y de esta forma tenemos un modelo de trabajo con sentido común y único para cada integrante. **Cuando rescatamos el valor del individuo, de la individualidad, cada persona es especial y diferente.** Y sabemos, por experiencia propia, que cuando nos sentimos así, damos lo mejor de nosotros mismos. A todas las personas nos gusta formar parte de algo importante, aportar a un resultado y saber que tuvimos la oportunidad de ser conectores de lo nuevo y necesario para la compañía.

Ser consultores de marketing orientados a la acción es un compromiso y a su vez el diferencial más necesario que identificamos en la industria. El experto suele llegar con dialéctica para elaborar conceptos, problematizar situaciones en forma organizada, debatir, divergir y converger situaciones de riesgo, pero tenemos un desafío aún más ambicioso por asumir: ofrecer herramientas y guías concretas para el hacer desde el conocimiento.

¿Cómo mover un diagnóstico de la teoría a la acción? La convicción resulta un motor de cambio y quien adopta un plan estratégico es porque contribuyó desde su diseño, hay causa común. Cada uno de los efectos planteados responden a las intenciones de los actores involucrados, y ya no se trata de “el plan” sino de “nuestro propósito”. Conectamos con la misión y es por acción de cada involucrado que el proyecto avanza. Hay redes de hacedores, hay células de cambio y todas se conectan entre sí. Los resultados son capaces de impactar en cada una de las áreas en forma global y también específica. Y el camino no es tan lineal siempre porque el hábito de los modelos viejos invita a volver, porque quizás el plan trae rupturas de creencias de otros momentos

o personas. Y es ahí donde se necesita revalorizar la convicción y la presencia activa de los sponsors.

¿Y quién se hace cargo? **Invitamos a los clientes a ser protagonistas de los cambios que sueñan en cada una de sus organizaciones**, pero tomar el timón del cambio se combina peligrosamente con la rutina, con las urgencias, con lo de siempre. Por eso es clave que el plan contenga el quién y el cómo del día de la gestión, que lo proponga y considere para que no aparezca el fantasma del PowerPoint como un recordado momento "WOW" que se desvaneció en la pantalla el día de la presentación.

Buenas Relaciones = Buenos Resultados⁴

La calidad de nuestras relaciones es directamente proporcional a la calidad de nuestros resultados. O, dicho de otra manera: nuestros resultados son la consecuencia directa de la calidad de nuestras relaciones. Y nos atrevemos a demostrar que no hay caso que escape a la bendita fórmula.⁵

Sostenemos que una persona u organización no se destaca sólo por las capacidades técnicas o bienes y servicios que provea sino por la capacidad de coordinar efectivamente sus acciones y compromisos con otros y cumplirlos. Necesitamos competencias de acción efectiva que surjan desde el compromiso y la responsabilidad personal.

La velocidad de circulación de la información, el incremento considerable en la precisión de métricas y la mayor cantidad de datos disponibles es muy observable desde la perspectiva de los resultados, sin embargo desde el sistema relacional no es tan claro. Es valioso preguntarnos ¿Cuál es la relación que permite los mejores resultados? Y ¿cuál es la responsabilidad y competencias del líder en su diseño y operación?

Creer que pasar del *As is* al *To be*⁶ en una empresa se produce por su mero diseño, es ingenuo. Siempre el desafío requiere un poco de más en todos los involucrados: conquistar, negociar, interpelar y ser interpelado, animarse y testear. Adquirir habilidades y herramientas complementarias en cada caso es una tarea que lleva siempre tiempo y esfuerzo. ¿En qué necesito educarme para alcanzar los resultados deseados? Las opciones son muchas: toma de decisiones, capacidad y desarrollo de modelos de independencia, constitución de equipos, gestión de conflictos y diversidad, son algunas de las habilidades que consideramos tan urgentes como el mapeo de modelos de escalabilidad del negocio o desarrollo de productos y servicios.

Un buen indicador del éxito de un proyecto de transformación es conocer desde el principio cómo están las relaciones entre los aliados internos y externos estratégicos. Si tuvieras que calificar del 1

al 5 la relación con quienes necesitas vincularte para alcanzar tus objetivos comerciales, ¿qué resultados obtendrás? Probablemente el aprendizaje es una ecuación directa: en aquellos objetivos que alcanzamos los resultados más altos los vínculos son positivos. En cambio, los nuevos objetivos traen la necesidad de tejer nuevas redes de vínculos que nos desafían a reconfigurar nuestro sistema de relaciones corporativas. Tal vez la tarea del consultor en varios escenarios sea la de un sociólogo o *coach ontológico*, capaz de interpelar, desatar nudos y generar encuentros.⁷

Elemento clave para la continuidad: conciencia

El trabajo en consultoría es significativo cuando los emergentes del proyecto tienen la capacidad de iterar y seguir aportando a la nueva forma de hacer que luego se vuelve cultura. Es un ciclo que se enriquece con nuevos desafíos ante cada logro anterior. Se podría considerar como un "músculo que se entrena para sostener nuevas y más complejas situaciones provenientes de la experiencia".

Los objetivos no terminan si el propósito mayor es sembrar cultura, cualquier otro proyecto será consecutivo y se podrá ver su alianza con el propósito inicial. Cuando ello no ocurre es lo mismo que inflar un globo: puede ser enorme o desaparecer en cuestión de segundos.

¿Qué pasa si dejamos por un tiempo un globo inflado, por más que esté atado? se achica, se desinfla. La convicción de permanencia, presencia constante y perseverancia para sostener y acompañar los altos y bajos en el camino del nuevo hacer, siempre liderados por personas en relación con otras personas. Dejar de estar presente o en conexión con los objetivos propuestos es lo mismo que dejar que el globo se desinfla. Y a la misma velocidad podemos volver a inflarlo. De esta forma se manifiestan los compromisos asumidos. Hay que crearlos y re-crearlos permanentemente para infundirles vida y sentido. La propuesta para hacer sostenible el cambio es sólo una pregunta que deberíamos repetirnos con cierta frecuencia **¿Qué necesitamos para generar el modelo de cambio necesario?**

Las respuestas no son el final

Es el comienzo el momento de experimentar una nueva solución, de seguir el plan trazado y ponerlo a prueba. Sin embargo, lo que en un momento dado resulta suficiente puede transformarse en un sendero peligroso, si se enciende el "costumbrismo" dentro de las organizaciones y ahí dejamos descargado ese modo innovar, la nueva práctica, la que vino a solucionar.

Las respuestas se tornan invisibles si no tienen el privilegio de atarse a las preguntas más brillantes. Corremos el riesgo tan tentador del “know how” que nos impulsa al statu quo automático. Por allá están los objetivos que alguna vez nos propusimos, los recursos y herramientas asignadas. Como el globo ¿recuerdan? tiene la capacidad de desinflarse aún bien atado. ¿Y si es hora de incomodarnos hacia nuevos horizontes? Nuevos desafíos, otros objetivos y que cambien las fórmulas.

Puede encender el valor transformador de la pregunta como origen de lo nuevo, interpelar y facilitar la potente suma de puntos de vista y el valor de la escucha activa y del hacer colectivo como práctica, entrenando en el proceso a las personas para explorar nuevas habilidades y tejer soluciones innovadoras.

En proyectos de consultoría, el valor está en alcanzar respuestas accionables que sean el principio de la construcción, transformación o estrategia deseada.



-
1. *Principales motores del cambio organizaciones “Van de Ven and Poole Handbook of organizational change and innovation” (pag 387).*
 2. *Técnicamente se denomina simplemente «brief» o «briefing» y su fin es interpretar los objetivos y retos de un cliente. Es un documento claro y conciso que guía a una persona o grupo de personas para realizar un proyecto o tarea determinada, con el cual se tiene un panorama completo de qué es lo que se busca, cómo se hará, en qué tiempo y en qué contexto en particular.*
 3. *Conceptos alineados al libro “Reinicia” de Janson Fried y David H. Hansson. Capítulo donde explica que el “marketing” es mucho más que un área corporativa.*
 4. *Metodología de taller Destí. www.desti.com.ar*
 5. *Recurso para gestionar modelos de cambio con personas: <https://estructurasliberadoras.com/>*
 6. *El Mapeo de procesos AS IS / TO BE es una herramienta de gestión que ayuda en la descripción y la mejora de los procesos internos de la organización. Se dedica a la exploración del negocio de la empresa a través de metodologías y prácticas utilizadas en las actividades del día a día. El mapeo de procesos AS IS es la definición de la situación actual del proceso. El mapeo de procesos TO BE está definiendo el futuro de la situación del proceso, es decir, donde se quiere llegar.*
 7. *‘Manual Thinking’ de Luki Hubert y Gerrit Jan Veldman*

CRÓNICA DE UN DISTANCIAMIENTO ANUNCIADO

La falta de Código

Por **Letty Ludueña**

CEO de Boulevard4

AGENCIAS Y PRODUCTORAS INTERACTIVAS



Considerando que el origen de muchas productoras interactivas está ligado a la necesidad de las agencias de ofrecer servicios digitales el enunciado puede resultar algo tremendista. Pero si revisamos la evolución de este binomio en una coyuntura que se reinventa a una velocidad vertiginosa y la influencia de nuevos participantes podemos ver que lejos de ser sensacionalista se convierte en una salida que aparenta ser beneficiosa. Al menos, para una parte del negocio.

