

# El modelo de la Nueva Agencia

## Libro colaborativo

Martin Hazan  
Mariano Dorfman  
Ezequiel Ardigó  
Juan Carlos Lucas  
Mariella Alles

Fernando Barbella  
Paul Isakson  
Pedro Panigazzi  
Daniel Ferro  
Luis Cabrera  
Matias Cheistwer

**Idea y dirección:** Gisella A. Buzzi

**Colaboración:** Nicolás Deyros y David Fernández



## Idea y Dirección:

### **Gisella A. Buzzi**

*Si bien es Comunicadora Visual su objetivo fue adquirir una mirada global de los procesos y áreas que tienen que ver con la comunicación digital, comenzó como diseñadora digital, luego se desempeñó como directora de arte, más tarde como ejecutiva de cuentas desarrollando propuestas y siguiendo cuentas, su recorrido la llevó a encargarse de la producción y gestión de los proyectos y hoy a la dirección de una agencia internacional. Trabajó para las siguientes marcas nacionales e internacionales: Coca-Cola Company, Unilever, Johnson&Johnson, HP, La Nación, Filmax, Sony, Fox, Intel, etc Dirigió las jornadas de DigitalCamp 08 desarrollada en la UADE y es docente en la cátedra de Publicidad Interactiva en UADE.*

## Colaboraciones:

### **Nicolás Deyros**

*Publicista, blogger y apasionado de Internet. Trabajo para WebAr, Grey Interactive, Latin3 y Cero Negativo. Desarrollo trabajos para Microsoft, Budweiser Argentina y Chile, Monsanto Argentina, P&G Argentina, Nestlé Argentina y México, Grupo Clarín y Coca-Cola. Especializado en digital e interactive marketing principalmente en el desarrollo de estrategia, SEO, SEM y SMM.*

### **David Fernández**

*Comenzó su carrera como implementador pero la experiencia y su necesidad de continua búsqueda y exploración lo llevaron a ocupar la Dirección de IT de la agencia Elogia*

## Agradecimientos:

En días en donde el tiempo es uno de los recursos mas escaso les agradezco a todos los que me regalaron un poco de él desinteresadamente para hacer posible este proyecto.

**Gracias por la experiencia y el apoyo de:** Martin Hazan, Fernando Barbella, Mariano Dorfman, Paul Isakson, Ezequiel Ardigó, Pedro Panigazzi, Juan Carlos Lucas, Mariella Alles, Daniel Ferro, Luis Cabrera y Matias Cheistwer.

**Gracias por creer en esto:** Nicolás Deyros y David Fernández

**Gracias a quienes me crean todos los días:** a Lau, a Lin, la Urraca, Juan y Jeje, a la Boliche y el Bobby, a la Rintintin, Pilarina y el Mono, a Tate y Dani, a Pacho, Mabel, Anita, Juan y Agus, a Ger y su flia, a Ruben, a Tati Mason, Toño Ganem y Marian Aguilera, a Gus Pallordet y Viky Cole, al Colo Mourellos, a la flia Illiano y a la flia Sala Sala Solo, a Erilu y Junior, a Valen Mangioni, Javito de Ponti y Ale Gaudio.

## El Modelo de la Nueva Agencia

### Versión 0.1 – Enero 2009

Este e-book es de acceso gratuito, permitiéndose su copia y distribución siempre que se mantenga el reconocimiento de sus autores, que no se haga uso comercial del mismo ni modificaciones a los textos.

Web: [www.lanuevagenacia.com.ar](http://www.lanuevagenacia.com.ar)

Contacto: [gbuzzi@gmail.com](mailto:gbuzzi@gmail.com)

Esta obra está bajo una licencia Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 2.5 Argentina de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/> o envíe una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

## Indice

Introducción .....	Pag. 4
Los Autores .....	Pag. 7
Todo cambia menos la idea .....	Pag. 10
Martin Hazan	
Creatividad interactiva, una deuda pendiente .....	Pag. 13
Fernando Barbella	
Divide y ¿reinarás? .....	Pag. 17
Mariano Dorfman	
¿Cómo llegamos hasta aquí? .....	Pag. 21
Paul Isakson	
Del online al offline .....	Pag. 25
Pedro Panigazzi	
La gran conversación .....	Pag. 28
Juan Carlos Lucas	
L'Agence est mort, vive l'Agence! .....	Pag. 40
Ezequiel Ardigó	
Una comunicación más abierta y colaborativa .....	Pag. 45
Mariella Alles Grigioni	
El management de la nueva agencia .....	Pag. 53
Daniel Ferro	
Crónica de una Nueva Agencia Anunciada .....	Pag. 57
Luis Cabrera	
Nuevos medios, Nueva agencia .....	Pag. 67
Matias Cheistwer	
Encuesta general .....	Pag. 75

## Introducción

Hace mucho tiempo decidí que mi andar sería por las rutas de la comunicación, y digo comunicación porque no me siento alguien de la publicidad, el marketing, la creatividad, lo digital, los nuevos medios, etc. Me siento más cómoda con el intercambio, las experiencias, los significados y significantes, las crisis, las producciones de sentido... sentido como una realidad que se construye o como una dirección que se sigue, y, crisis como una nueva oportunidad y esperanza.

Desde esta mirada es que una y otra vez no dejo de preguntarme lo siguiente: *si la tecnología cambió, los medios cambiaron, la sociedad, la cultura, los hábitos, las crisis financieras y los consumidores cambiaron; ¿no será que la agencia de publicidad como empresa y los profesionales que en ella trabajan, también deberían hacerlo? ¿Cuál es el modelo de la Nueva Agencia?*

En busca de estas respuestas es que nace este libro, una construcción colaborativa organizada en dos partes. En la primera, los conceptos los dibujan autores, profesionales del medio, quienes han logrado forjar una visión propia a lo largo de sus años de experiencia en diversas agencias de publicidad; y, en la segunda parte, conviven las miradas de una variedad increíble de personas que hacen el día a día de una agencia, desde redactores *juniors* hasta un Director Creativo General, pasando por microemprendedores, o dueños de empresas que son referentes en el medio.

En el recorrido de este libro se van a encontrar con un **Martin Hazan** atreviéndose a asegurar categóricamente que la "agencia del futuro" será aquella que mejor consiga interpretar las necesidades, intereses, inquietudes, aspiraciones, humores y percepciones de la gente.

Con un **Fernando Barbella** asegurando que la buena comunicación interactiva se basa en la experiencia, que el interés no se caza el interés, sino que hay que cultivarlo, y que el usuario es centro de una experiencia en torno a sí mismo.

A **Mariano Dorfman** cuestionándose los roles de quienes trabajan en una agencia pero, con un grado existencial, preguntándose si podemos seguir hablando de duplas, si son realmente capaces un Director de Arte y un Redactor de resolver los desafíos de una campaña en 2009. Y, afirmando categóricamente que no, y proponiendo complementos más flexibles.

**Paul Isakson** plantea que a las grandes agencias les tomará más tiempo cambiar de estructura y procesos ya que los tienen construidos en torno a la forma en que funcionaban 50 años atrás; mientras los jóvenes que han crecido y conocen las nuevas formas de comunicación podrían ayudarlos a realizar el cambio, esto últimos no tienen el menor interés en trabajar en grandes corporaciones como sus padres o abuelos.

Una mirada centrada en lo digital aporta **Pedro Panigazzi**, quien sostiene que el modelo de la nueva agencia es un modelo en el que sus integrantes saben comunicar *en y desde* Internet, los medios digitales y los medios alternativos.

Para luego evaluar si es necesario agregar o utilizar medios tradicionales. Por una sencilla razón, en Internet la cola larga es tan larga que si una plataforma es exitosa tal vez no precise de los medios tradicionales.

Por su perfil, **Juan Carlos Lucas** afirma el surgimiento del *Management 2.0*, considerando que la irrupción de este verdadero paradigma emergente de la colaboración, requiere algo más que la simple incorporación de nuevas tecnologías, aunque éstas sean importantes. Desde su perspectiva, resalta la necesidad de desarrollar nuevas prácticas, sensibilidades y habilidades pragmáticas en el management, para poder moverse efectivamente en la era de la colaboración en redes virtuales que se avecina con el desarrollo de la web social. A este nuevo entendimiento y a esta nueva praxis de la gestión la denomina *Management 2.0*.

**Ezequiel Ardigó** dice que se hace necesario descartar el modelo convencional de grandes estrategias de marketing, con ciclos de varios meses de duración, para pasar a uno de micro estrategias que se suceden a lo largo del tiempo, que nos permite aprender y corregir con mayor velocidad.

Conceptual y contundentemente sentencia **Marie Alles** que la comunicación sigue concibiéndose desde una lógica lineal y verticalista. La definición del qué sigue siendo patrimonio exclusivo del anunciante y el cómo comunicar de aquellas agencias que trabajan a su alrededor. La estrategia se piensa una sola vez y se mantiene a largo plazo. ...la mayoría de los intentos que se ven por hacer "cosas nuevas" utilizando los nuevos medios, no pasan de ser algo más del montón, que no suman ni restan al posicionamiento e imagen de marca. Desde este punto de vista, el tipo de innovación que el medio y los consumidores están pidiendo es imposible de alcanzar.

**Daniel Ferro** desde su vasta experiencia nos aconseja que balanceemos la intuición con buenos sistemas de información (automatizados o manuales), que definamos los objetivos anuales y los comuniquemos adecuadamente y que profesionalicemos a los líderes capacitándolos en management general y gestión de proyectos.

Un polémico **Luis Cabrera** afronta la discusión sosteniendo que algunos escandalosos cambios de agencias proveen evidencia concreta sobre la decadencia del modelo de venta de horas. Cada día con mayor ímpetu, los clientes demandan rendiciones de cuentas más específicas y buscan la optimización y maximización de cada centavo invertido. Si las agencias no cambian su modelo de remuneración, pronto estarán acorraladas y algunas colapsarán.

**Matias Cheistwer**, con su mirada fresca y experimentada, a pesar de su corta edad, dice que la Agencia tiene que cumplir el rol de planificador estratégico, de creador del concepto, de coordinador e integrador. Y que por medio de la investigación del mercado, la relación y la confianza con el cliente, es el actor más capacitado para plantear una estrategia y continuar con el concepto, un concepto amplio que permita la ejecución en múltiples plataformas y medios, una idea multimedial.

Así es este libro, variado, actual, inquieto. Un compendio que no intenta dar respuestas sino compartir reflexiones. Creo que cada uno de nosotros tiene que tomarse la libertad de seguir el camino que prefiera o precise ya que es la forma para crear un campo de tensión social o red en donde los múltiples y diferentes sentidos que se producen vayan compitiendo entre ellos o aliándose entre sí. De esta forma nos vamos encontrando en puntos o nodos y, vamos ocupando un espacio de sentido nuevo del que todos somos responsables.

Esta es la nube del Libro



Gracias, que lo disfruten, Gisella.  
Buenos Aires, enero 2009.

## Los autores

### **Martin Hazan:**

Director Creativo Regional de MRM Worldwide

Licenciado en Ciencias de la Comunicación (UBA), Jurado en festivales internacionales y locales (Cannes, D&AD, FIAP, Ojo de Iberoamérica, Wave, Diente, Lápiz de Oro, Amauta, AMDIA), Miembro Fundador del Círculo de Creativos Directos, Profesor de Comunicación y Creatividad en diferentes Universidades y Escuelas (UB, UCES, Escuela Superior Creativos Publicitarios, Esponjario), ha brindado charlas sobre Creatividad Digital e Interactiva en distintos Workshops y festivales en Buenos Aires, Las Vegas, Quito, Guayaquil, Alicante y San Pablo. Es autor del libro “Un día mas de vida: Rodas – Auschwitz - Buenos Aires, La odisea de David Galante”, de próxima publicación en España.

### **Fernando Barbella:**

Director Creativo de BBDO Argentina

Comenzó su carrera en medios digitales en 1996, en una pequeña compañía desarrolladora de software. De allí a Responsable de Contenidos en YBK, luego Director de Arte en tsubcero, luego Director de Arte y posteriormente Director Creativo en OgilvyInteractive Argentina y Chile. Ahora el Director Creativo Interactivo de BBDO Argentina.

Ha liderado campañas interactivas para Nike, Tup, Pepsi, Doritos, Gatorade, Lay's, Alba, Banco Supervielle, Motorola, Dove, American Express, Infinit, IBM, Lenovo, GlaxoSmithKline, Kimberly-Clark, Kodak, Panasonic, FIAT, Banco Santander, Brahma, Hellmann's, Nestle, Telefónica, Coca-Cola y Sprite.

Su trabajo ha sido reconocido en el London Festival, Eagle Awards, EFFIE, Ojo de Iberoamérica, FIAP, Webby Awards, Festival de Publicidad de Gramado, Círculo de Creativos Argentinos, IAB, AMDIA, Best of Blogs de la Deutsche Welle, “Book of Tens” de Advertising Age y Premios Clarín.

Es miembro de la IADAS (International Academy of Digital Arts and Sciences) y embajador de los Webby Awards en Argentina. Ha dictado charlas, cursos y conferencias acerca de creatividad en nuevos medios en España, Argentina, USA, Chile, Guatemala, México, Panamá, Venezuela y Paraguay. Recientemente ha convertido su blog “Palabras Textuales” en un libro.

### **Mariano Dorfman:**

Socio y Director General Creativo de icolic

Mariano funda en el año 2000 **icolic**, una de las primeras agencias de publicidad interactiva de la Argentina donde se desempeña como Director General Creativo. Es Lic. en Administración y ha desarrollado Posgrados en Dirección de Arte, Creatividad e Innovación y Comunicaciones de Marketing. Ha brindado diversas charlas tanto en Argentina como en el exterior. Es jurado de los principales festivales de Publicidad regionales y mundiales.

### **Paul Isakson:**

Strategic Planner de Space I 50

Paul es senior account planner / strategist trabajando en space I 50 en Minneapolis, Minnesota, EE.UU.. Su experiencia ha abarcado una variedad de disciplinas, incluyendo publicidad tradicional, retail & promociones a consumidores, social media y digital marketing para clientes como American Express, Coors Brewing Company, Molson Brewing Company, Imation Corporation, TDK Life on Record, Gates Corporation, Starz Entertainment and Sun Microsystems.

### **Pedro Panigazzi:**

Director General Creativo de Publiquest

*Socio fundador de Publiquest Marketing & Technology Agency, actualmente me desempeño como Director General Creativo de la misma, con responsabilidad en los mercados Latinoamericano y Español.*

*A lo largo de mi carrera he trabajado para empresas multinacionales como Nokia, Unilever, Movistar, Daimler-Chrysler, Pernod Ricard, Lufthansa, etc.*

<http://www.linkedin.com/in/pedropanigazzi>

### **Juan Carlos Lucas:**

Profesor e Investigador de UCA y fundador de INNOVA Consulting

*Director de INNOVA consulting, speaker, coach y consultor de empresas, organizaciones y emprendedores. Columnista de materiabiz.com y lanacion.com, entre otros medios. Profesor de grado y postgrado en management (UCA, USAL e ITBA) e investigador en Management 2.0. Con extensa trayectoria como científico en el área de tecnología de materiales, es Lic. en Química (UBA), Doctor en Ciencia de Materiales (UNMdP), Postdoctoral Fellow (FSU-USA) y MBA (UCA). Para más información pueden visitar su blog personal: [www.juancarloslucas.com.ar](http://www.juancarloslucas.com.ar)*

[www.innovaconsulting.com.ar](http://www.innovaconsulting.com.ar)

### **Ezequiel Ardigó:**

Coordinador General en Addict Digital Media

*Cuenta con diez años de experiencia en comunicación online, desarrollados en agencias como Wunderman, Grey Interactive, FCBi y Cero Negativo. Hoy en Addict Digital Media es responsable de la planificación de las estrategias de comunicación online y mobile de las cuentas atendidas. Es Lic. en Publicidad (USAL), y fue Jurado de la categoría Interactive en los festivales publicitarios Diente (2005 y 2006) y Lápiz de Oro (2006).*

### **Mariella Alles:**

Strategic Planner y docente en UADE

*Es Licenciada en Comunicación Social, su experiencia profesional se formó dentro del mundo de la publicidad y el marketing, trabajando en agencias como Euro RSCG, Wunderman Buenos Aires y Cactus. Allí se especializó en el área de la comunicación y el marketing digital, desempeñándose como Project Leader, Directora de Cuentas y Strategic Planner, respectivamente. Actualmente, trabaja de forma independiente, brindando servicios de asesoría en comunicación y planificación estratégica a empresas y agencias.*

*Es Jefe de Trabajos Prácticos de la Licenciatura de Publicidad en UADE, en donde dicta las asignaturas de Publicidad Globalizada e Introducción al Marketing.*

### **Daniel Ferro:**

Director de Fast Forward Think Tank Group

*Especialista en la construcción de modelos estratégicos para la toma de decisión y gestión de las organizaciones. Conocimiento profundo del mundo online y del Data Mining aplicado a la mejora de los distintos procesos de marketing de las empresas.*

*Fue responsable de tecnología a nivel global del grupo HSM y COO de Dineronet y Tecnonexo. Actualmente realiza actividades como consultor y es director de Fast Forward ThinkTank Group.*

**Luis Cabrera:**

Director NMS Latino en New Media Strategies, Washington DC, EEUU

*Luis es el arquitecto de una de las primeras organizaciones en ofrecer servicios especializados en medios sociales para el mercado Hispano en Estados Unidos. Antes, Luis era Managing Director del área interactiva de The Bravo Group, Young and Rubicam, en Nueva York, en donde concibió proyectos como el [consulotriodelpuma.com](http://consulotriodelpuma.com) (Diente de Oro 2007 y Oro en AdvertisingAge 2008). Su formación académica es en comunicación y su vida profesional ha transcurrido en el mundo del marketing y la tecnología en varios países de Latinoamérica y en EEUU. Luis también ha sido ponente en foros como ad:tech y mantiene el blog [serlatino.com](http://serlatino.com).*

**Matias Cheistwer**

Director de Cuentas de Cero Negativo. Es Licenciado en Publicidad (UADE) y docente de la cátedra Publicidad en medios interactivos en la UADE.

*Ganador del concurso Young Cyber Lyons 2008 en Argentina, viajó al festival de publicidad de Cannes para representar a Argentina en la competencia.*

*Dedicó toda su carrera a la publicidad interactiva y anteriormente trabajó en E.Pexo, United Virtualities y Ogilvy Interactive.*

*Creó campañas para el GrandT de Clarín, Olé, Coca Cola, Fanta, Skip, Budweiser, PallMall, Lojack y Cindor.*

## Todo cambia menos la idea

### Martin Hazan:

Director Creativo Regional de MRM Worldwide

Adivinos, economistas, pitonisas, periodistas, sacerdotes, científicos, oráculos, taxistas, gurúes, profetas, políticos, tarotistas, iluminados y publicitarios. Nadie resiste a la tentación de querer predecir el futuro. “Inasible”, “intangible”, “ilusorio”, “enigmático” e “impredicible”, parecen ser las únicas definiciones que mejor se ajustan a lo que está por venir. Nadie puede asegurar “*qué nuevos modelos*” nos depara la agencia del mañana. Pero el simple ejercicio de la reflexión sumado a la frondosa y genuina imaginación, puede permitirnos vislumbrar los escenarios con los que deberemos convivir a pocos pasos del aquí y ahora.

La primera misión es escapar a los lugares comunes y fundamentalmente a las miradas apocalípticas. Cuando surgió la radio, muchos sugirieron que los diarios no tendrían razón de ser. Cuando surgió la televisión, pronosticaron la muerte de la radio. Cuando surgió la TV por cable, auguraron el fin de la TV de aire. Quienes hicieron estos pronósticos tan acertados, nunca supieron que allá por el siglo XIV, cuando Gutenberg desarrollaba la imprenta, hubo quien pronosticó el invento del libro impreso como el inicio del fin de la memoria. Si todo lo que necesitábamos saber, podía imprimirse y multiplicarse, entonces el hombre ya no necesitaría recordar y la memoria perdería su razón de ser. Brillante razonamiento.

Quienes creen que en el futuro solo existirán las agencias digitales están tan acertados como aquellos que pronosticaron el fin de la memoria. Ojo, todas las agencias serán digitales ya que no existirán medios que funcionen de manera analógica. Pero la división existente hoy entre agencia de publicidad, agencia de Marketing Directo, agencia Promocional, y agencia Digital (aquellos que hoy desarrollan sitios, banners, emails, mobile, etc...) no tendrá razón de existir como tal. Hace ya un tiempo que se viene hablando del “*blurring the lines*” (desdibujamiento de las líneas que separan a las distintas disciplinas) hecho que bauticé hace un tiempo como “**El fin de los formatos**” (parodiando a Fukuyama) y que no es otra cosa que señalar la dificultad para definir la pertenencia filial de un hecho comunicacional.

Así como los diseñadores de modas definen las tendencias sobre cómo deben verse las personas para conquistar las miradas en otoño, invierno, primavera y verano, las agencias seguirán siendo las responsables acerca de cómo deben verse los mensajes de las empresas y/o instituciones para atrapar la atención de los consumidores, allí adonde ellos se encuentren. Entonces el único punto que hoy nos debe preocupar, no es como deben constituirse las agencias, sino “*adonde estará el consumidor*”. Qué estará haciendo. Cómo, dónde y cuándo lo podemos sorprender, atrapar, persuadir y retener para que establezca con nuestros productos y servicios una relación beneficiosa para ambos.

Sin ánimo de dramatizar, me atrevo a asegurar categóricamente que la “*agencia del futuro*” será aquella que mejor consiga interpretar las necesidades, intereses, inquietudes, aspiraciones, humores y percepciones de la gente. Por eso la nueva agencia parte de un punto de partida ineludible que nos obliga a recordar aquella frase de Umberto Eco que decía: “***nos la pasamos investigando qué hacen los medios con la gente, en lugar de entender qué hace la gente con los medios***”.

Si esto es así, será importante la incorporación de equipos de investigadores sociales (psicólogos, sociólogos, comunicólogos, antropólogos, etc...) que nos permitan identificar los comportamientos de este consumidor *equis.puntocero*. Pero por otro lado necesitaremos especialistas en contenidos que permitan elaborar propuestas atractivas, pertinentes y relevantes para audiencias multiculturales fuertemente segmentadas. Imagino equipos integrados por periodistas, productores, artistas, intelectuales y todos aquellos capacitados para diseñar experiencias enriquecedoras y estimulantes. Pero también será necesario contar con el aporte de los que hasta hoy llamamos “creativos publicitarios” con capacidad de provocar al consumidor con mensajes movilizadores que tengan la virtud de adaptarse a los diferentes formatos con inteligencia y flexibilidad. Y que estos mensajes no se vean forzados a desarrollarse en situaciones en donde no puedan fluir con naturalidad.

Si entendemos que el video es una herramienta poderosa de seducción y persuasión, no podemos desestimar la participación de profesionales del ámbito de la producción cinematográfica en el desarrollo de todas las propuestas generadas por la agencia. Algunos pensarán que alcanzará con tercerizar las producciones de cine y video como hacen hoy las agencias de publicidad. Sin embargo, no estamos hablando de las super-producciones para películas de 30” como se realizan hasta hoy, sino del desarrollo cotidiano de videos, animaciones, e imágenes-movimiento que se aplicarán a todos los tipos de mensajes que se produzcan en la agencia. Finalmente necesitaremos contar con inquietos e ingeniosos amantes de la tecnología. Esas personas que están a la vanguardia de la innovación y se mantienen atentos a las últimas tendencias con la capacidad de comprender e incorporar conocimiento a fin de procesarlo y compartirlo con el resto de los miembros del equipo multidisciplinario.

Podemos imaginar que el nuevo modelo de agencia variará drástica y profundamente sobre el modelo *creativos-cuentas-planning-producción* sobre el que se basaba hasta ahora. Sin embargo, podemos hablar de un cambio de estructuras, de un cambio de foco de negocio, de un cambio de profesionales, de

un cambio de plataformas y soportes, de un cambio de actitud y de un cambio de propuestas. Hay algo sin embargo, que permanecerá inmutable e inalterado mientras una agencia exista y es algo que está en su ADN. Como siempre, las agencias serán usinas generadoras de ideas que contribuyan a comunicar de manera relevante y pertinente los beneficios de un producto, servicio o causa, con el fin de lograr los objetivos comerciales de una empresa o los comunicacionales de una institución. La idea sigue siendo el centro del negocio y mientras tengamos la capacidad de generarlas, los anunciantes continuarán concurriendo a las agencias en busca de soluciones de comunicación. El peor pecado en el que pueden caer las agencias en la actualidad es el de pretender venderle a los clientes un formato predefinido para hacer exitosas sus estrategias de comunicación. Volviendo al modelo clásico de la comunicación que nos plantea una situación donde interactúan un emisor, un mensaje y un receptor, la consigna continua siendo cómo vamos a lograr del receptor una respuesta deseada. Con un receptor sobresaturado de propuestas, con un contexto en donde la velocidad y la interactividad definen un ritmo, al tiempo que una vertiginosa proliferación de soportes y estímulos reformulan las modalidades de interacción, solo podemos confiar en el revolucionario poder de las ideas para continuar movilizándolo a los diferentes públicos hacia aquellas propuestas que necesitamos promover.

Habremos reemplazado el plumín por la mac, el memo por el email, trabajaremos desde nuestras casas, un bar o el subte, y organizaremos brainstormings virtuales desde diferentes puntos del planeta; el redactor seguirá siendo un escritor frustrado o no, el director de arte encontrará solaz y respiro en su renovada producción tecno plástica digital; la persona que lidia cotidianamente con el cliente continuará asumiendo el rol de filtro para las ideas, etnógrafos o cazadores de tendencias (*coolhunters*) saldrán a recorrer el espacio urbano virtual o real en busca de respuestas y auténticos nerds pre universitarios nos deslumbrarán con el próximo widget o la interfaz de contacto virtual de tercera generación. Surgirán nuevos artistas del ciberespacio que jamás oyeron hablar de Pepe Biondi, programadores imberbes que logren descubrir el ADN de Darth Vader y psiquiatras ocupacionales que detecten la intensidad de las ondas cerebrales que despiertan el hambre y el apetito por las marcas "Premium". Nuestra profesión seguirá evolucionando una y otra vez, hasta límites y lugares que jamás habríamos imaginado. Solo las ideas permanecerán inmutables e inmaculadas como las únicas y verdaderas diosas de nuestra profesión. Siempre adoradas y anheladas, tantas veces esquivas en horas de desvelo, nos hacen sentir plenos cuando finalmente las encontramos y nos ayudan a alcanzar el éxito y la notoriedad cuando podemos producirlas positivamente y sacarlas a la luz. La IDEA es la única seguridad que podemos arriesgar como premonición en el futuro de las agencias. Todo lo demás, está sujeto a las artes de la adivinación.

## Creatividad interactiva, una deuda pendiente

### **Fernando Barbella:**

Director Creativo de BBDO Argentina

Antes que nada, una rápida pasada por la cosecha local interactiva en las “grandes ligas publicitarias” de los últimos 5 años... Un par de Bronces en Cannes Cyber Lions, un Oro en el London Festival, nada en el One Show, nada en Clio, y esporádicos galardones en el FIAP, El Ojo de Iberoamérica y El Sol. Si solamente tuviera que escribir lo mismo acerca de lo obtenido por creativos, agencias y anunciantes españoles y brasileños en ese período, esta columna se queda corta. Muy.

¿Que no es la mejor manera de medir la creatividad? Seguramente. Entonces establezcamos otro criterio... ¿De cuántas campañas interactivas te llegaron comentarios de gente que NO trabaja en publicidad, al igual que pasa con más de una conversación de café o sobremesa cuando se habla de campañas de TV, por ejemplo? A ver... con los dedos de una mano... claro que sobran. Y hasta puede pasar que ni siquiera puedas empezar la cuenta.

La banda ancha cada vez más accesible, locutorios y cybercafés repletos a toda hora de gente de todas edades y niveles socioeconómicos, tecnología para esta comunicados siempre (computadoras, móviles con múltiples funciones, blackberrys, etc) disponible gracias al acceso al crédito y las cuotas... El escenario no puede pintar mejor para los que hace años tratábamos de “evangelizar” acerca del futuro que se venía en materia de medios y comunicaciones.

Bien, aquel futuro llegó. Y cambia casi a diario, evoluciona, se adapta. La creatividad para comunicar en este contexto de fragmentación de ofertas de comunicación, información y entretenimiento y de “activas audiencias” (retomaremos esto en un par de párrafos más)... dicen que está en eso.

La creatividad publicitaria local sabe destacarse de manera consistente desde hace unos años para acá en un soporte en particular, la TV. La verdad es que da gusto ver la tele y toparse con historias muy bien contadas, con emoción, con humor, con dominio de los códigos propios del medio. Y con presupuestos de realización a favor, lo cual no es un detalle menor.

Buenas agencias con muy buenos creativos que tienen anunciantes que apuestan a realizaciones con más que respetables presupuestos y directores de cine publicitario consagrados. Ahora que lo acabo de escribir y releer, me hubiera dado mucho placer poder escribir eso acerca de la creatividad interactiva...