Hablar de productoras digitales e interactivas implica agrupar empresas que desarrollan productos tecnológicos muy variados, que en algunos casos no tienen como fin el ser utilizados masivamente e inclusive en otros casos se tratan de proyectos engranajes que permiten el funcionamiento o creación de otros productos tecnológicos.

Plataformas de *e-learning*, *e-commerce*, *apps*, *games*, *softwares*, sitios web, *banners*, realidad virtual, intranets, etc. Los ejemplos que podemos citar para clasificar a las productoras según su especialidad son muchos y variados, pero lo que tienen en común todos ellos es que se crean a través de líneas de código. A su vez cada tipo de lenguaje de código es una subcategoría que permite ser más específicos en la clasificación.

La Programación Orientada a Objetos (POO) y su masificación en las décadas del 90 y 2000 fue una enzima que nos dió accesibilidad para aprovechar la irrupción tecnológica y de internet en nuestras vidas ya sea como usuarios o desarrolladores. Hablo de su masificación, ya que la POO es un paradigma que data de 1960 y si nos ponemos muy teóricos en su abstracción podemos decir que **Platón** ya instanciaba clases en su Teoría de las Cavernas en "La República".

El código, *per se*, no afecta nuestras vidas hasta que sea manipulado por las personas (o entidades inteligentes) capacitadas en crear productos con los que podamos interactuar. Y es ahí donde los programadores empiezan a tomar el protagonismo.

Con cada innovación tecnológica comienza una carrera a contrarreloj no solo para conocer profundamente su impacto sino también para dominar sus posibles aplicaciones. La variedad de opciones conlleva a que las productoras nos diversificamos aún más para especializarnos en esos temas que reconocemos totalmente diferentes a otros existentes, y sin embargo para el cliente suelen entrar en el conjunto de lo "digital e interactivo".

En el mejor de los casos contamos con horas "de laboratorio e investigación" para empezar la carrera con ventaja y poder llegar con la experiencia necesaria para responder a las demandas del mercado.

Esta realidad nos enfrenta al desafío de **encontrar y retener talentos idóneos** para continuar en carrera. Sin importar si nuestra organización departamental es más tradicional o flexible terminamos compitiendo, en desventaja si consideramos la realidad económica de nuestro país, con empresas de todo el mundo por los mismos perfiles.

Si bien en los últimos años podemos notar algunos avances gracias a la gran cantidad de opciones formativas para los interesados en desarrollar su carrera profesional en el ámbito digital, no se llega a cubrir la demanda.

Es innegable que post 2020 se aprecia un incremento en la cantidad de candidatos que aprovecharon el aislamiento social para dedicarse a su formación. Así como también es innegable que muchos de los programas educativos no están a la altura de la realidad y necesidades del mercado laboral.

La rapidez con la que avanza la tecnología y atraviesa a todas las productoras por igual nos obliga a bajar las pretensiones de conseguir talentos con demasiada experiencia a igual medida en que nos exige implementar programas de formación "semilleros tech" internos o con alianzas estratégicas de otras instituciones. Y para no perder competitividad con otros jugadores internacionales que se disputan los mismos talentos ampliamos el abanico de beneficios laborales.

Fuera de Brief

Los costos que todo esto implica y que son parte del juego en el que participamos voluntariamente (o quizás no tanto, pero es un debate que excede a este análisis) se traducen en valores que lamentablemente exceden a los presupuestos de las agencias.

Esta situación se repite en loop desde hace muchos años, y con cada vuelta surgen nuevos clientes dispuestos a ser partners de esta inversión o al menos con la disponibilidad económica para afrontar su implementación.

Fue así que al principio muchas marcas se acercaron directamente a las productoras para proyectos específicos sin fines publicitarios y con el paso del tiempo el juego se abrió dando lugar al surgimiento de nuevas posibilidades que permitieron que nuestro espectro de negocio se ampliara por fuera de las agencias.

En la dinámica de trabajo entre agencias y productoras hay un rol que suele pasar desapercibido y es fundamental para el éxito de cualquier proyecto y se encuentra ante la misma escasez de candidatos: gestión técnica. No son ejecutivos de cuentas, project managers ni productores pero deben tener habilidades de todos ellos.

Me atrevo a afirmar que la mayoría de las productoras interactivas nos organizamos en estructuras ágiles, horizontales y flexibles que garanticen adaptabilidad y rapidez de respuesta en cada proyecto. Y cuando el foco está en los objetivos es clave contar con responsables de proyectos con el conocimiento productivo para diseñar y ejecutar planificaciones, anticiparse a conflictos, representar plenamente al área de desarrollo en instancias de *brief* y *debrief*, analizar viabilidad y ser interlocutor con el cliente, entre otras responsabilidades.

Conseguir estos talentos no es tarea fácil ya que deben reunir muchas habilidades de gestión y conocimientos específicos que no se imparten en una única currícula. Son una sumatoria de skills que se van adquiriendo con la experiencia (y una buena cuota de ambición personal).

Lógicamente sumar estos eslabones en las células de producción impacta directamente en los presupuestos. Presupuestos que son comparados con los de *freelancers*, algo que sucede desde que *Action Script* era el rey del universo digital, y cuando el budget para interactive es limitado la elección es obvia.

Y como ya sabemos que a la larga lo barato sale caro, cuando en un proyecto no hay responsables de decodificar al cliente para codificar un alcance se desperdicia tiempo muy valioso en etapas del proyecto donde no se debería. Tiempo que luego se debe recuperar, para no perder al cliente, en las instancias de desarrollo atentando contra los procesos de calidad y seguridad.

Sin pretender juzgar los motivos por los que las agencias toman este tipo de decisiones, la realidad es que las productoras nos fuimos corriendo hacia otros mercados en busca de cierta seguridad para no desgastar a los equipos, que tanto nos cuesta conformar.

En las ediciones 1 y 2 de "El modelo de la nueva agencia", muchos colegas anticiparon y detallaron la transformación de sus estructuras hacia equipos interdisciplinarios y mesas chicas en las que conviven desarrolladores y creativos por igual. Muchas empresas se quedaron en el camino, pero en las que se logró conquistar esta utopía la importancia de estos perfiles es innegable.

Inteligencia Artificial: potenciar y gestionar el conocimiento

Un tsunami de reacciones y sobre reacciones, miedos y esperanzas irrumpió en nuestras vidas con la llegada de la Inteligencia Artificial. Pero si somos honestos lo que generó esto no fue la AI, que de hecho la venimos utilizando hace mucho tiempo ya, sino su masificación y que esté al alcance de todos poder emplearla.

Y si tomamos distancia para analizar el fenómeno, esto ya lo vivimos varias veces en las últimas décadas y el balance para nuestra industria siempre fue positivo: surgieron nuevas oportunidades de negocio, nuevos puestos de trabajo, nuevos desafíos creativos, nuevas estrategias y estructuras de interacción, etc.

¿Vamos a poder resolver el faltante de programadores con Inteligencia Artificial? ¿Vamos a prescindir del departamento de diseño? Por supuesto que no, pero todas las áreas se van a ver

beneficiadas al implementar las nuevas herramientas tecnológicas para potenciar sus conocimientos y llegar a nuevas implementaciones de los mismos.

¿Cuántas veces recibimos pedidos similares a este: mi cliente es innovador en su rubro y queremos agregarle -inserte aquí la tendencia del momento, a su site, app o plataforma? Si algo es seguro es que la Inteligencia Artificial no se va a salvar del *Fear of missing out* (FOMO) de las marcas, pero si algo aprendimos del ciclo de tendencias es que no nos podemos subir a todas sin resignificarlas en contexto.