Viendo el lado medio lleno del asunto, no todo está tan mal, pero es clara la necesidad de una cierta autocrítica al mercado local. Millones de argentinos accediendo a Internet desde su casa, su trabajo, lugares de estudio, espacios públicos, mandando y recibiendo SMS's constantemente con móviles que son renovados por modelos con mejores prestaciones ya no cada años sino cada meses... Millones (sí, no miles, ni centenares) de consumidores asiduos a la mensajería instantánea de manera diaria, cada vez más "prosumidores" que simples consumidores de contenidos... fotologs, weblogs, espacios en MySpace o Facebook, foros de discusión, micro medios colectivos, espacios de periodismo ciudadano... audiencias activas a las cuales no les alcanza ya con solo mirar TV u hojear una revista o un diario para considerarse informados y entretenidos.

¿Y qué pasa en ese entorno con las marcas que despiertan risas, emociones, recordación y comentarios desde los medios llamados tradicionales? No mucho, excepto contados casos de la mano de algunas marcas de consumo masivo, quienes entendieron que estar en la TV y en la punta de góndola ya no es suficiente. Es curioso. Marcas que corren todos los días de la mano de sus agencias, durante un corto período de tiempo, carreras de 100 metros (y las ganan además, en las olimpiadas publicitarias internacionales de todos los años, lo cual está muy bien), pero que no llegan a un 10K en sus relaciones con sus consumidores (ni soñar con ser maratonistas de 42K).

¿Por qué querer llegar a un 10K en ese sentido? ¿Es necesario? Claro que lo es. Pongámonos en nuestra piel de consumidores por un rato, más allá del rol que cumplamos profesionalmente dentro del ambiente de la comunicación, la publicidad y el marketing. Nuestras actuales horas, días, semanas y meses transcurren en un constante ida y vuelta entre experiencias "offline" y "online"... Si alguna marca quisiera generar cierto lazo emocional y recordación en nosotros, debería ser capaz de hacerlo en ambos ambientes, de una manera consistente en las ejecuciones y aprovechando que puede hacerlo por más de 30 segundos en TV o los segundos que se le preste atención a un vía pública, si es que aún queda mucha gente que lo haga.

Teniendo esto en mente, sería bueno dejar de pensar en mensajes, para cambiar de mindset y empezar a planificar y crear experiencias. Experiencias recordables. Ser concientes de que es posible crear una comunicación bidireccional con el consumidor, para conocer la percepción y captar el interés hacia el producto e iniciar, o continuar, así una relación duradera. ¿Por qué entonces resulta tan difícil ver acciones publicitarias basadas en escuchar al consumidor? Suelo decir que tenemos la suerte de "inmigrantes digitales" en este mundo que nos toca vivir, pero recordemos que los "nativos digitales" actuales casi no aceptan cosas que para nosotros fueron naturales desde chicos, tales como comerse varios minutos de publicidad no solicitada por nosotros cuando veíamos los dibujos animados o alguna serie, o leer una nota interesante en una revista y encontrarnos sin que nadie nos avisara con un doble página que se nos interponía

al consumir contenidos que nos eran relevantes.

La publicidad que llamamos hoy “convencional” o tradicional se basa en construir mensajes persuasivos, bien estructurados y muy seductores, pero esa misma publicidad en un medio interactivo, es además capaz de crear una experiencia, transmitir emociones y obtener como resultado un mayor impacto y efectividad del mensaje. ¿Por qué, en lugar de pensar en el contenido del mensaje, no empezamos a pensar un poco más en cómo podemos crear una experiencia de compra y de uso agradable para el consumidor? Hagamos un esfuerzo cada vez que recibamos un brief, y tratemos de pasar desde la creatividad de la simple acción a la relación con el consumidor. La publicidad centrada en convencer por medio del mensaje está perdiendo eficacia, que no querramos verlo porque tenemos que ponernos a repensar nuestro rol como comunicadores, es otra cosa. El consumidor, no se deja seducir fácilmente por un discurso más o menos brillante. Más allá del propio mensaje, existe una forma de crear interés y empatía en el consumidor, que tiene mucho más que ver con las acciones, y mucho menos con los mensajes.

¿Por qué Brasil o España, sin mencionar potencias creativas interactivas como USA, Alemania, Suecia o Japón, mandan sus piezas y campañas interactivas a los festivales y pagan sobrepeso al despachar las valijas de vuelta? Ok, salgamos de ese ambiente festivalero de nuevo... ¿Por qué amigos que tenemos nos hacen llegar todo el tiempo por email o Messenger cosas como pollos al que darle órdenes, increíbles juegos online brindados por una marca o unas chicas encerradas 10 días con un gerente de marketing en un hotel y monitoreadas por la web las 24 horas? Porque fueron concebidas como experiencias. No solo mensajes. La buena comunicación interactiva se basa en la experiencia. La atención es algo que surge por medio de un interés previo. No se caza el interés, se cultiva. El usuario de la comunicación interactiva, no sólo es objeto de la transmisión de un mensaje, sino centro de una experiencia en torno a sí mismo. Pensemos entonces de qué manera podemos comenzar a comunicarnos con el consumidor poniéndolo en el centro de la estrategia y la creatividad.

Finalmente, si entendemos que podemos hacer prácticamente lo que queramos dentro de un entorno multimedial y de interacción, veremos que casi no hay límites. Bueno, si vamos a mencionar el límite presupuestario, no pongamos a esta columna escabrosa, pero no es un detalle menor... Dejemos la timidez de bolsillo de lado. Hay mucho talento detrás de una campaña interactiva además del esfuerzo puesto en estrategia y creatividad. La ejecución y la producción incluye profesionales de diversas áreas y con habilidades que deben cumplir lo más altos estándares en los terrenos que sean: fotografía, filmación, retoque digital, redacción de contenidos, programación, integración de tecnologías, por mencionar algunos. Eso no se hace con el vuelto del presupuesto de comunicación, ni se produce con dos amigos que les gusta el diseño web... si no producimos TV con ese criterio, tampoco lo hagamos con el resto de los medios, no vale la pena echar a perder grandes ideas por no apostar un poco más.

Seamos conscientes de que todos (agencias, medios, anunciantes) podemos poner manos a la obra para saldar esa deuda pendiente que tiene el mercado

local con la creatividad interactiva. La frase está hecha, pero me gusta mucho. La podés poner en tu Messenger, postearla en tu perfil de Facebook, usarla de título de un blog, armar un PDF y repartirla entre muchas personas online o simplemente ponerla en práctica, en fin... “si querés resultados diferentes, no hagas siempre lo mismo”.

## Divide y ¿reinarás?

### **Mariano Dorfman:**

Socio y Director General Creativo de icolic

Habían pasado tres sábados seguidos desde que se venía repitiendo la rutina: me despertaba después de un poco de fiaca en la cama, me preparaba mi taza gigante de café con leche, prendía la notebook y me disponía a arrancar este capítulo sobre “El modelo de la nueva agencia” del cual cuando recibí la invitación no dude un instante en decir que sí al ser un tema sobre el cual vengo reflexionando hace ya unos cuantos años.

Sin embargo, ni el café con leche, ni la comodidad del sillón, ni Caetano de fondo lograban generar esa chispa que me indique *¿por donde empezar?*, y ahí seguía la rutina: se acababa el café con leche, el disco terminaba y cerraba mi compu diciendo “seguro que el sábado que viene me inspiro”.

Pero no fue un sábado, sino un martes por la mañana, casi mediodía, donde algo hizo click. Como en tantas oportunidades, fui invitado a dar una charla sobre “creatividad digital”, y en este caso me tocaba compartir la misma con el *Director Regional Interactivo* (o algo parecido) de una de las más grandes agencias de publicidad del mundo. Primero vino mi parte, y seguido del ya tradicional “coffe brake” con algunas preguntas típicas post charla, llegaba el momento de él, el Director Regional de la Agencia Grande, el de más chapa, el del logo internacional, o en este caso, mi musa inspiradora. Y la cosa venía más o menos así....

Palabras más, palabras menos, este Director contaba

*... entonces llega el brief del cliente que primero pasa por el Departamento de Cuentas donde se le hace una primera devolución al cliente y luego se genera un nuevo Brief interno que pasa a Planeamiento donde se analiza y vuelve a Cuentas con algunos agregados. Luego pasa al Área Creativa donde una dupla “off line” piensa algunas ideas que son presentadas al Director Creativo que hace una devolución a la dupla para que esta vuelva a pensar y hacer una nueva presentación a su Director que finalmente da la aprobación para que vuelva a Cuentas, que lo vuelve a pasar a Planeamiento para que una vez aprobado vuelva a Cuentas, donde ahora si, pasa al Área de Cuentas ‘Digital’ y de allí a los creativos “on line” quienes generan una nueva idea*

de la idea, que pasa nuevamente a Cuentas “Digital”, de allí a Cuentas “off line”, luego a Planificación, ahí al Director Creativo quien pone la firma, vuelve a Cuentas “off” y ahora si, al cliente...

Mientras narraba esto con mucho orgullo, yo pensaba “*acá hay más burocracia que en una oficina pública*” y encima me imaginaba que casi con seguridad, esa idea venía bochada por el cliente con lo cual, todo el proceso volvería a empezar.

Al mismo tiempo que intentaba seguir prestando atención a la charla (o por lo menos poner cara de que lo estaba haciendo) mi cabeza seguía haciéndose preguntas del estilo *¿Puede la publicidad bancarse este tipo de estructuras por mucho más tiempo? ¿Podemos seguir hablando de “on” y “off” y dividirlos como si fuesen áreas separadas?*. Y para dar una respuesta a esto, solo basta pensar un minuto en nuestra vida cotidiana, donde ya no existe división entre lo “on” y lo “off”: Nos despertamos, leemos el diario en papel, pero después on-line y después profundizamos en un blog el tema que nos interesó, vemos la tele, pero después buscamos más en YouTube sobre ese mismo programa. Nos bajamos un capítulo de un libro que leemos en el celular viajando en subte, bajamos y en la esquina nos compramos el libro. Y así tantos otros ejemplos que si bien ya son extremadamente naturales en nuestras vidas, la publicidad (las agencias y sus estructuras) parece todavía no terminar de entender o darse cuenta.

Y las preguntas seguían, pero ahora con un grado más existencial, *¿Podemos seguir hablando de duplas? ¿Son realmente capaces un Director de Arte y un Redactor de resolver los desafíos de una campaña en 2009?*. Definitivamente no, y por eso ha llegado la hora de empezar a hablar de estructuras mucho más flexibles, de tríos, de cuartetos, quintetos. De incorporar especialistas en tecnología, programadores, diseñadores especializados en web, en animación, en imagen y sonido y tantas otras profesiones capaces de ayudar a las marcas a generar sensaciones en la gente.

Es cierto, años de historia pesan y todavía hay un glamour especial por “el comercial de 30 segundos” o por “publiqué mi gráfica en el diario del domingo” pero *¿es esto sostenible?, ¿pueden seguir existiendo creativos que solo sepan trabajar en 2 formatos?*. Claro que son las mismas personas que viven en un mundo cada vez más “on”; pero no, a la hora de pensar en publicidad se siguen poniendo la camiseta analógica. Por lo menos yo, no los quiero en mi agencia.

Y hago hincapié en el área creativa porque es la que me toca más de cerca, pero extendiendo este planteo a todas las áreas de la Agencia donde definitivamente **NO SE PUEDE SEGUIR DIVIDIENDO A LA PUBLICIDAD EN ON Y OFF** como si fuesen disciplinas diferentes.

Hace unos 2 años escuche a Joakim Borgstrom responder a la pregunta acerca de su llegada a *Widen + Kennedy Amsterdam* donde aseguraba que no llegaba para abrir “*la división interactiva de la Agencia*”, sino a “*interactivizar a toda la Agencia*”. Brillante.

Pero creo entender desde donde viene esta división y vale la pena hacer un repaso al respecto. Hace unos 20 años la publicidad comenzaba a pegar un giro

importante, así comenzó el furor de disciplinas como el Marketing Directo, el Marketing Promocional, las Relaciones Públicas, luego el Event Marketing, el Marketing de Guerrilla, el Marketing Experiencial y tantos otros “marketings”. Y así llegaba el Marketing Digital, que no era más que algún Web Site institucional o una campaña de banners donde sí, eran necesarios especialistas. Un día nos dimos cuenta que todo esto era un caos, entonces simplificamos y dijimos: todas estas disciplinas “nuevas” son BTL, y todo lo que venimos haciendo hace décadas es ATL. Y ahí todos conformes, o eras ATL o BTL, se crearon divisiones BTL en las grandes agencias donde iba a parar (hablo en pasado casi como signo de esperanza, pero mejor debo decir “donde va”) todo lo que no era tele, gráfica, vía pública o radio. Nacieron también algunas agencias especializadas que se insertaron sin demasiado problema en el mercado y la convivencia parecía ser relativamente pacífica.

Pero, de golpe todo empezó a ser digital, y entonces, nuevamente el caos en el cual estamos transitando por estos días. Porque si todo es digital ya no podemos dejarle a la gente de BTL que se haga cargo, y para colmo los clientes empiezan a tirar frases del estilo “¿Y si hacemos una campaña interactiva?” donde ya no vale un “no” como respuesta. Entonces, así como el furor de las PuntoCom en el 2001, en 2008 estamos viviendo el furor de las Divisiones Interactivas, donde decenas de agencias y centrales de medios publican en todos los medios de prensa con gran fanfarria la creación de su “División Digital”, que no son más que una o dos personas a las cual todavía se las mira dentro de las estructuras como una especie de gurúes que vienen a salvarle el pellejo a los que hasta hoy no se preocuparon en entender sobre la interactividad (y hablo de interactividad, un concepto mucho más grande que “digital” y que merecería otro capítulo) y que, lejos de seguir los consejos de Borgstrom y apuntar a una verdadera integración, las agencias siguen, como lo dice la palabra, creando “divisiones”.

Es así como surge el debate de la *generalización o la especialización* al cual debo decir que no adhiero ya que hoy debemos hablar de *generalización y especialización* al mismo tiempo. Nos guste o no, debemos aceptar que hoy el trabajo de todos los que trabajamos en comunicación es mucho más difícil y complejo, toda agencia que pretenda trabajar en comunicaciones de marcas tiene que tener profesionales capaces de manejar una gama de opciones infinitamente más grande a la de hace unos años y que será infinitamente más grande en unos años.

Por eso, estoy convencido que somos las Agencias Interactivas (nacidas interactivas o que vienen generando este proceso hace ya unos cuantos años) las que estamos mucho mejor preparadas para entender la comunicación de HOY, para comprender el escenario que plantea la “Generación del pulgar”, una generación acostumbrada a vivir con Google o iPod, a tener toda la información a disposición, pero por sobre todas las cosas a dar su aceptación y consentimiento, su aprobación, su dedo pulgar levantado para que una marca le hable, una generación cansada de la publicidad interruptiva a la cual se acostumbraron las marcas y agencias hace ya unas cuantas décadas. Una generación que finalmente, no distingue entre on y off.

Y allí seguía mi musa inspiradora y su charla sobre creatividad en la que paradójicamente declamaba como los principales puntos fuertes de su agencia “la planificación y el control”, porque (juro que lo que viene es textual) “ideas se les ocurren a cualquiera”. ¿¿A cualquiera???. En mi modelo de agencia “la idea” es y debe ser siempre el corazón, el punto de partida para después poner en proceso el funcionamiento de la organización, y en este sentido el desafío para los próximos años tendrá que ver con migrar hacia organizaciones capaces de disminuir sus procesos, ser extremadamente más flexibles y poner a la idea en el lugar central.

Casualidad o no, estoy terminando de escribir estas líneas un 27 de Septiembre de 2008, el mismo día que Google cumple 10 años. Sí, 10 años hace que nuestras vidas y por ende la comunicación y la publicidad empezaron a dar un giro rotundo. ¿No les parece que en un mundo donde todo avanza tan rápido 10 años es mucho tiempo como para seguir discutiendo sobre el “nuevo” modelo de agencia?

## ¿Cómo llegamos hasta aquí?

### **Paul Isakson:**

Strategic Planner de Space I50

Traducción: Nicolás Deyros, [www.adtribeblog.com](http://www.adtribeblog.com)

### **Pensamientos sobre el futuro del negocio de la construcción de marcas, basado en el modelo de Agencia de Publicidad de Estados Unidos.**

No cabe duda de que las formas como la gente descubre e interactúa con las marcas está cambiando rápida y drásticamente. Entonces, ¿por qué las agencias, a las cuales se les paga una importante suma de dinero para comunicar mensajes de marcas para el público en general en nombre de sus clientes, se están adaptando tan lentamente?

Tengo algunas ideas.

Antiguas instituciones de medios de comunicación están cayéndose alrededor nuestro. Los diarios están heridos<sup>1</sup>. La radio, todavía tienen un alto alcance, pero están luchando más y más<sup>2</sup>. Las revistas cierran sus puertas de izquierda<sup>3</sup> a derecha<sup>4</sup>. El problema es que todavía mucha gente continua consumiendo televisión<sup>5</sup>.

Eso es lo que muchas de las agencias tradicionales de publicidad necesitan saber para mantenerse en su largo camino trillado. Todas juegan/prueban con nuevas cosas por aquí y por allá, pero por sobre todo, mantienen las cosas como han sido.

Realmente no importa cuán menos eficaz creemos que la publicidad en televisión se está convirtiendo día tras día. Hay todavía un montón de dinero que puede hacerse creando anuncios y vendiendo espacio, en los medios de comunicación tradicionales. Añadan a eso que las agencias se construyen desde sus cimientos y alrededor de la producción de este tipo de trabajos. Si haces un montón de dinero y es la forma en que están construidas ... bueno, entonces sabemos como continua la historia.

Debido a esto, sólo puedo imaginar las conversaciones entre los niveles más altos de las agencias y sus clientes basando en mantener la mayoría de sus presupuestos en TV y otras tácticas de la publicidad tradicional.

Cuando tienes a los niveles más altos de las agencias diciéndoles a los niveles más altos de los clientes que TV es todavía el medio más consumido por los consumidores y la mejor forma de comunicar su mensaje de marca, vas a continuar viendo la mayor parte del presupuesto entrar en la publicidad en televisión.

Por lo tanto, siempre y cuando los números de venta de los clientes permanecen relativamente estable y / o hay algo más a lo que se puede culpar cuando caen las ventas (como una recesión), los dólares se quedarán justo donde están. Esto significa que las estructuras y las ideas que salen de las agencias se mantendrán tal cual son. El cambio idealista que a muchos de nosotros nos gustaría ver dentro de las agencias no sucederá hasta que un número significativamente importante de dinero no sea dirigido a publicidad tradicional.

Supongo que no puedo culparlas- a las agencias por dejar las cosas seguir como hasta ahora. Los clientes llegan a ellas pidiendo publicidad tradicional, hay una gran cantidad de dinero por crearlas, saben cómo hacerlo realmente bien, están preparadas para producir y distribuirla de manera eficaz; el poder de los medios tradicionales todavía las empuja, y como Russell Davies, lamentablemente, señaló una vez, golpeando a las personas en la cabeza con basura ha seguido sirviendo para la mayoría; "beating people over the head with crap has continued to work for the most part"; (6). Agrega todo esto, y no hay motivos para cambiar o dar un paso atrás y pensar en ideas diferentes que no sean publicidad tradicional.

Bueno, excepto por el hecho de que este modo de pensar es, para utilizar otro pensamiento de Russell, conducir al camino de la industria del carbón miner; "driving them the way of the coal miner"; (7). También me hizo pensar en un par de cosas de *Here Comes Everybody*, de Clay Shirky(8).

"Los seres humanos son criaturas sociales - no de vez en cuando o por accidente, sino siempre. Sociabilidad es una de nuestras principales capacidades y se muestra en casi todos los aspectos de nuestras vidas, tanto como causa y efecto. La Sociedad no es sólo el producto de cada uno de sus miembros; también es el producto de los grupos que la constituyen. El total de las relaciones entre los individuos y grupos, entre los individuos dentro de los grupos, entre los grupos y las formas de una red de sorprendente complejidad ". [Shirkey 2008, p.14] 8

*"Human beings are social creatures - not occasionally or by accident but always. Sociability is one of our core capabilities and it shows up in almost every aspect of our lives as both cause and effect. Society is not just the product of its individual members; it is also the product of its constituent groups. The aggregate relations among individuals and groups, among individuals within groups, and among groups forms a network of astonishing complexity." [Shirky 2008, p.14] 8*

"El centro del esfuerzo de los grupos por la vida humana significa que todo lo que cambie la forma de funcionamiento de los grupos tendrá profundas consecuencias para todo, desde el comercio y el gobierno a los medios de comunicación y de religión". [Shirkey 2008, p. 16] 8

*"The centrality of group effort to human life means that anything that changes the way groups function will have profound ramifications for everything from commerce and government to media and religion." [Shirky 2008, p. 16] 8*

"Cuando cambiamos la forma en que nos comunicamos, cambiamos la sociedad. Las herramientas que una sociedad utiliza para crearse y mantenerse en sí son los fundamentales para la vida humana como una colmena es a la vida de las abejas". [Shirkey 2008, p. 17] 8

*"When we change the way we communicate, we change society. The tools that a society uses to create and maintain itself are as central to human life as a hive is to bee life." [Shirky 2008, p. 17] 8*

La primera cita establece las dos siguientes. La gente ha sido y siempre será social. Para ser sociales, necesitamos formar grupos y comunicarnos. La evolución de las comunicaciones digitales esta causando un cambio enorme en la forma en que hacemos las cosas y esta creando un entorno de comunicación drásticamente diferente de lo que era cuando las agencias de publicidad tomaron parte. Simplemente no intercambiamos información como estábamos acostumbrados.

Esos cambios están modificando la forma en que usamos e interactuamos con los medios de comunicación. La gente ya no se reúne (9) en torno a la TV (10) para ver la programación como lo hicieron una vez. Tenemos pantallas en nuestros living, habitaciones, cocinas, dormitorios y salas de recreación. Los niños tienen sus propios televisores y computadoras. Vivimos ahora en un mundo bajo la demanda (11). No estamos cautivos a los anuncios comerciales - si alguna vez los estuvimos.

No estamos cautivos a la programación de la TV. Podemos ver programas de televisión en nuestras computadoras cuando queremos. Podemos descargarlos y verlos en dispositivos móviles como el iPhone o el iPod. Este cambio no se limita a la TV solamente.

Podemos escuchar música, sin comerciales, de muchas maneras. Podemos obtener nuestras noticias en cualquier formato que deseemos, cuando queramos. Es todo lo que queremos, cuándo lo queremos, dónde lo queremos, cómo lo queremos. Esto significa problemas para la vieja forma de mirar a los medios de comunicación y la publicidad.

Esto significa que las comunicaciones y la comercialización de las marcas hoy y en el futuro tienen que trabajar más duro. Tienen que ser más valiosa, más informativo, más interesante y / o más útil. Ya no sólo pueden estar "ahí." La gente simplemente no tiene tiempo o interés en lo que tienen que decir las

marcas hasta que sea relevante para ellos o los sorprenda con algo inesperado divertido o sin saberlo algo que necesitan.

Unas pocas agencias han visto este cambio tomar forma y se han formado en sus cimientos para trabajar con las nuevas estructuras (Naked Communications, Anomaly, Droga5, Strawberry Frog) o están trabajando duro para ajustarse a ellas (Crispin , Porter y Bogusky Goodby, Silverstein & Partners). Más de este tipo de agencias están por venir (Zeus Jones, Pereira y O'Dell, space150). Muchas seguramente la seguirán en los años venideros.

Las agencias trabajando en este espacio están construyendo fuertes casos de estudios, que les ayudara a dar el salto en un futuro no muy lejano. Cuando los grandes clientes finalmente decidan que es tiempo de cambiar sus gastos y formas de acercamiento, no van a esperar muchos a sus agencias para que realicen el cambio.

Nada enciende más el fuego de una agencia que el temor de perder a un cliente importante, pero a los grandes barcos les toma más tiempo dar la vuelta. Especialmente cuando todo su staff, estructura y procesos están construidos entorno a la forma en que funcionaban 50 años atrás; mientras los jóvenes que han crecido y conocen las nuevas formas de comunicación podrían ayudarlos a realizar el cambios, esto últimos no tienen el menor interés en trabajar en grandes corporaciones como sus padres o abuelos.

Sin duda es un momento interesante y emocionante para trabajar en el negocio de desarrollo de marcas modernas. Los cambios tomando forma y las oportunidades presentes para los creativos, pensadores estratégicos e innovadores es energizante y vigorizante. Espero ver evolucionar y formar parte de él. Estoy seguro de que la mayoría de ustedes también. Es por esa razón que ustedes están leyendo este libro. Aquí está el futuro. Pueden tener mucho éxito en él.

#### **Bibliografía:**

1. The Project for Excellence in Journalism. (2008), "The State of the News Media 2008." [http://www.stateofthemediamedia.com/2008/narrative\\_newspapers\\_intro.php?media=4](http://www.stateofthemediamedia.com/2008/narrative_newspapers_intro.php?media=4)
2. Saul, B., (2008) "What's Wrong with Radio and How to Fix It." Gerson Lehrman Group. <http://www.glggroup.com/News/Whats-wrong-with-radio-and-how-to-fix-it-20609.html>
3. Stone, B., (2007) "Time Inc. to Close Business 2.0." NYTimes.com. <http://www.nytimes.com/2007/09/05/business/media/05mag.html?ref=media>
4. Reuters.com. (2007), "Conde Nast closing down Jane magazine." <http://www.reuters.com/article/industryNews/idUSN0930109720070709>
5. Forrester Research., (2008), "Teleconference: The US Interactive Marketing Forecast 2007-2012." eMarketer.com. [http://www.emarketer.com/images/chart\\_gifs/091001-092000/091803.gif](http://www.emarketer.com/images/chart_gifs/091001-092000/091803.gif)
6. Davies, R., (2008), 'on the goodness and badness of advertising' RussellDavies.typepad.com. <http://russelldavies.typepad.com/planning/2008/04/on-the-goodness.html>
7. Davies, R., (2008), 'dying like coal, not like dinosaurs' RussellDavies.typepad.com. <http://russelldavies.typepad.com/planning/2008/04/dying-like-coal.html>
8. Shirky, C., (2008) *Here Comes Everybody. The Power of Organizing Without Organizations.* The Penguin Press. New York.
9. Schafer, I., (2008) "Wife DVR-ing American Idol AND Biggest Loser at the same time. I'm left slingbox-ing the Mets game from the bedroom onto my mac. Irony." Twitter.com. <http://twitter.com/ischafer/statuses/789960945>
10. Cordella, D., (2008) '@ischafer I'm in the exact same situation. The worst part is that she's giving me updates in addition." Twitter.com. <http://twitter.com/filthyfowl/statuses/789964011>
11. Stelter, B., (2008) "In the Age of TiVo and Web Video, What Is Prime Time?" NYTimes.com. <http://www.nytimes.com/2008/05/12/business/media/12ratings.html>

## Del online al offline

### **Pedro Panigazzi:**

Director General Creativo de Publiquest

Antes de comenzar algunas reglas para entender este texto:

Si te aburren las introducciones andá derecho al párrafo siguiente.

El capítulo está escrito desde el concepto hacia la periferia.

Si algo no se entiende o querés debatirlo escribime un e-mail, ó vía Facebook, ó lo debatimos en los grupos que se creen a partir de este libro.

### **El concepto**

El modelo de la nueva agencia es un modelo en el que sus integrantes saben comunicar en y desde Internet, los medios digitales y los medios alternativos. Para luego evaluar si es necesario agregar o utilizar medios tradicionales. Por una sencilla razón, en Internet la cola larga es tan larga que si una plataforma es exitosa tal vez no precise de los medios tradicionales.

Esto es así hoy. Aunque la industria de la publicidad, las marcas, los anunciantes y las agencias (tradicionales y digitales) se nieguen y resistan a verlo. Tres vías para defender mi concepto:

[El ranking de las marcas más conocidas de Brandchannel \(2007\).](#)

[El ranking de las marcas más valiosas de Interbrand \(2008\).](#)

[El ranking de las marcas más valiosas de Millward Brown Optimor vía Cnet News \(2008\).](#)

Fijense quién lidera en dos de los casos. Y reparen en algo muy particular, jamás un comercial, una aviso, una vía pública, un spot de radio. Pero sí un trabajo finísimo y muy inteligente de construcción de marca: [Google](#), GMail, Google Desktop, Google Calendar, Google Docs, Google Maps, Google Earth, Google Chrome. Sin mencionar su asociación con otras marcas poderosísimas como [YouTube](#) ó su rápido inserción en móviles.

Claramente hay cosas que funcionan en Internet y construyen marca. Entonces ese es el camino a transitar. Entender Internet, entender lo que ocurre, entender cómo ocurre, entender a los usuarios, darles algo que funcione y construir -de

forma fina e inteligente- la marca en este medio.

Porque el medio en breve se está volviendo móvil; a la velocidad con que de golpe todo se volvió medios sociales. Y ahí nos quiero ver, anunciantes, marcas, tradicionales, inusuales, agencias, titulares y la mar en coche. Miren que en la movilidad la cola es todavía más larga que en Internet.

## **La periferia**

Entonces, ¿cómo está la periferia? Llena de agencias que siguen viajando del offline al online. Es decir, que utilizan el online, la tecnología y alternativas en medios para darle un halo de innovación a sus comunicaciones tradicionales. Y como dice un amigo, son muy pocas las ideas que están bien bajadas a Internet, o sea que funcionan en Internet.

Tal vez el problema sea justamente ese, seguir pensando ideas y conceptos desde y para los medios tradicionales mientras se busca la manera menos mala de llevarlas a los medios digitales. Cuestiones de negocio más que de oportunidades reales de comunicación. Pero así todo, la inversión en medios alternativos superó a la de televisión este año en el Reino Unido marcando la tendencia definitiva.