La Inteligencia Artificial nos trajo un nuevo desafío para que no perdamos el ritmo. Podemos hacer con ella una revolución de la industria.

No sos vos, soy yo

Pasó mucho tiempo desde que las productoras digitales solo nos dedicábamos a desarrollar las ideas de otros. Con cada avance tecnológico fuimos adaptándonos y los equipos de desarrollo adquiriendo nuevas facetas.

Así como muchas agencias sumaron departamentos de desarrollo internos, las productoras nos encontramos contratando redactores para capacitar en interfaces antes de que Redacción UX fuera una materia, creativos para potenciar el área de analítica de datos y también, produciendo ideas propias.

Los límites que antes diferenciaban a las productoras interactivas relacionadas con la publicidad y las que no, y los que servían para entender el campo de acción entre agencia y productora se fueron redefiniendo para dar lugar a un nuevo vínculo entre todas los participantes.

La convergencia de habilidades y la diversificación de servicios no significa que ahora todos hacemos lo mismo, pero si impacta en la dinámica logrando enfoques más integrales, profundos y efectivos.

No es un distanciamiento negativo sino una evolución necesaria para adaptarnos y no perder competitividad. La sinergia entre colaboración e innovación seguirá siendo clave para el desarrollo de la industria.

Sin compilar¹, por favor

Durante los últimos 20 años vivencie procesos de evolución, adaptación e innovación tecnológica de tal velocidad que dejaron sin sentido la premisa de "que lo urgente no tape lo importante". Sin

embargo, y como una contradicción de la industria, hay un proceso de transformación en el que estamos muy atrasados: diversidad y equidad.

Segun el informe 2023 Género y Cultura Organizacional en Tecnología realizado por la organización MeT "Mujeres en Tecnología"² solo el 38% de mujeres y diversidades en tecnología se desempeñan en puestos de programación dentro de los equipos de tecnología, mientras que el 62,5% ocupan puestos no relacionados con la programación. No obstante, las diversidades y mujeres representan un amplio sector del fenómeno de reconversión laboral hacia la industria tecnológica mencionado anteriormente.

Entonces ¿Por qué los equipos no reflejan estas tendencias que podrían ser un aliciente a la agobiante situación de escasez de recursos?

Tenemos que promover la diversidad en el ámbito tecnológico y favorecer la inclusión con el mismo compromiso y preocupación con la que debatimos si el trabajo remoto afecta a la cultura organizacional, porque estos cambios son innegablemente culturales. Y como, comunicadores y agentes de cambio, también creamos cultura.

”

1. *Compilación: proceso mediante el cual se convierte el código fuente de un desarrollo a código binario para ser ejecutado en computadoras.*

2. *Informe 2023 Género y Cultura Organizacional en Tecnología:*
https://drive.google.com/file/d/1PFYcx4-5ygfkfNSy2Tz6Vs_jQFIzplQc/view

IMPULSANDO LA INNOVACIÓN A TRAVÉS DEL PODER DEL ANÁLISIS DE DATOS E INSIGHTS

Data-Driven: El valor de las Agencias Analíticas

Por **Agustin Mario Gimenez**

Founder & chief data officer de aHGENCY

AGENCIA ESPECIALIZADA EN DATA ANALYTICS



En un mundo cada vez más digital, las agencias de análisis de datos se están convirtiendo en aliados estratégicos para las empresas. Cómo este tipo de agencia puede transformar el *big data* en *insights* valiosos, impulsar decisiones informadas y generar ventajas competitivas duraderas en todo tipo de verticales y sectores. La relevancia de pensar en tecnología, con software propio o armando acuerdos con las múltiples herramientas que actualmente existen para recolectar, limpiar y ordenar las miles de fuentes de información que abundan en el ecosistema virtual. Que camino y narrativa debemos tomar para que los clientes comprendan el valor de nuestros servicios y cómo contar correctamente el valor fundamental que podemos aportar a la hora de definir equipos y presupuestos para cada proyecto que se encare.

Agencias especializadas en análisis de datos: transformando el Big Data en ventajas competitivas

Como a muchos profesionales les ha pasado en las últimas dos décadas, tanto a los formados en ciencias blandas como en duras, la irrupción sin freno de internet nos ha hecho cambiar el rumbo de nuestra carrera laboral. En mi caso, terminé en 2008 la licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales y al poco tiempo me di cuenta de que era muy poco probable durar mucho tiempo trabajando en esa industria. Vivir de cerca y en primera persona la revolución digital, la aparición de las primeras redes sociales, el boom de las .com, las nuevas tendencias que aparecen y desaparecen en poco tiempo, el mundo crypto y recientemente la explosión de las IA's, atravesaron todo lo que hacíamos, lo que creíamos conocer y la forma en que nos queríamos vincular a nuestros trabajos. En menos de cinco años pase de formarme con cursos y mucho de autodidacta en comunicación digital, en estrategias, en planificación, en big data, en comunicación política y en varias cuestiones más que me convirtieron en un profesional distinto al que imaginé mientras recorría mi etapa universitaria. Todo eso me llevó a ser parte de la industria digital en casi todos sus verticales (medios, cliente, agencia, plataformas), de los cuales fui aprendiendo mientras hacía y que en definitiva me terminaron de formar personal y profesionalmente para la etapa que vengo atravesando desde 2018 y hasta la actualidad: liderar una agencia especializada en análisis de datos, donde además contamos con profesionales que ayudan a comprender esa valiosa información y como la misma debe aportar valor tangible en acciones, estrategias, oportunidades comerciales, épocas electorales y en todo aquello donde se deben fundir disciplinas como el marketing, la comunicación, los datos, la publicidad, la creatividad, la performance y todo aquello que conforma el mundo actual.



Imagen ilustrativa creada por IA

Es por todo ese camino que recorrí qué puedo decir que, en la era digital, el análisis de datos ha emergido como una herramienta poderosa, permitiendo a las empresas navegar por el vasto océano de información y extraer *insights* valiosos. Las agencias especializadas en análisis de datos se han posicionado como aliados estratégicos, capaces de transformar el *big data* en decisiones informadas y ventajas competitivas duraderas.

1. La conformación de una agencia de análisis de datos

La tecnología es el pilar fundamental de este tipo de agencia. En un mundo donde la información se genera a velocidades vertiginosas, contar con herramientas adecuadas para recolectar, limpiar y ordenar datos es esencial. Sin embargo, la tecnología por sí sola no es suficiente. La verdadera magia radica en cómo se utiliza esta información.

Comprender las problemáticas de los clientes es el primer paso. Cada industria y cada empresa tienen necesidades únicas. Una agencia de análisis de datos debe ser capaz de adaptarse y ofrecer soluciones personalizadas. Además, el equipo es crucial. No solo se trata de tener analistas de datos, sino también de contar con expertos en diferentes áreas que puedan interpretar estos datos y traducirlos en estrategias efectivas.

Los entregables son otro aspecto vital. No basta con ofrecer informes llenos de números y gráficos. Es esencial que estos informes sean comprensibles, accionables y que realmente aporten valor al cliente. Además, el seguimiento constante y la comunicación efectiva son esenciales para asegurar que el cliente comprenda y valore el trabajo realizado.

2. El valor agregado de las agencias de análisis de datos

El *big data* es solo eso, un montón de datos. Pero en manos de una agencia especializada, estos datos se transforman en *insights* de valor. Estos descubrimientos de tendencias y patrones permiten a las empresas identificar oportunidades, prever cambios en el mercado, optimizar procesos, anticipar crisis y mucho más.

Además, en un mundo donde la personalización es clave, el análisis de datos permite a las empresas ofrecer experiencias a medida para sus clientes. Ya no se trata solo de vender un producto o servicio, sino de ofrecer soluciones que realmente satisfagan las necesidades y expectativas de las personas.

3. Cómo crear una agencia de análisis de datos

La era digital facilitó el acceso a la información y con ello surgió la necesidad de interpretar y aprovechar esta vasta cantidad de datos a disposición. Aquellos que dominan el Data Science y el Data Analytics tienen ante sí un panorama lleno de oportunidades para emprender. Algunas ideas para crear un emprendimiento en este ámbito incluyen:

- » **Negocio de marketing digital:** Integrar la ciencia de datos en el marketing digital puede potenciar las estrategias, optimizar presupuestos y mejorar la experiencia del cliente. La implementación de políticas de precios dinámicos es un claro ejemplo de cómo el análisis de datos puede revolucionar la forma en que las empresas se acercan a sus clientes.
- » **Consultoría de minería de datos:** El *big data* es un campo aún inexplorado en muchos aspectos. Los data scientists pueden ofrecer servicios de consultoría para ayudar a las empresas en la toma de decisiones estratégicas y tácticas. La tercerización de este servicio es una tendencia creciente, lo que abre oportunidades para analistas y científicos de datos que deseen trabajar de forma independiente.
- » **Agencia de análisis avanzado:** Establecer una empresa que ofrezca una amplia gama de análisis, desde aprendizaje automático hasta análisis predictivo, puede ayudar a las organizaciones a obtener una comprensión más profunda de sus datos. Las técnicas avanzadas de análisis son solicitadas por organizaciones de todas las industrias.