Lo otro que tiene la periferia es que con el devenir del tiempo, se empieza a consolidar un discurso. Comienzan a cristalizarse formatos exitosos de comunicación en los distintos soportes (audiovisual, auditivo, textual, visual fotográfico). Empiezan a surgir formas correctas e incorrectas de decir; lo que permite que por fin, quienes trabajamos en comunicación, tengamos parámetros más o menos claros desde los cuales poder hacer nuestro trabajo. Y desde los cuales poder extender los límites de dichas formas generando innovación y sorpresa.

Lo que entonces se vuelve fundamental es que todo aquel que trabaja en una agencia del nuevo modelo sea parte de estas formas de comunicación. No importa si el rol es redactor, arte, diseñador web, desarrollador, webmaster, trafficker, cuentas, comercial o recepcionista; lo que importa es que todos ellos sean parte de los nuevos medios, que blogueen, flickereen, youtubeen, posteen, facebookeen, myspaceen y siguen firmas. Es decir, que se consideren tan parte de Internet como quienes hacen comerciales se consideran parte de la televisión.

## **El modelo de la nueva agencia.**

Una agencia formada por profesionales dedicados a pensar qué estaría buenísimo que hicieran sus marcas favoritas en los medios alternativos, cómo estaría buenísimo que lo hicieran y de qué forma mantenerlo en el tiempo.

Fijense dos cuestiones fundamentales de lo anterior. Por un lado supone pensar más con la lógica de la periodicidad editorial que con la del incontinuidad del megáfono publicitario. Y por el otro, supone marcas, anunciantes, gerentes de marca que ante su propio desconocimiento confíen en estas agencias como el turista occidental confía en su guía cuando visita tribus remotas del África.

Una vez creada la matriz, iniciado el mecanismo, la agencia del nuevo modelo cuenta con una ventaja adicional: los medios tradicionales y todo el conocimiento que ya hay sobre ellos para terminar de cerrar una nueva forma de decir, de enganchar y de impactar.

Por eso, quiero cerrar el capítulo con un desafío. Desafío a cualquier marca a invertir exactamente el mismo presupuesto (producción y medios) y el mismo tiempo de trabajo previo, que invierte en una estrategia pensada según los parámetros de la comunicación tradicional (y para esos medios), en una estrategia pensada desde los medios digitales y alternativos y para esos medios. Les aseguro que los resultados van a ser cómodamente superiores a los promedios actuales de la vieja escuela.

## La gran conversación

### Juan Carlos Lucas

Profesor e Investigador de UCA y fundador de INNOVA Consulting

*La web social moviliza una inmensa conversación global que desdibuja los límites entre organizaciones y medios de comunicación. Este espacio virtual abre enormes oportunidades de transformación de las prácticas sociales en general y de las prácticas de management en particular. Este trabajo intenta explorar algunos rasgos generales del fenómeno y su impacto en las organizaciones.*

En Internet se está produciendo en estos días una profunda transformación. Una descripción simple sería: la disponibilidad de cierto tipo de software, el software social, está permitiendo que la web se transforme de ser un reservorio de información, en un espacio de interacción social, en el cual los contenidos son creados colaborativamente y los internautas son simultáneamente consumidores y creadores de dichos contenidos. Los blogs, los wikis y las redes sociales, son los principales escenarios de esta transformación. Lo central no es acceder a información sino acceder a conversaciones y participar en ellas como pares. En estas conversaciones de alcance global, las personas colaboran y comparten en forma bastante abierta y transparente. Este fenómeno recibió muchos nombres, pero seguramente la denominación más popular es la de Web 2.0. Cuando se hace referencia a una disciplina o dominio y se adosa el "2.0" se trata de aludir al despliegue de aplicaciones y entornos de trabajo que promuevan la interacción, la colaboración y la construcción de comunidades online. Pronto se comenzó a hablar de Empresa 2.0, haciendo alusión a la aplicación de estas herramientas de software para generar una suerte de intranet colaborativa.

Consideramos que la irrupción de este verdadero paradigma emergente de la colaboración, requiere algo más que la simple incorporación de nuevas tecnologías, aunque éstas sean importantes. Nuestra perspectiva resalta la necesidad de desarrollar nuevas prácticas, sensibilidades y habilidades pragmáticas en el management, para poder moverse efectivamente en la era de la colaboración en redes virtuales que se avecina con el desarrollo de la web social. A este nuevo entendimiento y a esta nueva praxis de la gestión la denominamos Management 2.0.

Toda tecnología que se traduce en una innovación implica nuevas o mejores prácticas, una suerte de develamiento de un nuevo espacio de posibilidades. En este caso, el uso del software social devela un rasgo medular del fenómeno humano: los seres humanos se constituyen y crean su mundo en el lenguaje, en conversaciones. La Web 2.0 está mostrando palmariamente lo que podríamos sintetizar en tres conceptos. En primer lugar, que los mercados son conversaciones. En segundo lugar, que las organizaciones son bien entendidas también, como redes de conversaciones. Por último, que la práctica de administrar es, en lo esencial, conversar.

Una nueva economía impulsada por el cambio tecnológico, la demografía y la globalización, que motoriza el cambio y la innovación basados en nuevas formas de colaboración, se expresa, según los autores Wikinomics (Don Tapscott y Anthony D. Williams), en estos cuatro principios básicos:

- **Apertura.** Las empresas cuyas fronteras se vuelven porosas a las nuevas ideas obtienen mejores resultados que aquellas que únicamente confían en capacidades y recursos internos. Cada vez será más crítica la habilidad para colaborar con grupos cambiantes de socios autoorganizados ya que la empresa no podrá mantenerse a la vanguardia solo con el esfuerzo interno. Deberá abrirse a un acervo de recursos y capacidades globales que se desarrollan fuera de los límites de la organización.
- **Interacción entre iguales.** Los miembros de las comunidades de iguales que participan de la programación de nuevo software, o de la dilucidación del código genético humano, tienen motivaciones muy diversas para participar de dichos desafíos. Puede tratarse del mero placer de aportar o, en el otro extremo, un interés económico directo. Estas comunidades implican ciertas formas de autoridad, pero que distan mucho de las estructuras tradicionales de las empresas, basadas en el mando, el control y el miedo al castigo. La gestión y el liderazgo de comunidades de iguales (peer-to-peer communities, P2P) implican un verdadero desafío para los gerentes.
- **Compartir.** La contribución a la propiedad común no tiene que ver con el altruismo, más bien se relaciona con el hecho de que suele aparecer como la mejor manera de acelerar el crecimiento y la innovación.
- **Actuación global.** La fenomenal plataforma global de colaboración que constituye la web, permite pensar la economía y los negocios de una nueva forma. Hoy dicha plataforma permite el diseño de negocios basados en la elección del lugar del mundo donde cada etapa de la cadena de valor pueda ser ejecutada de la manera más eficiente.

El hecho de que las conversaciones se hagan abiertas y globales lleva a que los límites entre las organizaciones y los espacios sociales en los que actúan, se hagan mucho más difusos. En este trabajo investigamos algunas expresiones de este fenómeno.

### **Conversar en la web**

La revolución de la web 2.0 es, en definitiva, la de posibilitar nuevas conversaciones que se desarrollan de manera más efectiva. Las conversaciones más típicas de la nueva web son asincrónicas (o sea que se dan con distintos grados de retardo temporal) y se producen en blogs, redes sociales y otros

espacios. Estas conversaciones se caracterizan además por girar en torno a algún tipo de contenido.

**La era de los "Prosumidores".** Al participar de la blogósfera (red global de blogs), por ejemplo, se tiene la posibilidad de producir y consumir contenidos de forma simultánea. Se pueden reconocer algunas características del fenómeno:

- **Los contenidos se generan a partir de las conversaciones y éstas a partir de los contenidos:** cuando el autor de un blog "postea" un artículo, está creando una pieza de contenido que posteriormente será comentada, generando una conversación dentro del blog. A su vez, algunos lectores cortarán y pegarán en sus blogs fragmentos de ese artículo al que agregarán, eventualmente, sus propios aportes. Se genera así una conversación distribuida en varios blogs, que a su vez generará comentarios e inspirará nuevos artículos.

- **Los contenidos y las conversaciones se estructuran en redes distribuidas:** cuando los autores comentan o toman fragmentos de otros autores, suelen citar las fuentes mediante vínculos a las páginas de origen. Esto genera una verdadera cartografía de contenidos y conversaciones que los hace muy fáciles de navegar.

- **Las personas construyen y cultivan comunidades en torno a los contenidos:** los "bloggers" comienzan a trabar relación a partir de la evolución de estas interacciones, generando verdaderas comunidades virtuales estructuradas en torno a contenidos de interés común.

Cuando el autor de un blog "postea" un artículo, está creando una pieza de contenido que posteriormente será comentada, generando una conversación dentro del blog.

Consultado acerca de cómo se desarrolla y crece una comunidad virtual, Bradley Horowitz, jefe del Grupo de Desarrollo de Tecnología de Yahoo! Search & Marketplace, sugiere la siguiente distribución:

- **Creadores:** El 1% de los usuarios inician grupos o líneas de discusión dentro de un grupo.
- **Sintetizadores:** El 10 % de los usuarios participan activamente, y añaden contenido, ya sea iniciando una línea de discusión o participando en una activa.
- **Consumidores:** El 100% de los usuarios se benefician de las anteriores actividades en el grupo.

Algo interesante que se señala, es que no se precisa que el 100% de los usuarios sean participantes activos para que la comunidad funcione.

Horowitz comenta que esto se da en distintos espacios. Por ejemplo Wikipedia, donde el 2,5% de los contribuidores son los autores del 50% de las entradas, beneficiando con su trabajo a millones de lectores. La creación de valor en redes colaborativas no requiere del 100% de participación activa.

### **Buenas prácticas para conversar en la web.**

De todas formas es innegable que quienes están dispuestos a participar activamente de la producción y "remixado" de contenidos en la web serán protagonistas destacados de este espacio en expansión. Aquí surgen una pregunta:

¿Qué habilidades de comunicación se requerirán para participar activamente de estos espacios y protagonizarlos? Los artículos de los blogs, por ejemplo, no se leen como "papers", ni como libros, quizás tampoco como notas de un diario, por lo que seguramente no deben ser escritos de la misma manera.

Los lectores no leen en forma completa los textos de la web (solo un 16% de los internautas lee las páginas palabra por palabra), en realidad realizan un escaneo sobre las páginas en busca de frases y palabras clave que les interesen.

La práctica de llevar adelante un blog significa un aprendizaje a veces inesperado:

- **Claridad y foco.** El blogger enfrenta el desafío de dar claridad y ejercer la síntesis en sus artículos. Este proceso permite algunos aprendizajes. Desarrolla la disciplina de pensar en "cuantos autónomos de contenido", ayuda a develar y clarificar espacios de intereses propios y de los lectores y a no esconder lo que se quiere decir. O sea, exponer la idea fundamental en los primeros párrafos y dar después los argumentos más detallados suele ser lo más efectivo.

- **Los contenidos deben ser atractivos.** En ProBlogger se informa sobre un estudio que muestra que los lectores no leen en forma completa los textos de la web (solo un 16% de los internautas lee las páginas palabra por palabra), en realidad realizan un escaneo sobre las páginas en busca de frases y palabras clave que les interesen. En el mencionado sitio se ofrecen algunas prácticas básicas (de las que tampoco hay que abusar), para hacer el contenido de un blog más "escaneable". Como por ejemplo: utilizar listas; editar con negritas, itálicas, subrayado, colores y tamaños de letra diferentes; utilizar cabeceras, subtítulos y cajas para jerarquizar en texto y escribir párrafos que sean cortos y espaciados y utilizar links.

- **Los contenidos son "multimedia" desde su concepción.** El uso inteligente de imágenes, videos y podcasts puede atraer la atención, enfatizar puntos y llevar a los lectores hasta el final del texto.

En la medida en que las prácticas sociales se virtualicen y más conversaciones y actividades se desarrollen en la web, más dominante se volverá la necesidad de aprender a conversar efectivamente en la web.

### **Aprender en la web**

Los blogs son reconocidas herramientas en el ámbito educativo. En cuanto a su aplicación a la gestión del conocimiento y la capacitación empresarial, se pueden reconocer algunas tendencias emergentes:

**Gestión del conocimiento.** Hay un creciente interés en el uso de las nuevas tecnologías de la web social para impulsar la creación de nuevas prácticas de gestión empresarial. En el reciente artículo del profesor de Harvard y blogger Andrew P. McAfee en el MIT Sloan Management Review "Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration" se propone el uso de las tecnologías de la web 2.0 para la gestión del conocimiento y propone los seis componentes de las tecnologías de la Empresa 2.0. Se trata de seis prácticas que esta tecnología puede volver centrales en los próximos años:

- **Buscadores (search):** los sitios basados en la web 2.0 para la colaboración en el trabajo deben ser "buscables". Las experiencias de búsqueda en las intranet no siempre son tan buenas como en la web.

- **Enlaces (links):** Los links organizan, profundizan y estructuran el acceso al contenido.
- **Autoría (authoring):** la Wikipedia y los blogs demostraron que mucha gente tiene ganas de escribir y pueden aportar sus puntos de vista y experiencias. Los blogs facilitan la autoría individual y los wiki la grupal.
- **Etiquetas (tags):** simplemente una revolución en la clasificación y categorización del conocimiento en manos de los propios usuarios, que generan la categorización de los contenidos, como emergencia de sus propias acciones.
- **Extensiones (extensions):** las computadoras medianamente poderosas pueden dar un paso más allá del tagging mediante las extensiones, que se valen de algoritmos que permiten decir básicamente a las personas: "Si a usted le gustó esto seguramente le gustará esto otro".
- **Señales (signals):** las tecnologías de sindicación (como RSS o Atom) permiten a los usuarios el seguimiento de las novedades sin invertir mucho tiempo en navegar la intranet. Cada vez que se actualiza algún contenido, en breve un aviso será enviado a los suscriptores del sitio.

Estos elementos permiten seguir las claves elegidas por otros en sus procesos de aprendizaje y de gestión, sin que esas personas tengan que hacer extensos informes al finalizar su proyecto que difícilmente serán leídos. Según el autor del artículo, las nuevas herramientas de colaboración -y las prácticas que hacen posibles- impulsarán una transformación en los sistemas de gestión empresarial.

**Impulso del aprendizaje.** Estos espacios conversacionales implican la posibilidad de aprendizaje compartido, de hecho una de las prácticas más difundidas para facilitar el aprendizaje, el coaching, se basa en conducir conversaciones que abran nuevas posibilidades de acción efectiva. En este contexto, es útil pensar en la distinción entre conversación sincrónica y asincrónica, antes mencionada, y su impacto en los procesos de aprendizaje en las empresas.

Los espacios virtuales de aprendizaje permiten sostener conversaciones de facilitación de aprendizaje (coaching) de dos tipos:

- **Sincrónicas:** donde las intervenciones de los participantes se dan en sincronía temporal. Estas conversaciones son las típicas de actividades de coaching presencial, pero que pueden darse también en espacios virtuales, con herramientas como: mensajería instantánea, conferencias telefónicas via VOIP, videoconferencias, o salas de chat.
- **Asincrónicas:** donde las intervenciones de los participantes se dan con distintos grados de retardo temporal. Este tipo de conversaciones se pueden sostener virtualmente a través de herramientas como: blogs, wikis u otros espacios tradicionales de la web.

Las conversaciones sincrónicas virtuales suelen verse como versiones devaluadas de las conversaciones cara a cara, y a su vez, las conversaciones asincrónicas suelen verse como versiones devaluadas de las conversaciones sincrónicas. Pero una perspectiva diferente es posible. Diversas experiencias en la utilización de espacios virtuales de aprendizaje, con herramientas de comunicación sincrónica y asincrónica, muestran que las nuevas herramientas de virtualización, más que ser una alternativa devaluada de las formas clásicas son, más bien, herramientas de

potenciación o expansión de la comunicación.

Algunas posibilidades que se abren con los espacios de conversación asincrónica (como los característicos de los blogs):

- *Permiten sostener conversaciones que de otro modo quizás nunca se llegarían a mantener.* Como las que se pueden mantener con ciertas personas por el solo hecho de que son bloggers. Personas distanciadas físicamente o muy ocupadas en los horarios habituales de trabajo.
- *Permiten agregar más valor a las conversaciones al facilitar la reflexión y la investigación.* Antes de responder se puede, por ejemplo, explorar las sugerencias o descripciones que escuchadas abriendo otras conversaciones o investigando en internet, de esta manera se permite que la conversación sea interpenetrada por otras conversaciones.
- *Permiten agregar más valor a las conversaciones ya que posibilitan el aprendizaje de quienes sólo observan la conversación.* Muchas conversaciones de coaching son cerradas solo por el hecho de que no puedo reunir a todos los potenciales participantes. Estas herramientas permiten que todos puedan aprender, aún a partir de conversaciones en las que no participaron activamente. No todos aprenden de la misma manera y a la misma velocidad. Estos espacios dan más opciones para hacerse cargo de los distintos estilos de aprendizaje.

Para las empresas las herramientas de virtualización de comunidades de aprendizaje pueden ser una forma poderosa de aumento de productividad y eficiencia.

Estas experiencias y situaciones tienen algo en común: el aprendizaje se potencia por desarrollarse en una red de colaboración que expande *la inteligencia colectiva*. Seguramente las empresas que sepan sacar partido de estas nuevas prácticas podrán construir nuevas ventajas competitivas.

### **Trabajar en la web**

Otra manifestación central de la web social, es el trabajo colaborativo. En este fenómeno existe un esfuerzo de coordinación entre los participantes. Los contenidos son creados en colaboración. Un caso pionero de esta forma de trabajo es el desarrollo de software de código abierto, como por ejemplo el Linux. Los programadores se coordinan de manera de desarrollar y mejorar los programas en el contexto del trabajo de una comunidad.

Otro caso paradigmático de trabajo colaborativo es Wikipedia, una enciclopedia cuyos contenidos son producidos por una comunidad abierta de pares que aportan información.

Actualmente esta enciclopedia cuenta con más de 6,4 millones de artículos, más de 8,2 millones de usuarios registrados y es editada en 253 idiomas, con catorce de dichas ediciones, entre las que se cuenta la española, superando los cien mil artículos.

Tiempo atrás se realizó un estudio (publicado por Nature) que muestra que contra lo que muchos temían, la calidad de las entradas de esta enciclopedia no es muy diferente en comparación con la clásica Enciclopedia Británica.

Sin embargo, considerar a Wikipedia solo como una alternativa a las enciclopedias convencionales puede esconder algunos aspectos centrales del nuevo fenómeno que implica.

Dieciocho minutos después del atentado del 7-J en Londres, la Wikipedia ya contaba con una entrada sobre el hecho, que fue posteriormente corregida y aumentada por otros autores.

El día 5 de julio del 2005 se produjo un atentado terrorista en la ciudad de Londres en el que explotaron, sincronizadamente, cinco bombas en el transporte público. Tapscott y Williams cuentan en su libro que dieciocho minutos después del atentado la Wikipedia ya contaba con una entrada sobre el mismo. Esta entrada fue posteriormente corregida y aumentada por otros autores. Al final del día 2.500 autores habían redactado colaborativamente un exhaustivo informe sobre el evento, mucho más detallado que los producidos por la mayoría de los medios periodísticos. Algo parecido ocurrió en ocasión de la masacre del Virginia Tech, en la que un estudiante comenzó a disparar indiscriminadamente contra las personas que encontraba a su paso en el campus, causando la muerte de varios de ellos. En este último caso muchos estudiantes consideraron que lo mejor que podrían hacer era compartir lo que sabían en la Wikipedia y en sus blogs, lo más rápido posible.

Una forma más significativa de entender Wikipedia es como una herramienta de gestión del conocimiento social de alcance global. Esta nueva forma de producir conocimiento en comunidades de pares parece aprovechar la información, la inteligencia y la creatividad de las personas de forma más efectiva que las organizaciones tradicionales.

Algunos detractores de la enciclopedia señalan las habituales acciones vandálicas y las guerras de edición entre autores. En todo caso, es interesante el hecho de que dichas controversias se reflejan de manera transparente en las discusiones del sitio, en lugar de ser enfrentamientos secretos entre distintos miembros de los comités editoriales y de estos con distintos "lobbistas".

En cualquier caso, herramientas como los wikis pueden ser muy poderosas a la hora de producir coordinación de acciones entre muchas personas, lo cual es obviamente valioso para las organizaciones.

### **La web ubicua**

El nuevo fenómeno del nano-blogging impulsado por herramientas como Twitter vuelve aún más vertiginosa la comunicación en la web. Twitter, un espacio en el que se pueden publicar "nano-artículos", "posts" de hasta 140 caracteres, en los que el autor comenta al mundo lo que está haciendo en ese momento. La página web de Twitter, un agregador de feeds RSS, algún servicio de e-mail o hasta el celular vía SMS, permiten publicar estos microartículos. La modalidad vía celular puede darles un alcance casi ilimitado. Los autores de estos breves artículos pueden vincularse (como "amigos"), esto hace que se generen verdaderas comunidades que comparten aspectos de su vida cotidiana. En la actualidad, este servicio, es utilizado por decenas de millones de personas a nivel global.

Al mirar de manera distraída esta práctica podría parecer superficial e irrelevante, pero a su alrededor se está articulando una comunidad de proporciones insospechadas hasta hace unos pocos meses. Una pregunta que surge habitualmente es: ¿Por qué la gente lo utiliza?

Algunas características interesantes del fenómeno pueden dar fundamento para responder: Al mirar de manera distraída esta práctica podría parecer superficial e irrelevante, pero a su alrededor se está articulando una comunidad de proporciones insospechadas.

- **La conversación se hace instantánea.** Si se toma el caso del ya citado evento, por ejemplo, este servicio permitió que, tanto los asistentes como quienes no estaban presentes físicamente, pudieran conocer en tiempo real a las opiniones de sus amigos acerca de lo que estaba pasando, mediante la publicación de estos "tweets". Por otra parte, los participantes navegaban las redes de amigos de sus amigos buscando otros participantes, lo que generó una profundización de los lazos en la comunidad de bloggers asistentes al evento. Se produjo entonces una conversación instantánea, una verdadera nube de mensajes fugaces que sintonizaban la escucha de los asistentes.

- **Diseminación viral de distintos tipos de mensajes y noticias.** Diversas organizaciones y personas están viendo a Twitter como una herramienta poderosa para difundir información y links de interés.

- **Desarrollo de capacidades de colaboración.** Enrique Dans comentaba en su blog lo siguiente con relación a esta herramienta: "En mi caso, Twitter se ha convertido en una bendición: si pongo que estoy reunido o en clase, mucha gente lo ve y ya ni intenta llamarme, porque saben que saltará el contestador. Si pongo que estoy de vacaciones, hay quien evita darme la lata con temas profesionales. Si pongo que estoy aburrido esperando en un aeropuerto, suena el teléfono... ¿Puede convertirse en una herramienta para acosadores? No creo... si alguien se pasa, lo saco de mi lista, y a seguir a otro." Son imaginables muy diversas aplicaciones para esta práctica en la coordinación de equipos que estén físicamente dispersos. Las posibilidades de fortalecer redes sociales son realmente muy grandes. Un ejemplo es el de los avisos de alerta ante emergencias, como el de la masacre de Virginia Tech. En dicho suceso el aviso de alerta a los estudiantes fue hecho vía e-mail. Hoy muchos piensan que la unión de celulares y redes sociales como las de nano-blogging podrían constituir, por su carácter instantáneo, una verdadera revolución en los sistemas de seguridad y alerta ante emergencias.

- **Fortalecimiento de redes sociales.** El fenómeno medular de la Web 2.0 es sin duda el desarrollo y fortalecimiento de redes abiertas, colaborativas y globales que internet está posibilitando.

Recientemente Luis Suarez ha ensayado una interesante lista de las formas en las que Twitter contribuye a fortalecer las redes sociales:

- **Fuerte sentido de comunidad.** Obtener un mapa de lo que pasa con los miembros de una comunidad en cada momento fortalece la identidad colectiva del grupo.

- **Estar conectado.** Que los demás sepan cuando alguien llega o se va, cuando está disponible, etc., puede ser un valor agregado para la comunidad.

- **Capacidad de penetración.** A diferencia de la mensajería instantánea, Twitter llega a los celulares permitiendo un alcance casi universal. Muchos piensan que la unión de celulares y redes sociales como las de nano-blogging podrían constituir, por su carácter instantáneo, una verdadera revolución en los sistemas de seguridad y alerta ante emergencias.

- **Expandir la experiencia de blogging con el nano-blogging.** Estas dos prácticas son sinérgicas permitiendo que muchos de estos breves "posts", luego sean transformados en artículos en el blog.

- **Hacerse presente para otros.** Que los otros miembros de una comunidad sepan en qué situación estoy, puede ayudar mucho a la eficiencia de la coordinación de acciones.

- **Preguntas y pedidos rápidos a la comunidad.** Muchas veces un pedido o pregunta o comentario, simplemente es atendida espontáneamente por algún miembro de la comunidad. Alguna información para este artículo se obtuvo, de hecho, por esa vía.

- **Acelerar el networking en eventos y conferencias.** Como mencionábamos antes, ésta puede ser una poderosa herramienta para vincular a los participantes de un evento.

- **Conocimiento y descubrimientos inesperados.** Muchas veces puede que alguien comente justamente sobre aquello que estoy necesitando escuchar.

- **Aprendizaje informal.** Estos nano-posts pueden constituir una bitácora de mis aprendizajes cotidianos en diversas actividades de trabajo o estudio.

- **Fomentar el desarrollo de habilidades sociales.** De hecho nutrir y desarrollar estas comunidades implica un excelente entrenamiento en habilidades de comunicación.

El nano-blogging es una expresión más de ese adictivo calidoscopio de conversaciones emergentes que es la web 2.0, que hace aún más ubicua la conversación de la web social. El servicio para empresas Yammer, inspirado en Twitter, es una muestra del impacto que esta modalidad de conversación puede tener en las corporaciones.

### **La transparencia de los escenarios laborales**

Yacimiento es una denominación posible para la web actual. Un yacimiento de recursos, de herramientas, de redes de personas conversando y también de nuevas prácticas sociales. Entre esas nuevas formas de lidiar con nuestras vidas que están emergiendo, aparece la de "bloguear" proyectos.

Este hábito implica publicar en un blog la idea y comenzar a conversar con los lectores. Así podemos recibir retroalimentación, ofertas de colaboración, ideas, propuestas de alianzas, seguidores, clientes y coordinar acciones. Todo, al correr de los artículos y los comentarios en dicho blog. El fenómeno se expresa en áreas de lo más diversas, desde los negocios hasta la política y la producción intelectual.

Ejemplos de una nueva práctica. Se pueden encontrar diversas expresiones de este fenómeno que muestran su amplitud:

• **Mi próximo libro está en la web.** The Long Tail (La larga cola) es un libro del que se ha hablado mucho en la blogósfera. El autor es Chris Anderson, editor de la revista Wired. Esta es una obra muy asociada a los negocios en la Web 2.0, en la que se describe con gran detalle cómo Internet está produciendo un cambio radical en las cadenas de distribución de muchas industrias, transformando los mercados masivos en una multitud de nichos. Este trabajo surgió de un exitoso artículo sobre el tema, que llevó a su autor a crear un blog personal ( The Long Tail Blog ) con el concepto de work in progress (trabajo en proceso), una especie de borrador escrito en público. La génesis del libro hace que en su prólogo el autor manifieste la necesidad de agradecer literalmente a miles de personas que visitaron su sitio y aportaron sus puntos de vista, comentarios, reservas, etc.

• **Un movimiento ciudadano se apalanca en la blogósfera.** Hace aproximadamente dos años se creó en Chile un movimiento político llamado Atina Chile . Una de las particularidades de la iniciativa es que su columna vertebral es un blog colectivo en el que todos los participantes del movimiento pueden escribir libremente sus reflexiones, hacer propuestas y desarrollar campañas políticas a partir de este punto de encuentro. Hoy este espacio ha tomado una dimensión impactante. Según informes de uno de sus miembros, ya cuenta con 30.000 participantes que han publicado 23.000 artículos y han recibido 118.000 comentarios. El blog recibe 25.000 visitas diarias, es decir que se trata de una de las blogósferas más grandes de Latinoamérica.

• **¿Dónde fundé mi empresa? En mi blog.** En la blogósfera seguramente se encuentran los emprendedores más exitosos de los próximos años y hasta la cocina de los que podrían ser sus proyectos futuros. Este es el caso si visitan el interesante blog del argentino-español Martín Varsavsky . Se trata de un emprendedor de clase mundial, fundador de varias empresas (entre ellas, Jazztel y Ya.com). El decidió comunicarse con los usuarios a través de su blog. Su última aventura empresarial es FON , que entre otras peculiaridades, se caracteriza por haber sido concebida y lanzada desde ese blog personal. En un artículo de su blog en tiempos de la creación del emprendimiento, comenta cómo el hecho de compartir las ideas respecto de sus propósitos, fue creando una comunidad de gente interesada en colaborar, por compartir la filosofía detrás del proyecto. "Bloguear" la idea le permitió crear una red de apoyo para sus propósitos que llegó incluso hasta convertirse en el espacio principal para buscar empleados. Hace un tiempo, en el evento denominado webdosbeta que se realizó en el Instituto de Empresa de España , Varsavsky decía que bloguear su emprendimiento le había permitido " incrementar su RAM cerebral ". Varsavsky blogueó capítulo a capítulo la construcción de una compañía, y su blog es a la vez la crónica de un movimiento.