También es esencial fomentar una cultura de análisis en la organización. Esto implica no solo tener las herramientas adecuadas, sino también garantizar que todos en la empresa comprendan y valoren el poder de los datos. La formación y el desarrollo de habilidades en análisis de datos deben ser prioritarios, y se debe alentar a todos, desde el equipo de ventas hasta la alta dirección, a adoptar un enfoque basado en datos.

Casos de estudio de agencias líderes en análisis de datos

EY Data Analytics Labs: Esta organización se destaca por ofrecer soluciones avanzadas en ciencia de datos, desde la formación en pensamiento analítico hasta la automatización de flujos de datos. Su éxito radica en su capacidad para combinar tecnología avanzada con un profundo conocimiento del mercado y las necesidades de sus clientes.¹

Artyco: Es una compañía de *data science* que brinda servicios relacionados con el data management, infraestructura, plataforma y software. Además, se especializa en inteligencia de cliente y analítica de datos, estrategias de cliente data-driven y diseño de servicios. Empresas reconocidas como Mercedes-Benz, LG, KIA y la Universidad Complutense de Madrid han confiado en Artyco para sus estrategias data driven y consolidación de datos.

DBi Data Business Intelligence: Parte del Havas Group, DBi es una consultoría especializada en inteligencia digital que ofrece soluciones de medición integrales 360 adaptadas a las necesidades de cada cliente. Con oficinas en Barcelona, Madrid, Londres y París, gestionan proyectos a nivel mundial. Empresas como Inditex, Vueling y Leroy Merlin son algunas de las que confían en los servicios de DBi.

SG Analytics: Basada en India, SG Analytics es una de las agencias líderes en el mundo en el ámbito del análisis de datos. Con la filosofía de que cada punto de datos es único y tiene una historia, esta agencia se ha comprometido a maximizar el valor de los datos de sus clientes a través de una estrategia meticulosa, análisis de vanguardia y tecnología avanzada. Su equipo experto ayuda a extraer el máximo valor de los datos y a transformarlos en insights valiosos que impulsan el desarrollo y la creatividad empresarial. Ya sea que las empresas busquen mejorar la eficiencia operativa, ofrecer un mejor servicio a los clientes o encontrar nuevas fuentes de ingresos, SG Analytics ofrece la experiencia y las herramientas necesarias.²

Conclusión

Las agencias de análisis de datos están redefiniendo el panorama digital. A través de la combinación de tecnología avanzada, expertise y una comprensión profunda de las necesidades del cliente, estas agencias están permitiendo a las empresas desbloquear el verdadero potencial del big data. Pero el verdadero desafío radica en comunicar este valor. Las compañías deben comprender que invertir en análisis de datos no es un lujo, sino una necesidad en el mundo actual. Y las agencias, por su parte, deben ser capaces de demostrar, día tras día, el valor que aportan.

Día a día me pregunto a dónde nos llevarán los avances tecnológicos que diariamente aparecen (gracias dios digital por permitirnos vivir esta época donde la inteligencia artificial puso de patas para arriba, en el buen sentido, casi todo lo que creíamos saber), cómo estos impactarán en la forma en que pensamos el funcionamiento de una agencia que aporta valor desde el análisis de la data y cómo los clientes podrán ver fehacientemente el beneficio que aportamos a la hora de tomar grandes decisiones de negocio (entre otras). No tenemos la respuesta, pero vemos que la historia, en esta ocasión, se vuelve a repetir: sobrevivirán y se destacarán aquellas que estén dispuestas a cambiar en lo que haga falta, en abrazar los cambios basados en tecnología y procesos apenas estos sean realmente útiles, en pensar primero en el beneficio tangible que le damos a quienes confían en nosotros y en poder comprender que se vienen épocas de trabajo interdisciplinario, donde debemos ser lo suficientemente abiertos para incorporar perfiles alejados a los que solemos tratar y a enfrentar desafíos que hasta hace poco tiempo nos parecían totalmente inalcanzables o irrealizables.



1. https://www.ey.com/es_ar/big-data-analytics/data-analytics-labs

2. <https://www.sganalytics.com/data-management-analytics/>

OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA LAS AGENCIAS Y EQUIPOS

Growth Marketing: qué hacemos y cómo lo hacemos

Por **Federico A. Viciano**

Socio y Director Comercial de Convertics

AGENCIA ESPECIALIZADA EN GROWTH



El término *Growth*, asociado a técnicas de marketing y/o agencias, viene derivado de **Growth Hacking**. Si buscamos en internet o le preguntamos a algún Chat AI podemos encontrar la definición:

“Las técnicas de crecimiento acelerado engloban un conjunto de técnicas utilizadas en Marketing con objeto de adquirir el mayor número de usuarios o clientes al menor costo y en el plazo más corto posible. Estas técnicas comenzaron en el contexto de las startups o empresas emergentes (principalmente del sector tecnológico), cuyo modelo de negocio se suele basar en el lanzamiento temprano de un producto mínimo viable con crecimientos explosivos, pero sin altos presupuestos iniciales”.

Se le atribuye esta metodología a Sean Ellis, cuando en 2010 comenzó a trabajar para optimizar el crecimiento de varias empresas, incluyendo Dropbox, Eventbrite, LogMeIn y Lookout. Para 2017 publica el libro “Hacking Growth” convertido en *Best Seller* y una lectura obligada para profesionales del marketing.

Ese mismo año, Facebook Argentina, organizó un evento presencial para Agencias donde pudimos escuchar al mismísimo Sean Ellis contarnos sobre el *Growth Hacking*. Todos tomamos apuntes en el cuaderno que Facebook nos había regalado y punteamos lo siguiente:

- » Definir la **métrica norte** para que todo el equipo trabaje en pos de mejorarla
- » Trabajar sobre **datos empíricos**, no intuiciones
- » Mucho testeo: **A/B testing** para probar y medir que funcionó mejor
- » Analizar el **comportamiento de los usuarios** / clientes

Hasta acá no parecía nada revolucionario para todos los que hacíamos performance pero nos acomodaba un poco las ideas.

De performance a brandformance, de brandformance a growth

Recordarán que para esos años, 2016 - 2017, ya hablábamos de trabajar **brandformance**: la importancia de sumar *branding* a las campañas de *performance* y la importancia de las creatividades a la hora de convertir. Hoy algo básico, pero recordemos lo siguiente: antes del nacimiento de las redes sociales (y sus plataformas publicitarias) *performance* se hacía principalmente en Google Ads (*Adwords*), donde las marcas aparecían en el momento que el usuario tenía la necesidad logrando tasas de conversión aceptables. Las empresas buscaban agencias especializadas y certificadas en Google con foco en el manejo de la herramienta. En esas versiones de la plataforma había un trabajo más manual en cuanto a optimizaciones.

El *branding* en medios se realizaba mediante Red de Display u otras herramientas para servir banners en distintos sitios, hasta con presupuestos separados.

Con la evolución de las redes y sus plataformas publicitarias, comenzamos a ver de forma holística la estrategia para conseguir resultados. No solo por la evolución de las herramientas, sino por la posibilidad de acceder a audiencias específicas para generar la necesidad de compra de producto o servicio.

Volviendo a las anotaciones del evento, parte de lo que nos recomendaba Sean Ellis y la siguiente oradora, una persona que trabajaba en Facebook, era: realizar múltiples creatividades con distintos mensajes, probar y medir. **No disociar *branding* de *performance*.**

El comportamiento de los usuarios dentro de las redes, webs y apps también fue cambiando junto con las herramientas. Las plataformas sumaron más formatos publicitarios y con distintos objetivos para pautar. Sus algoritmos publicitarios cambian según el objetivo seleccionado para hacerlo más relevante según el comportamiento del usuario.