• **Nuestros productos los desarrollan los clientes.** Las corporaciones también pueden aprovechar esta práctica para bloguear la relación con sus clientes. Un caso interesante es el de Dell, que montó Direct2Dell, un blog (que por cierto ya cuenta con una versión en español: DellenDirecto ) para conversar con sus lectores. Tras una tormenta inicial de críticas y reclamos, supieron liderar la conversación hasta crear un espacio muy poderoso de feedback de los usuarios. Tanto es así, que si hoy se visita StudioDell puede descubrirse un espacio con múltiples formas de interacción. Cabe mencionar entre ellas, además del pionero Direct2Dell, al blog IdeaStorm donde los lectores proponen ideas innovadoras y votan las de los demás, hacen comentarios y evalúan las iniciativas

de la compañía. Este sitio está dando lugar a algunas de las recientes innovaciones de la compañía.

### **Conclusión: prácticas emergentes en el management**

Los rasgos del fenómeno de la web social y su potencialidad para las organizaciones que mencionamos antes nos permiten ver algunas características de estas prácticas emergentes de trabajo, gestión y comunicación, que implican un desplazamiento paradigmático respecto de las que hoy son dominantes:

**Visión clara más que plan detallado.** Estas prácticas muestran como, en el mundo de hoy, el eje no está en tener perfectamente claras todas las variables de un proyecto para lanzarlo. La intuición, la flexibilidad y la capacidad de adaptación son centrales en los inicios. La clave no es la planificación detallada sino la claridad respecto de la visión futura, a donde requiere llegar, y las bases de diferenciación y aportes de valor propios.

**Liderazgo para aunar voluntades y enrolar compañeros de viaje.** Es importante saber seleccionar colaboradores y compañeros de viaje, que aporten el valor que el proyecto necesita, vengan de donde vengan.

**Moverse rápido y estar a tiempo, aprendiendo en la acción.** Es imprescindible no quedarse quieto, comunicar, pulsar opiniones, recibir propuestas. Estas llegarán tanto de los principales jugadores del sector como de cualquier internauta.

**Autenticidad y transparencia.** Es difícil sostener esta dinámica si se trata de una postura poco genuina y con dobleces e intereses que configuran una agenda oculta.

**Apertura para observar prácticas emergentes.** Un desafío de esta forma de desarrollar un proyecto, es la de estar abierto a la aparición de nuevas prácticas que los clientes quieren desarrollar y aún no pueden. Es necesario cultivar sensibilidad respecto de fenómenos, prácticas y conversaciones emergentes en la web.

**Coordinar acciones en redes virtuales y globales.** Esta forma de producir valor supone la necesidad aprovechar aportes provenientes de distintos actores. El desafío es poder coordinar equipos multidisciplinarios que permitan capitalizar ese feedback e ideas para producir productos o servicios, contenidos o valor para la comunidad a la que se dirigen. Muchas veces esas redes de actores no son internas a la compañía sino que están formadas por personas cuyos orígenes, compromisos e intereses son muy diversos. Así se constituyen redes abiertas y globales de colaboración que trascienden a la empresa y sus intereses, esto es un gran desafío para los líderes de estos espacios.

**Sintonizar con la energía social.** Impulsar un proyecto en forma pública en la web, implica el saber sintonizar con las preocupaciones e intereses de amplios sectores y movilizar la energía disponible en la sociedad, con la responsabilidad que eso conlleva. Los escenarios públicos de desarrollo de proyectos en la web

hacen que los blogs y otros medios sociales se estén transformando en espacios muy poderosos para atisbar tendencias, hacer prospectiva y explorar escenarios futuros.

En muchas ocasiones cabe preguntarse cuáles de las prácticas que hoy son dominantes, fueron incipientes en algún momento pasado y qué influyó en su masificación. Al mirar hacia atrás y analizar, por ejemplo, el uso de celulares, de Internet, o del e-mail. Hoy los medios sociales ayudan a hacerse otra pregunta más relevante para el futuro y las posibilidades de protagonizarlo: **¿Cuáles, entre todas las prácticas nuevas que hoy emergen, serán las que transformen las organizaciones en los próximos años?**

La respuesta a esta pregunta, por lo que podemos ver en estos días, quizás no provenga del interior de las organizaciones, sino de esta gran conversación abierta y global entre pares.

#### Sitios de Internet

1. [www.juancarloslucas.com.ar](http://www.juancarloslucas.com.ar)
2. [www.innovaconsulting.com.ar](http://www.innovaconsulting.com.ar)
3. [www.wikinomics.com](http://www.wikinomics.com)
4. [www.problogger.com](http://www.problogger.com)
5. [blog.hbs.edu/faculty/amcafee](http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee)
6. [www.yammer.com](http://www.yammer.com)
7. [www.longtail.com/the\\_long\\_tail](http://www.longtail.com/the_long_tail)
8. [atinachile.cl](http://atinachile.cl)
9. [spanish.martinvarsavsky.net](http://spanish.martinvarsavsky.net)
10. [www.ideastorm.com](http://www.ideastorm.com)
11. [www.direct2dell.com](http://www.direct2dell.com)

## L'Agence est mort, vive l'Agence!

### Ezequiel Ardigó

Coordinador General en Addict Digital Media

A esta altura del año, la cantidad de palabras escritas acerca de las diferencias entre la Web 1.0 y 2.0, del cambio de paradigma de la comunicación, del nuevo poder del consumidor como generador de contenidos y varios etc, seguramente son suficientes para llenar varios tomos GB de Wikipedia.

Casi todas las grandes agencias, algunas con más anticipación que otras, salieron a decir "Este año interactivo va a ser un área clave, una pieza fundamental de la agencia". Incluso, algunas dijeron que el "servicio 360" que ofrecían ahora pasó a ser 2.0...

Haciendo memoria, estoy casi seguro de que ninguna agencia explicó cómo van a hacerlo. Esto es algo que puede entenderse de dos formas: no se explicó porque no había nada concreto para decir, ya que era más que nada un poco de *spin* de prensa, o no se explicó porque ninguno sabía exactamente qué decir al respecto (algo todavía más inquietante).

Para tratar de empezar a explicar el modelo de la Nueva Agencia, partamos de la nueva realidad: el proceso de comunicación publicitaria cambió de manera radical, empujado por las nuevas tecnologías y las múltiples posibilidades de interacción que tiene el Target. Este actor cambió y continúa en constante evolución. La mayoría de los Anunciantes y las Agencias, en cambio, todavía están debatiendo qué es lo que tienen que hacer para ajustarse al nuevo escenario.

### Cómo funciona la Vieja Agencia?

Denominamos Vieja Agencia (versión 1.0?) a aquella agencia que trabaja con el enfoque publicitario tradicional, que puede tener o no un departamento interactivo.

En la Vieja Agencia las personas y los departamentos trabajan en equipo, pero en compartimientos casi estancos, incluso con respecto al cliente. Por ejemplo, y generalizando mucho, los Cuentas llevan la relación con el Anunciante. Los Creativos tratan de evitarlo la mayor parte de las veces. Los de Medios y los

Planners lo ven (y no siempre) cuando hay que aprobar una pauta o cuando se presenta estrategia, respectivamente. En definitiva, es como una carrera de 4x100m, cada uno se hace cargo de llevar el testimonio los 100m que le corresponden.

En la Vieja Agencia, el Anunciante y el Cuentas hablan de los objetivos de la nueva campaña, de investigaciones de mercado, de medios. De nuevo generalizando, no hablan con mucha profundidad de la creatividad en sí, de lo que va a decir la marca en la próxima campaña, porque eso queda en mano del Depto. Creativo, que recién va a empezar a trabajar en la misma una vez que reciba el brief. Y hasta ahora esto podía funcionar, pero los cambios son demasiados como para poder sostener el mismo modelo de trabajo de 1950.

Por un lado, los tiempos en la comunicación con el target y la atención que éste dedica a los mensajes publicitarios se acortaron. Y mucho. Por otro lado, como dice Ajaz Ahmed, Chairman de AKQA, "El consumidor ya no separa la experiencia de marketing de la experiencia de producto, porque el marketing y el producto son uno." (1)

Por estas razones las marcas ya no pueden seguir "hablando a través de campañas": las marcas tienen que contar historias, tienen que dar experiencias memorables a lo largo del tiempo (2). Y para pegar este salto cualitativo hace falta una organización diferente, porque la Vieja Agencia todavía no lo ve del todo claro o no sabe como hacerlo.

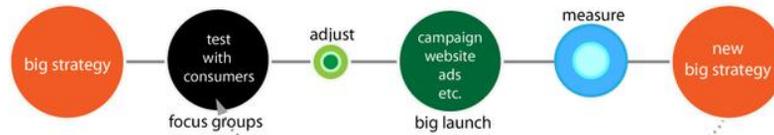
Antes de seguir avanzando es importante aclarar: no estoy diciendo que ninguna Vieja Agencia pueda reconvertirse exitosamente en una Nueva Agencia, pero es muy difícil que esto pase si la bajada de línea no es clara y el compromiso de pegar el golpe de timón no se lleva hasta las últimas consecuencias.

### **Entonces, qué diferencia a la Vieja Agencia de la Nueva Agencia?**

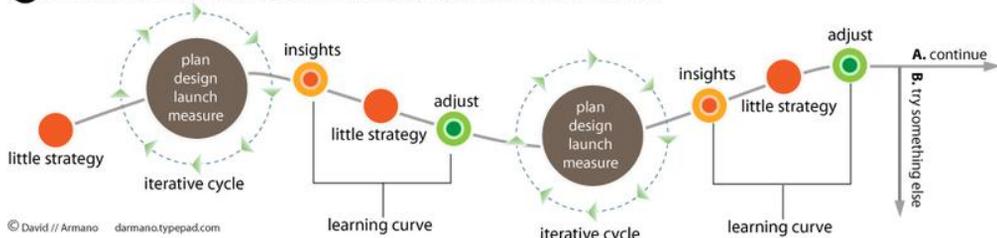
En pocas palabras, es una visión totalmente diferente a la actual. El foco de la Nueva Agencia no es desarrollar piezas sino experiencias. Estas experiencias pueden ser muy variadas: pueden ser exclusivas de online, o una acción que integre los canales offline y online, o un contenido exclusivo, o incluso su distribución de forma no convencional. Crispin, Porter & Bogusky es un ejemplo claro de agencia que piensa diferente y que hace de la integración de canales una filosofía de trabajo (3).

Hoy creo que además se hace necesario descartar el modelo convencional de grandes estrategias de marketing, con ciclos de varios meses de duración, para pasar a uno de micro estrategias que se suceden a lo largo del tiempo, que nos permite aprender y corregir con mayor velocidad. La mejor explicación que encontré al respecto la vi en el blog de David Armano, Logic + Emotion, y este diagrama lo dice todo:

**1 Conventional Marketing** (big ideas, big bang launch, big budgets)



**2 Unconventional Marketing** (micro strategies, big insights, rapid iterations)



© David // Armano darmano.typepad.com

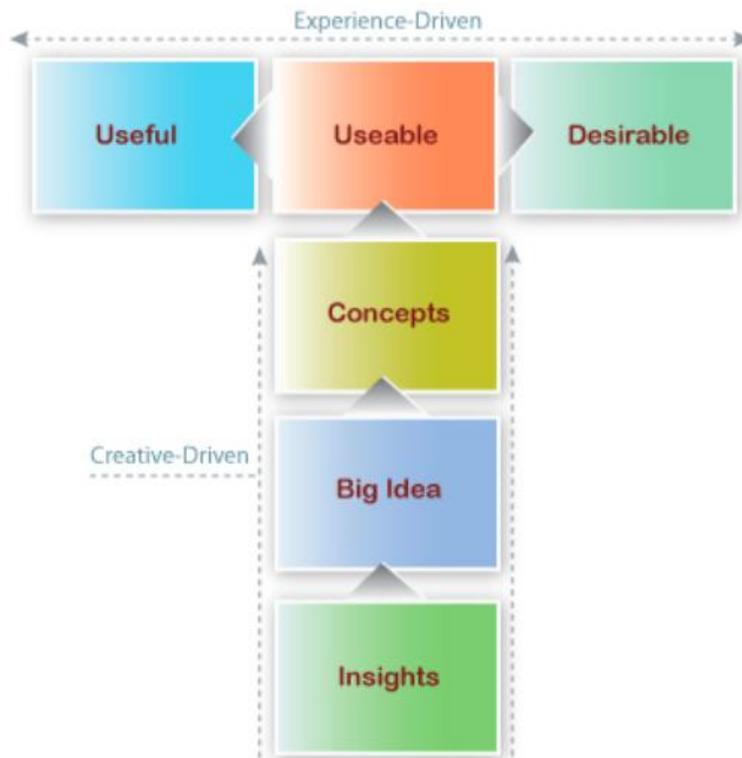
Esta nueva visión trabaja también de puertas adentro, ya que el equipo de la Nueva Agencia no está compartimentado como antes sino que tiene una organización transversal, y en un mismo proyecto trabajan codo a codo creativos, planners, programadores, cuentas, etc. Esta heterogeneidad del equipo es política de la agencia Weiden + Kennedy, y queda más que claro al visitar su site: en la sección *Careers* aclaran que están siempre en la búsqueda de los mejores talentos en todos los campos, y que la experiencia previa en publicidad es... opcional! (5)

AKQA es otra agencia donde piensan diferente al punto que ya no trabajan con el equipo de agencia tradicional (estructura de cuentas + dupla creativa) dedicado exclusivamente a la cuenta, sino que los equipos de la agencia rotan para lograr siempre el mejor resultado... No es para pensarlo?

En la Nueva Agencia todos entendemos, en mayor o menor grado, la tecnología con que trabajamos. Es la única forma de saber qué es posible hacer, dónde está el límite (por lo menos hoy, porque el límite se corre permanentemente).

Esto no implica que todos programamos, o que todos diseñamos, sino que los "bordes" entre los perfiles de las distintas personas/recursos se blurean. Tim Brown, Presidente y CEO de IDEO nos los denomina "*T-shaped people*": son aquellas personas que tienen un *skill* principal muy definido (ej programador), pero que a la vez no quieren encasillarse, son flexibles y lo suficientemente curiosas para aplicar otros *skills* a su día a día. Y no solo piensan, también hacen.