La forma de medir y recabar información también evolucionó. El *pixel*, pedacito de código *javascript* que insertamos en las tiendas, webs y landings para medir e identificar conversiones, hoy tiene un rol clave en toda la estrategia para conseguir resultados. El *pixel* nos permite generar audiencias según comportamientos y nos permite ser más asertivos a la hora de impactar con publicidades. Por ejemplo, podemos generar audiencias de personas que estuvieron buscando un producto o servicio, que estuvieron visitando perfiles en redes de ciertas marcas, que visitaron nuestra web / tienda online, que agregaron al carrito de compras, que terminaron comprando o completando un formulario en nuestra web. En definitiva nos permite elaborar hipótesis sobre en cuál momento se encuentra el usuario dentro de un proceso de decisión de compra.

Es por eso que debemos trabajar todo el embudo (o ciclo) de compra online, combinando distintas audiencias, medios y mensajes.

Teniendo en cuenta lo complejo que puede resultar pensar y ejecutar una estrategia de adquisición de usuarios o clientes con todas las variables mencionadas, es necesario aferrarse a una metodología de trabajo.

Más metodología y cultura ágil

Entonces dijimos que el *Growth Marketing* busca generar resultados como por ejemplo generación

de prospectos comerciales -leads-, registraciones de usuarios o ventas *online*, en el corto plazo y al menor costo posible. Sean explícito que necesitamos definir la métrica norte, priorizar acciones, realizar *testing* para medir y corregir. Que las pruebas involucren distintas creatividades, distintas audiencias, distintos medios / canales.

Este proceso requiere metodología, porque necesitamos analizar datos y realizar hipótesis que vamos a corroborar empíricamente, con números. Nuestro rol, como agencias, es que esto funcione, que saquemos aprendizajes y que generemos resultados, eficientizando la inversión del cliente.

Por eso necesitamos adoptar una metodología ágil para los procesos de pruebas. Desde mi óptica es clave. Las metodologías ágiles son un basamento en el proceso de desarrollo de software.

En nuestro caso, utilizamos *sprints*, pequeños ciclos de tareas. *Sprints* para todo... *Sprints* para definir acciones, priorizar lo que nos puede generar mejores resultados en base a nuestra métrica norte, probar, medir y sacar conclusiones.

Ejemplo: estamos trabajando sobre una tienda online y la métrica norte es el ROAS. Tenemos que mejorar constantemente el *Return On Advertising Spend* de las campañas de *Paid Media*. Del presupuesto asignado por el cliente, se asigna el 90% a campañas con ciertas audiencias que probamos que funcionan, llamadas *Always On*. El saldo lo vamos a utilizar en diferentes *Sprints* de pruebas.

Tenemos dos posibles audiencias frías (más arriba del embudo) para probar: una de mujeres de 30 a 40 años con hijos que viven en Córdoba, otra mujeres de 25 a 35 años que viven en Ciudad de Buenos Aires, ambas audiencias no interactuaron con activos de la marca en los últimos 180 días (perfil de redes ni tienda online). Priorizamos arrancar con la primera audiencia y le mostramos tres creatividades distintas. Pero cuidado, si mostramos distintos productos ya no es correcta la comparación, tampoco si mostramos descuentos distintos. Como dice el dicho: "comparar peras con peras y manzanas con manzanas". Y hasta podría influir la temporalidad: momento de la semana, estación del año.

Completada prueba medimos el ROAS que nos generó cada creatividad. Si el ROAS es igual o mayor al ROAS promedio de las otras campañas *Always On*, podemos considerarla ganadora, es decir, nos generó buenos resultados en comparación a lo que veníamos generando. Y esa combinación de mensaje + audiencia + medio queda corriendo con el resto de las campañas *Always On*. Que a su vez, entra en otros *sprints* de optimizaciones para seguir mejorando su ROAS.

Consumado este *sprint* de prueba, necesitamos más presupuesto (inversión) para volver con los ciclos de prueba en búsqueda de acciones ganadoras. A lo largo del tiempo vamos creciendo en volúmen de ventas, de forma constante.

En la primera parte detallamos la importancia de la mirada integral del embudo o ciclo de com-

pras de cada persona. Podemos utilizar distintos embudos, procesos o formas de medir todo el viaje del usuario, por ejemplo AIDA (*Awareness, Interest, Desire, Action*) o AARRR (*Acquisition, Activation, Retention, Referral, Revenue*), algo que todos estamos familiarizados.

Decimos ciclos o procesos, porque en *Growth* queremos diagramar circuitos cíclicos que se retroalimentan constantemente.

Una estrategia debe contemplar adquisición, retención, recompra. Dependiendo si el cliente es una *startup* que necesita usuarios, si tiene suscripciones o si es una tienda online. Para usuarios necesitamos adquisición de nuevos usuarios (siempre al menor costo), que utilicen la plataforma y que vuelvan a utilizarla, también que la recomienden. Para tiendas online necesitamos adquirir nuevos clientes y fomentar la recompra. En caso de ser categorías de productos con ticket promedio alto, la recompra suele tener menos peso, quizás compra cruzada (proponer productos complementarios), y poner el foco en adquirir clientes, que con ticket alto, suelen ser compras más racionales, menos impulsivas y con un proceso de decisión más complejo, donde el usuario busca, compara y analiza alternativas.

Entender el proceso de decisión de compra del cliente, el comportamiento dentro de los activos digitales nos permiten realizar estrategias (y su implementación) de forma efectiva y asertiva en el menor tiempo posible. Trabajar circuitos de retroalimentación permite sostener en el tiempo las acciones y sus posibles resultados.

Oportunidades y Amenazas

Trabajar con *Growth* no es solo implementar una metodología, la cultura de la empresa / agencia debe ser *Growth*. Cultura no desde la definición de valores, sino de contar con recursos especializados y con una forma de trabajar metódica, constante. Para algunos burocrática.

Es necesario contar con herramientas de gestión de proyecto y documentar todo: cambios realizados, hipótesis y por qué priorizamos tal o cual acción.

El mejor equipo de Growth es el que se equivocó. No todo lo que se prueba funciona, pero no debemos cometer dos veces el mismo error porque no teníamos registro. De las pruebas se aprende.

Una buena agencia tiene un camino recorrido y tiene una idea de cómo abordar una posible estrategia en base a sus aprendizajes.

Retomo dos puntos importantes mencionados: recursos especializados y *mindset Growth*. Para mí son dos amenazas (¿o desafíos?) para las agencias. Recursos especializados son difíciles de encontrar y retener. Un líder de equipo *Growth* necesita trabajar en procesos, ser hábil con números, métricas y también un dote creativo. Los equipos se pueden dividir en dos: creativos y analíticos, donde los creativos son perfiles formados en arte y creatividad, con foco en generación de contenido y el equipo analítico con base en marketing y métricas. Este último hoy el más difícil de encontrar. Los licenciados en publicidad no están cubriendo estas necesidades, al menos desde nuestra experiencia. Nos tenemos que poner creativos y buscar Ingenieros, contadores, licenciados en administración de empresas. Perfiles con educación secundaria orientada a contabilidad, técnica o científica. Estos dos equipos deben trabajar en conjunto y coordinados por recursos especializados en *Growth*.

Algunas agencias abordaron esta problemática realizando escuelas propias para formar recursos que luego pueden reclutar, ya formados a su medida. Otras agencias aportan docentes en las distintas academias de cursos de marketing digital.

La segunda amenaza sería el *mindset Growth*, que se ejecuta de arriba hacia abajo y en todos los aspectos de las agencias. Con decisión del management y equipo se logra.

Pero también necesitamos de los clientes. **No sirven todos los clientes para *Growth***. Puede sonar polémico, pero si el cliente no es permeable a implementar dinámicas ágiles por su cultura, forma de trabajar o no entiende que se necesita un tiempo mínimo para probar, medir y ajustar, no puede trabajar con una agencia *Growth*. Debe aceptar que las pruebas pueden no funcionar. Y, lamentablemente, evaluar que su producto o servicio puede no tener el *market fit* que esperaba.

En contrapartida, hay muchas oportunidades para las agencias. La pandemia obligó a las empresas a transformarse digitalmente, masificó la venta online, cambió algunos hábitos de consumo. También ayudó a dar conocimiento de *Growth*, en los equipos de marketing de las marcas y negocios online. Hay oportunidad en un mercado en crecimiento.

Hace años que se debate en la industria publicitaria la percepción de valor, las ideas y el impacto en los negocios de la marca. Para aquellos que practicamos *Growth* no tenemos que debatirlo. Somos parte del negocio del cliente, actores importantes. Ningún negocio online tiene éxito únicamente por la agencia ni tampoco su fracaso. Pero estamos metidos ahí, tratando que crezcan de forma sostenible con acciones gestionadas por nosotros.

Trabajar directamente sobre el impacto del negocio de forma medible también trae oportunidades para las agencias a la hora de definir sus honorarios.

El fee fijo suele ser una *"manta corta"* en Growth. La cantidad de horas crece con mayor presupuesto y con el crecimiento del negocio mismo. En muchos casos es difícil limitar el trabajo y no tiene mucho sentido limitar las pruebas si el cliente quiere crecer, al menor costo y lo más rápido posible. Entonces es cuando el fee fijo sumado a un variable por resultado tiene sentido. El variable se puede calcular de muchas maneras. Algunos toman un porcentaje sobre la venta generada y atribuida al trabajo de agencia, otros un porcentaje sobre inversión, o un extra por cumplir objetivos de crecimiento. Hay formatos de remuneración 100% variable pero con un mínimo. En todos estos casos si el cliente crece, hay más trabajo y más remuneración. Un círculo virtuoso que cada vez más clientes se animan a transitarlo.

¿ES MEJOR TRABAJAR A DISTANCIA?

A la conquista de la colina remota

Por **Nicolas Rasmussen**

CEO de Portinos

AGENCIA FULL REMOTO



Un análisis sobre cómo la elección de un modelo de trabajo ya sea remoto, híbrido o presencial, puede influenciar y moldear la manera en que una agencia se desarrolla y crece. Qué tener en cuenta y qué esperar en modelos de trabajo full-remotos y consejos para evaluar si es realmente el modelo adecuado para nuestra agencia.

En este capítulo exponemos algunas experiencias y consejos para aquellas agencias con modelos presenciales o híbridos, así como a aquellas personas que estén buscando armar una agencia desde cero y están considerando un esquema de trabajo full remoto.

Tanto la modalidad de trabajo presencial, remota o un híbrido entre ambas, presentan sus ventajas y no todas aplican para todas las organizaciones, especialmente si ya se encuentran operativas con proyectos en marcha y clientes establecidos. El modelo remoto plantea claras ventajas, especialmente desde el punto de vista del empleado. Pero también es importante analizar cuáles son los riesgos y las situaciones a las que como dueños/directivos de agencias tendremos que adelantarnos.

Si hablamos hoy de agencia *full-remota* es porque en el año 2020 el trabajo remoto se impuso en la sociedad con un agente externo, el COVID. Pandemia que no necesariamente puso en marcha un proceso y una tendencia hacia el trabajo remoto, pero ciertamente que la aceleró.

Las primeras impresiones fueron desde lo cotidiano, no tener que manejar o tomar un subte hacia la oficina, poder tomar una reunión mientras se lava la ropa y el hecho de cortar a las 6 p.m. e inmediatamente teletransportarse a la vida personal dejando atrás la jornada laboral.

Sin dudas que todos estos son beneficios tangibles que cambian la vida de los miembros de nuestros equipos. Pero sería un error evaluar la implementación a largo plazo de un modelo de trabajo en función de estas experiencias. Cada organización deberá poner en la balanza cuáles son los aspectos más importantes de cada modelo de trabajo, ponerlos en práctica a través de pruebas piloto y definir cuál es el indicado para su operación.

Comencemos analizando un factor determinante en un modelo *full-remoto*: **La distancia.**

Las relaciones laborales, al igual que las relaciones personales no son inmunes a la distancia. No es lo mismo estar en pareja con una persona dentro de la misma ciudad, que intentar mantener una relación sentimental a dos continentes de distancia.

Dentro de la operatoria de cualquier agencia habrá momentos que van a requerir un contacto personal, frecuentemente en carácter de urgencia. Por ejemplo, renuncia alguien y hay que retenerlo o hay una disputa entre dos equipos y es necesario solucionarlo. Al momento de planificar la estructura de trabajo remoto hay que tener establecido un plan para reunirse. Ese plan será mucho más sencillo si es simplemente juntarse en un café a un subte de distancia, que si hay que planificar un viaje internacional. Aquí entran en juego los **costos** y, lo más importante, el **tiempo**.

No subestimar la diferencia horaria. Estar en el mismo huso horario es increíblemente benéfico para los equipos. Una hora de diferencia puede tener un impacto notable, ni hablar de 4 o 5 horas

de diferencia. El tiempo para reunirse se achica y aumentan las chances de que alguien deba trabajar después de hora. Esto aplica a los miembros del equipo y también a los clientes que atendamos (queremos cubrir el mercado europeo desde Argentina). Me ha pasado de perder cuentas por la simple diferencia de dos horas con México, que el cliente sentía que era demasiado.

Por ello, los clientes tienden a elegir a aquellas empresas más compatibles con el huso horario propio. Por ejemplo, corporaciones en USA que prefieren agencias en LATAM en lugar de agencias en India.

Los costos, la productividad y la legislación

Si movemos el foco hacia **los costos** asociados con la modalidad de trabajo *full-remoto* resaltará el ahorro asociado con la falta de una estructura edilicia que mantener. No vamos a tener gastos de alquiler, amoblamiento, servicios de internet corporativo ni insumos como snacks y café para el equipo. Sin embargo, lo que nos ahorramos en esos rubros lo tendremos que reinvertir principalmente en licencias. Al no contar con un espacio físico tampoco contamos con las facilidades locales que pudiéramos tener con servidores in-house y dependemos de una nube pública o semi-pública para nuestra operación (*Dropbox, Slack, Office, AWS*) lo cual sumará costos de suscripciones según el número de personas.

Este **costo de licencias** hay que tenerlo bien presente ya que el modelo *full-remoto* depende en mayor medida del éxito del software que implementemos. Estimamos que el porcentaje de gastos que las agencias y organizaciones tendrán que destinar a software por suscripción aumentará mucho en los próximos años. El uso de **Inteligencia Artificial (AI)** dará lugar a herramientas que van a optimizar mucho la productividad, pero van a ser costosas. No solo por el cómputo requerido, sino por los royalties que demandará el entrenamiento de modelos de AI. Luego de los salarios, el **costo de licencias** será la segunda erogación más alta en los próximos años.

Por su lado, la **productividad** del empleado suele ser un argumento fuerte a la hora de apoyar la adopción de modelos de trabajo remotos, especialmente si se toma el punto de vista del empleado. El modelo de trabajo remoto plantea horarios y lugares más flexibles para realizar nuestras tareas. Para muchos esto implica un aumento de productividad al no tener dos horas por día de transporte desde y hacia la oficina. Y si bien se puede lograr un mejor balance entre el trabajo y la vida personal requiere **disciplina**: algo que algunas personas desarrollan de forma natural y otras que no tanto.

Al poner en la balanza pros y contras hay que tener presente que ciertos aspectos del trabajo de agencia pueden realizarse con igual o mayor eficiencia remotamente. Pero hay aspectos, espe-

cialmente lo que tiene que ver con la **creatividad**, que sufre mucho de la falta de presencialidad. Una sesión de brainstorming de una hora en una sala de reuniones se transforma en múltiples zooms. Lo que presencialmente llevaba horas de forma virtual, ahora llevará días.

Lo cierto es que las personas se acostumbrarán cada vez más a trabajar a distancia y las nuevas generaciones lo traerán incorporado como parte de las reglas de la vida. Incrementalmente mejorarán sus tiempos y a medida que todas las integrantes de la cadena de valor incorporen el trabajo remoto la productividad será igual o superior.

Yendo al **marco legal**, la modalidad de trabajo *full-remoto* tiene ciertos matices importantes para tener en cuenta. En Argentina, por ejemplo, la legislación actual tiene grises muy importantes a considerar a la hora de evaluar riesgos por emplear teletrabajadores.

Por un lado, está la **Ley de Teletrabajo** (Ley 27555) que establece pautas para contratar a personas que realizan trabajo remoto, que desde mi perspectiva no cumple con el objetivo de establecer reglas claras y escalables. Cuestiones como el derecho a la desconexión, la provisión de herramientas de trabajo, incluido internet y la obligatoriedad de proveer un espacio físico de trabajo en caso de que el empleado quiera abandonar la modalidad remota y retornar a la presencialidad, son temas relativamente nuevos que merecen un análisis especial por encima de lo que estamos acostumbrados a la hora de pensar en abrir una oficina.

Por otro lado, está la **ART** y la cobertura frente a potenciales accidentes que pueden suceder mientras la persona está en horario laboral. ¿Qué sucede si la persona no desempeña su trabajo en su hogar, sino que se mueve por diferentes lugares sin previo aviso? ¿Qué pasa si el horario en el que la persona desempeña su tarea es variable, según su agenda personal? Todas estas son cuestiones que nos han sucedido a lo largo de los años y la mejor recomendación es tener desde el primer día asesoramiento permanente, tanto de un abogado laboral como de un contador para que puedan trabajar en equipo para darnos las mejores soluciones y mitigar estos riesgos.

Independientemente de las leyes vigentes, que tendrán su interpretación y favorecerán tanto al empleado como al empleador, lo más importante a la hora de contratar personas bajo una modalidad remota será establecer un diálogo abierto y directo, plantear reglas claras y asegurarse de que el empleado esté de acuerdo con los parámetros de la contratación, conozca cuáles son las políticas de la agencia y de cómo se debe actuar en eventualidades como la de un accidente.

La infraestructura, los clientes y la cultura

Pensemos por un momento acerca de **la infraestructura** de la que dependerá nuestra agencia cuando tengamos un equipo formado por teletrabajadores. El hecho de tener a, por ejemplo, cinco miembros del equipo trabajando de forma remota desde sus respectivas casas nos plantea un desafío extra a la hora de pensar en la confiabilidad del servicio que prestamos a nuestros clientes. Sería como tener cinco oficinas dispersas por el ámbito nacional o regional. Esto implica que estamos más propensos a cortes de luz, internet y servicios básicos que impidan el desempeño de los empleados dentro de una jornada laboral.

El simple hecho de que un empleado no tenga internet y la empresa proveedora del servicio no pueda solucionarlo dentro de las 24 horas ya nos plantea el desafío de tener a alguien sin poder trabajar durante ese lapso, es decir, se pierde el 20% de la productividad en este ejemplo.

Hay varias formas de mitigar estos riesgos:

- » Si la agencia contara con un espacio físico y el empleado estuviera dentro de la misma ciudad, se puede establecer una política de reembolso de costos de remis ida y vuelta
- » Si el empleado no pudiera abandonar su hogar por alguna razón se puede establecer una política de reembolso por uso de datos móviles y pedirle que utilice su celular para conectarse a internet.
- » Si el empleado no tuviera electricidad, se pueden acordar lugares alternativos de trabajo como un café cercano, reembolsando cualquier gasto adicional.

Todo esto siempre va a ser preferible a tener un miembro del equipo inactivo durante un periodo prolongado, especialmente en equipos pequeños, ya que no será compensado.

Si diseñamos un esquema de trabajo remoto, probablemente estemos pensando en las oportunidades que puedan ofrecer mercados laborales alejados de las grandes ciudades. A medida que avanza la tecnología estos riesgos cada vez serán menores. Hoy por hoy, una notebook cargada al 100% y con conexión 4G, nos permite llevar adelante una jornada de trabajo sin problemas. Este tipo de problemas será cada vez menor, pero al momento de planificar un equipo de trabajo todavía no se puede dejar de lado.

Otro aspecto importante a evaluar es si los clientes esperan de forma frecuente, o incluso eventual, verse con nosotros cara a cara. Hay clientes tradicionales que prefieren repasar las propuestas comerciales de forma presencial, especialmente si son por montos significativos. Hay otros que quieren hacer revisiones trimestrales presenciales para tener la libertad de hablar temas sensibles y planificar.

Muchas veces vamos a imaginar un panorama y ese panorama va a cambiar sobre la marcha, así que tenemos también que ser flexibles a las dinámicas cambiantes del negocio (por ejemplo, la pandemia).

Si nuestra base de clientes es internacional y estamos planteando nuestro negocio como una **exportación de servicios**, tendremos que pensar en un esquema remoto con presupuesto para viajes al exterior para potenciales reuniones con clientes. También tendremos que intentar que nuestros clientes estén en una misma región para poder amortizar mejor estos viajes.

Desde mi perspectiva, los clientes se acostumbran a un mercado global de agencias donde la competitividad de precios y servicios estará por encima de la cercanía. Habrá clientes que elijan agencias que tengan más estructura y que puedan recibirlos en sus oficinas con un café, pero creo que serán los menos.

Tal vez uno de los desafíos más grandes a los que podamos enfrentarnos a la hora de llevar adelante un grupo de trabajo remoto es el de **crear una cultura compartida** dentro de la agencia.

La **cultura organizacional** y el **sentido de pertenencia** puede convertirse en uno de los **factores diferenciadores** a la hora de ofrecer nuestros servicios y aumentar nuestro negocio. Cuando tenemos una cultura y una identidad particular tenemos un factor de retención de personal muy fuerte, incluso por encima del salario en algunos casos. Tener esa cultura nos permitirá un onboarding más sencillo y una representación más genuina de nuestros valores frente a otros miembros del equipo y nuestros clientes.

Bajo la modalidad de trabajo presencial, la cultura se crea con más naturalidad. El equipo se junta para almorzar, hacer *after-office*, compartir sus vidas personales. Se conocen y forman vínculos por encima de lo laboral. Si logramos conectar estos vínculos con los valores de trabajo que representan a la agencia, estamos formando una cultura y una identidad propia. Desde la agencia podemos fomentar estos vínculos con reuniones de fin de año, festejos del día de la primavera y actividades grupales de *team-building*.

En una modalidad remota construir cultura es posible, pero requiere de otras herramientas. Tendremos que acudir a otro tipo de soluciones y herramientas como puede ser un servidor de Discord para dialogar mientras se realizan las tareas, sesiones de juegos virtuales *after-office* con premios para los ganadores. Y, si el presupuesto lo permite, al menos una reunión presencial por año en un ámbito de ocio y relajación que facilite la interacción.

Lo que nunca podremos reemplazar, ni con el mejor de los **cascos de realidad virtual**, es la expe-

riencia multi-sensorial de conocer a alguien en persona. Los grupos humanos, también los de trabajo, se nutren de estas experiencias y por más que hagamos nuestro trabajo 100% remoto, cada tanto hay que verse. Esto puede no ser tan importante a la hora de comentar una buena noticia o de compartir resultados positivos, pero puede ser una complicación cuando los temas no son felices o pueden generar tensión.

Pensemos en dos miembros del equipo que tienen puntos de vista contrapuestos para la ejecución de un proyecto y tendremos que favorecer a uno u al otro. O dos miembros del equipo que no comparten valores y no tienen una buena relación laboral, pero necesitamos que ambos sigan trabajando en conjunto. Pensemos también cómo dar una mala noticia, un aumento o promoción que no podrá ser, o incluso la pérdida de un cliente que implicará una reestructuración dentro de la agencia.

Como líderes de equipo nos exigirá un esfuerzo extra, un seguimiento adicional y una delicadeza superior a la hora de abordar estos temas ya que, de no hacerlo, pueden surgir malos entendidos e incluso la pérdida de talentos. En caso de que la estructura de trabajo remoto lo permita, diseñemos espacios de reunión presenciales para tocar temas sensibles y tratemos de abordarlos cara a cara o planifiquemos muy bien las comunicaciones contemplando las barreras de la virtualidad.

Para cerrar este análisis, queda claro que no existe un modelo de trabajo que no presente desafíos ni que sea perfecto. El funcionamiento y adopción de un modelo de trabajo remoto dependerá de múltiples aspectos de negocio, del tamaño de la agencia, de la ubicación geográfica, así como también de si se trata de una agencia existente o una agencia nueva.

LAS MARCAS Y LOS USUARIOS CONSTRUYEN RELACIONES
Y DEFINEN LAS EXPECTATIVAS DE AMBAS PARTES

¿Existe la fidelidad entre el marketing y los consumidores?

Por **Matias Ezcurra**

Director CRM & Loyalty de Coordline

AGENCIA ESPECIALIZADA EN CRM



Dos estrategias que buscan el mismo fin y que se necesitan tanto que terminan configurando un único proyecto. Donde el éxito depende principalmente de la alineación y la integración de todos los "actores", las áreas clave de la organización y los proveedores de servicios de marketing y tecnología.

Loyalty: la fidelidad de los clientes es un fin en sí mismo para cualquier negocio, el horizonte de éxito de una marca, el objetivo que desvela a los ejecutivos de las organizaciones que compiten en un mercado.

CRM: conocer a los clientes, a partir de la salud y la integración de los datos, para lograr diferenciarlos y definir propuestas de valor a través de productos o servicios que sean relevantes para los consumidores o usuarios, es un esfuerzo rentable y que cualquier compañía debería buscar.

La fidelidad, entre muchas maneras, también se la puede definir como la “precisión en la ejecución de alguna cosa”.

Desde el marketing de precisión, aquel que se basa en los datos y la información de cada cliente, podemos vivir la fidelidad como la manera de hacer bien las cosas.

De ser precisos en el mensaje que emitimos, en el momento de la relación en el que lo hacemos, en la forma de comunicarlo y con la propuesta esperada por el receptor. De esta manera no solo somos fieles a nuestra tarea sino también a quienes reciben las propuestas de valor que ofrecemos.

Para ejercer la fidelidad y operar la precisión en el marketing que da soporte a las estrategias de relacionamiento y fidelidad que proponen las marcas existen ya desde hace mucho tiempo dos estrategias efectivas y complementarias: **CRM & Loyalty**.

Si vas a prometer fidelidad, que sea siempre: las estrategias CRM & Loyalty se asumen como “camino de ida”.

Un recorrido donde las marcas y sus equipos se comprometen a desarrollar relaciones con los clientes de beneficio mutuo, buscando experiencias positivas, a través de todos los puntos de contacto y en especial a aquellos clientes de mayor valor.

CRM & Loyalty que buscan el mismo fin y se necesitan tanto que terminan configurando un único proyecto. Donde el éxito depende principalmente de la alineación y la integración de todos los “actores”, las áreas clave de la organización y los proveedores de servicios de marketing y tecnología.

- » **Loyalty:** la fidelidad de los clientes es un fin en sí mismo para cualquier negocio, el horizonte de éxito de una marca, el objetivo que desvela a los ejecutivos de las organizaciones que compiten en un mercado.
- » **CRM:** conocer a los clientes, a partir de la salud e integración de los datos, para lograr diferenciarlos y definir propuestas de valor a través de productos o servicios que sean relevantes para los consumidores o usuarios, es un esfuerzo rentable y que cualquier compañía debería buscar.

¿Cómo trabaja una agencia que apuesta a la fidelidad de una marca?

Desde la perspectiva de servicio de una agencia de Marketing de Precisión, los proyectos con foco en el desarrollo de capacidades CRM & Loyalty implican involucrarse en procesos de definición de

objetivos estratégicos consensuados y que deben perdurar en el tiempo, ya que se definen como "Políticas de Estado" para la organización.

Las definiciones que guían estos proyectos requieren no sólo un esfuerzo económico permanente sino también un convencimiento desde el directorio y hacia la estructura de la organización para contar con la colaboración transversal de la misma.

"No se trata de cómo nuestros clientes nos demuestran su lealtad, sino como nosotros se la demostramos a ellos"¹

Esta reflexión resume en gran parte el sentimiento que debe regir las definiciones que forjan un proyecto de CRM & Loyalty y que requieren además de un trabajo totalmente integrado internamente, para lograr la mejor expresión de fidelidad de una marca hacia sus clientes.

¡El mejor resultado viene de que cada uno haga lo que es mejor para él y para el grupo!"²

Con esta frase como inspiración es que configuramos no solo los planes de trabajo sino también los equipos de servicio y el perfil de los colaboradores que disponibilizamos para los proyectos.

¡El equipo es todo!

Así como un proyecto CRM & Loyalty requiere la colaboración, la participación, el aporte y el esfuerzo de muchas áreas de una compañía (Marketing y Comunicación, Operaciones y Tecnología, Administración y Finanzas, Logística, Legales, etc.), desde la agencia tenemos que replicar ese espíritu de equipo para coordinar todas y cada una de las tareas y procesos que se requieren diseñar, implementar y gestionar.

Para transitar proyectos de este tipo en armonía y dando pasos seguros, la configuración de los equipos debe tener coherencia con los factores clave de cada iniciativa:

- » **CRM:** Datos, Procesos y Tecnologías
- » **Loyalty:** Beneficios, Mecánica, Esfuerzo del cliente y Comunicación

Entonces desde una agencia basada en servicios de Marketing de Precisión los perfiles de los colaboradores deben poder agregar valor a cada uno de estos factores clave.

Así, los roles tecnológicos, analíticos, creativos, de operaciones, de producción digital, de consultoría y de coordinación, son fundamentales y la dinámica de trabajo puertas adentro y hacia el cliente se implementan en modalidad de equipo integrado entre cliente y agencia.

Quizás uno de los grandes diferenciales de estos equipos, es que la creatividad está aplicada a la manera de resolver integraciones e interacciones y no necesariamente en la manera de visualizar la comunicación, que es un proceso específico y distinto.

Es por esto que los roles analíticos, tecnológicos y de procesos toman tanta relevancia en la resolución de los procesos de relacionamiento y fidelización que se ponen en juego en una experiencia de cliente.

Finalmente les comparto las frases que pueden guiar a los equipos y a uno mismo como líder de estos proyectos (y que yo las uso permanentemente), en el camino del desarrollo de un proyecto CRM & Loyalty:

“A la suerte hay que buscarla”

En estos proyectos la suerte se traduce en la consistencia que el equipo pueda tener en la búsqueda de resolución de los permanente obstáculos que las organizaciones, las estructuras y las políticas corporativas plantean en el desarrollo de este tipo de proyectos.

“Pasa en las mejores familias”

No importa el tamaño de la empresa, la antigüedad o incluso la experiencia en proyectos similares, la mayoría de los problemas a resolver son los mismos sin importar la escala del negocio.

“Es un camino de ida”

Estas estrategias plantean desarrollos dinámicos que evolucionan permanentemente y que requieren de permanente actualización tecnológico y evolución en la manera de relacionarse con los clientes a partir de la conversión de los datos en información, de la información en decisiones de comunicación y de estas en aprendizajes para el negocio.

“Que el resultado sea mayor que la suma de las partes”³

El mejor resultado lo encontramos cuando las áreas de la compañía realmente asumen un rol protagónico en los procesos que les toca resolver de un proyecto CRM, que implica coordinar con gran precisión roles y responsabilidades transversales en una organización.

“No se puede medir lo que no se conoce y no se puede gestionar lo que no se mide”⁴

Medir, medir y medir, es el único camino para mejorar. Por lo cual cada paso que se da en un

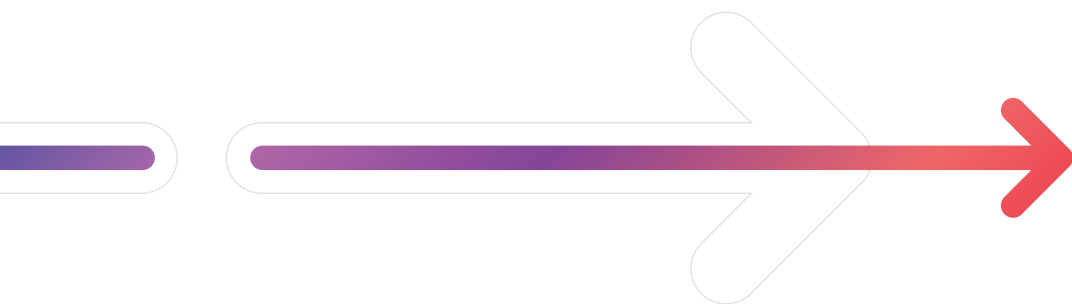
proyecto de estas características debe tener definida la manera en la que aporta a la medición de los objetivos estratégicos.

“Hacer que las cosas pasen”

Es parte de la responsabilidad del equipo, poner los objetivos por encima de todo para poder alinearse y mimetizarse con el cliente a la hora de resolver, desde lo más mínimo hasta lo de mayor relevancia para el proyecto. Y eso implica muchas veces resignar protagonismos, elevar el esfuerzo y a veces también sacrificar grandes ideas.



-
1. *Sir Ian Mclaurin: Chairman Tesco (UK). Tesco es la cadena de retail con mayor experiencia de fidelización y referente mundial en procesos de relacionamiento con clientes.*
 2. *John Forbes Nash (1928-2015). Premio Nobel de la Academia Noruega de Ciencias y Letras (considerado el Nobel de las matemáticas) en el 2015 por, entre otras cosas, sus aportaciones sobre ecuaciones no lineales en derivadas parciales.*
 3. *La frase es propia de la Psicología de la Gestalt alemana. En la época de 1920 más o menos, Khóler, Bernheim y Koffka desarrollan esta vertiente de la Psicología que se oponía la Psicología Estructuralista que justamente planteaba esta idea de que el todo era la suma de las partes.*
 4. *William Thomson Kelvin (Lord Kelvin), físico y matemático británico (1824 – 1907): «Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar»*



interact

interactargentina.com.ar



PERMITIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL
O PARCIAL CITANDO LAS FUENTES.