En el diagrama a continuación, el *skill* principal se representa con la pata vertical de la T:



### T-Shaped Creativity

En este nuevo medio, las agencias organizadas en *T-shaped teams* tienen una creatividad diferente por la variedad de enfoques que colaboran en su generación, y por lo tanto corren con una nueva ventaja competitiva. Otra característica de la Nueva Agencia es que está dispuesta a correr riesgos, a educar e incentivar a su cliente a probar cosas nuevas. No piensa en la pauta más grande sino en la que mejor se ajusta a la historia a contar. Y muchas veces esto implica entrar en terreno desconocido, salir de lo establecido y mantenerse firme en sus recomendaciones hacia el cliente, algo que no sucede habitualmente en las Viejas Agencias.

#### Podemos hablar del Nuevo Anunciante?

Hace 10 años, un anunciante que manejaba algunos términos como rating, share, CPP, GRP, readership, etc, podía decir sin mentir demasiado que entendía de medios. En esas épocas, y sintetizando mucho, más rating significaba más ventas. Actualmente, en online, equivaldría al típico objetivo que se plantea habitualmente en los briefs que recibimos, el de “Aumentar el tráfico al site”.

Como agencia, nuestro deber es educar al anunciante para que entienda que en online, el objetivo no es solo lograr visitas repetidas, sino lograr una gran experiencia de marca. Dan LaCivita, SVP y Executive Director de Firstborn, plantea que los clientes tienden a minimizar el valor de una única pero duradera experiencia con la marca:

“En online, no hay una única forma de brindar una experiencia memorable, como tampoco hay una sola forma de medir el efecto de esa experiencia en el consumidor. Nuestro foco tiene que estar en crear algo de valor, algo con lo que la audiencia se involucre e interactúe. Si logramos establecer una conexión emocional con la audiencia, una única experiencia online puede derivar en una acción altamente exitosa”.

El problema que se nos plantea hoy es que, para entender mejor al medio online y su integración con otros canales, el anunciante tiene que involucrarse a otro nivel, con mucha mayor profundidad, y no es algo que suceda habitualmente.

Unilever, como caso emblemático, fue de los primeros anunciantes en entender la trascendencia (y las diferencias) de comunicar de manera integrada offline y online, y es reconocida mundialmente por estar siempre un paso adelante en lo que es innovación en medios. Por esta razón fue elegida por la AdvertisingAge como el “Digital Marketer of the Year 2008”, al hacer de sus tácticas web parte trascendental de su estrategia de comunicación masiva.

Seguramente otros anunciantes van a seguir su ejemplo en el futuro, nuestro rol desde la agencia es incentivarlos (con información, con educación) para que se involucren, y que esta transformación se haga en el menor plazo posible.

## Conclusión

Hoy, en nuestro país, está pasando algo que considero único: casi todos los que trabajamos en online dejamos de ver a nuestros competidores como enemigos. Sin descuidar el aspecto del negocio, compartimos información e inquietudes, y existe un espíritu de colaboración con los objetivos comunes de agruparnos formalmente para ganar mayor protagonismo dentro del mercado publicitario, y de no repetir el error de canibalizar el mercado, como lo hicieron las Viejas Agencias algunos años atrás. Creo que esta forma de pensar es definitivamente parte de la filosofía de la Nueva Agencia. Por eso digo L’Agence est mort, vive l’Agence!

## Notas

(1) Muy equivocado no debe estar: AKQA recibió por segundo año consecutivo el premio "Agency of the Year" en ambos lados del Atlántico, "Agency of the Year" de la OMMA Magazine en EE.UU. y "Digital Agency of the Year" de la Marketing Magazine en el Reino Unido. En junio 2007, la revista Revolution la nombró "Digital Agency of the Decade", y llegó a los Interactive Clio Awards 2008 con 10 trabajos en el shortlist. [http://adage.com/article?article\\_id=125664](http://adage.com/article?article_id=125664)

(2) Seth Godin, en su libro "All Marketers Are Liars" (2005, Portfolio) introduce un concepto al que denomina *worldview*, que si bien no es exactamente de lo que estamos hablando, creo que es muy interesante: [http://sethgodin.typepad.com/seths\\_blog/files/Liarsexcerpt.pdf](http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/files/Liarsexcerpt.pdf)

(3) Hoopla es el libro donde cuentan todo lo que hacen, ya tiene un par de años pero no tiene desperdicio.

(4) [http://darmano.typepad.com/logic\\_emotion/2008/10/unconventional.html](http://darmano.typepad.com/logic_emotion/2008/10/unconventional.html)

(5) Imaginemos cómo podría caer esto en un mercado como el nuestro: me animo a decir que la mayoría de las Viejas Agencias pedirían la expulsión de la agencia de la AAAP. Y aun así Adweek la eligió "Global Agency of the Year".

## Una comunicación más abierta y colaborativa

### Mariella Alles Grigioni

Especialista en comunicación y planificación estratégica.

En los años '80 Al Ries y Jack Trout publicaron “*Posicionamiento: la batalla por su mente*”, un libro que revolucionó el mundo del marketing y la publicidad cambiando la forma en que empresas y agencias trabajaban la comunicación de marcas.

“*El posicionamiento no es lo que Usted hace con un producto, sino lo que hace con la mente del cliente prospecto, esto es, cómo posiciona el producto en la mente de este*” (1).

Al Ries y Jack Trout, “*Posicionamiento: la batalla por su mente*”, página y edición y año.

La esencia innovadora de este concepto radicaba en dos palabras: *competencia* y *consumidores*. Las marcas no comunicaban de forma aislada, sino que lo hacían en un contexto en el cual había competidores, es decir, otras marcas que tenían para ofrecer a los consumidores propuestas de valor similares o mejores al resto.

Los autores postulaban que esta situación se daba en un mundo *sobre-comunicado* en el cual los consumidores estaban expuestos a los mensajes que estas marcas tenían para decir a través de múltiples medios: televisión, gráfica, vía pública y radio.

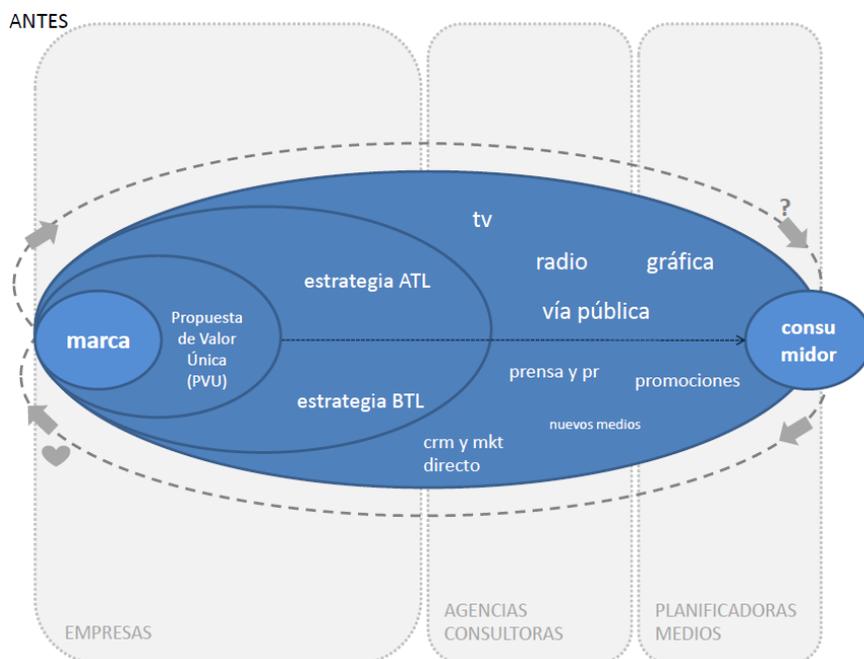
*Sobre-comunicación* más *sobre-oferta* generaba una complejidad que sólo podía decodificarse a través de la organización mental que cada individuo realizaba de las marcas y sus mensajes y que iba a predisponer la actitud de éste hacia dichas marcas/productos.

Para posicionar exitosamente una marca/producto debía trabajarse por lo tanto en *la mente* de cada uno de los consumidores, en su imaginario, y no en el producto y sus características.

Desde entonces, el desafío ha sido entender cómo trabaja la mente en relación a los estímulos que recibe y cómo se comporta el consumidor durante el largo e inestable proceso que va desde que reconoce que tiene una necesidad hasta que la satisface con el consumo y uso de un producto/servicio.

Las Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM) fueron la herramienta que

marketing y la publicidad para resolver esta complejidad. Este modelo estratégico podría definirse de la siguiente forma:



Una vez construido el posicionamiento, éste se gestionaba a partir de un proceso definido como “*top-to-bottom*”, que se iniciaba en el mercado de las marcas y se dirigía hacia el mercado de consumidores.

Los términos *Above The Line (ATL)* y *Below The Line (BTL)* permitieron delimitar el campo de acción de las CIM en dos grandes ámbitos:

- el de la televisión, los medios gráficos y radiales, con llegada masiva a una audiencia indiferenciada de potenciales clientes (liderado por las agencias de publicidad y planificadoras de medios);
- y el ámbito de las RRPP, el marketing directo y relacional, que permitían diferenciar a esta masa de audiencia y conocer más en profundidad sus intereses y necesidades (liderado por las consultoras de prensa y PR, y por las agencias de marketing directo y CRM).

El proceso en su conjunto era periódicamente enriquecido con el *feedback* de los consumidores y con los resultados obtenidos de las diferentes acciones de *push marketing* que se llevaban a cabo, tales como promociones, comerciales, beneficios, lanzamientos, etc.

Cada uno de los actores que intervenían tenía un rol y responsabilidades muy bien definidos:

- **Las empresas o anunciantes** eran los iniciadores de todo esfuerzo de marketing y comunicación. Al ser “dueñas” de las marcas, eran quienes decidían qué se debía comunicar y a quién. Esta tarea se realizaba de forma sostenida en el tiempo, permitiendo construir relaciones de confianza y fidelidad.
- **Las agencias de publicidad y consultoras de marketing, prensa y PR** eran las responsables de ejecutar las estrategias definidas por las empresas, y de lograr

que los consumidores conocieran y eligieran una marca por sobre otra. Las acciones que de allí resultaran debían ser fuertemente creativas e innovadoras para llamar la atención del mercado y generar recordación de marca y compra de producto.

- **Las agencias planificadoras de medios** cumplían el importante rol de acercar los mensajes y propuestas desarrollados por las agencias de publicidad al consumidor final, a través de la creación de pautas en televisión, radio, medios gráficos y otros medios no tan masivos pero que comenzaban a resonar en la industria.

- **Por último, estaban los consumidores**, destinatarios finales del circuito e iniciadores a través de su *feedback* de nuevos procesos enriquecidos de comunicación.

Sin embargo, este proceso comenzó a cambiar radicalmente a partir de la aparición de Internet y los nuevos medios. Tal como en su momento lo fueron la imprenta, la radio y la televisión, la utilización cada vez más masiva de esta nueva tecnología significó un punto de inflexión en los modos tradicionales de comunicación interpersonal a escala global.

La transformación de la forma en que solíamos comunicarnos impactó en todos los ámbitos de nuestra vida, y en todas las dimensiones de la sociedad.

## **El mundo se volvió accesible**

El nuevo escenario comunicacional que entonces surgió se caracteriza por los siguientes aspectos:

### **1. Nuevos espacios y dispositivos de comunicación fuertemente envolventes.**

- **La web 2.0**, basada en el modelo de comunicación y de negocio *Google*, cuya expresión máxima son las redes sociales, las comunidades, los blogs y todo tipo de contenido generado por los usuarios;
- **la televisión digital**, fuertemente interactiva, de alto alcance y definición;
- **los dispositivos móviles** como los celulares y los reproductores de contenidos multimedia;
- **y las consolas de videojuegos** que habilitan los juegos en red y las comunidades (como *PlayStation* o *Wii*).

**2. Un nuevo modelo de comunicación que rompe con la linealidad tradicional** propia de la comunicación masiva (Emisor-Mensaje-Receptor). En este nuevo modelo coexisten características propias de la lógica de la comunicación masiva (relación usuario-medio) y de la comunicación interpersonal (interactividad entre usuarios) (2)

**3. Un nuevo usuario**, cuyo perfil es más complejo que el anterior concepto de *audiencia*. Los usuarios son personas activas, gestoras y productoras -en mayor o menor grado- de su propia situación de comunicación. Y son decisoras del tipo de experiencia y relación que quieren establecer con los medios con los cuales interactúan.

**4. Nuevas formas de relación usuario-medio y usuario-usuario.** Son principalmente interacciones breves, no tan profundas, y muy específicas de acuerdo a la necesidad de búsqueda de información o contacto que se tenga a cada momento. No se limitan a un solo lugar sino que cruzan los distintos espacios de comunicación disponibles, borrando de a poco las fronteras entre un medio y otro.

Internet ya dejó de ser un medio –canal- para pasar a ser un espacio de comunicación. Hoy, la web es una plataforma social que conecta, que potencia la información colaborativa, la expresión y opinión, la identidad.

La convergencia de este espacio con los otros dispositivos de comunicación ha permitido que su lógica se expanda más allá de la pantalla de la PC y envuelva al usuario 24/7. Esta convergencia rompe con la vieja dicotomía *on-line/off-line*, *virtual/no virtual*. De hecho, ya nadie discute si las relaciones que uno establece con otros usuarios a través de la tecnología son relaciones reales o virtuales.

¿Impacta este nuevo contexto en las formas en que tradicionalmente las marcas se comunicaban y relacionaban con sus consumidores? Por supuesto que sí.  
¿Cuál es el alcance de este impacto? Evidentemente, mucho más profundo de lo que se piensa, ya que no se trata simplemente de trasladar la comunicación de un medio a otro.

### **No se puede significar un nuevo espacio con la mirada, los conceptos y herramientas del pasado**

El lugar que ocupan la web y los nuevos medios en las estrategias de comunicación de marcas es cada vez más importante.

Un simple indicador es el crecimiento sostenido del porcentaje de presupuesto destinado a la comunicación dentro del mundo digital en relación al destinado a los medios “tradicionales” o masivos.

Múltiples ejemplos se encuentran al observar la extensa lista de grupos *sponsorados* que se crean en las redes sociales para acompañar lanzamientos o promociones; en la cantidad de *pestañas* de publicidad que se incluyen en las aplicaciones de mensajería instantánea; en las cientos de acciones promocionales vía web y SMS; en los nuevos blogs corporativos; en los sitios web en donde la generación de contenido queda del lado del usuario; en los comerciales filmados para ser difundidos vía web; en la apabullante cantidad de banners que saltan cada vez que se intenta leer un diario on-line; etc, etc.

Ahora, ¿alguien se cuestiona si se está utilizando inteligentemente tanta nueva tecnología y medios disponibles? ¿Existen objetivos claros y una visión definida detrás de todo esto? Las marcas, ¿seleccionan estratégicamente en qué medios y cómo quieren estar presentes? ¿O se dejan llevar por la presión que genera el “tener que estar donde todos están”?

***En medio de tanta vorágine, es imposible no tener la sensación de que los anunciantes y sus agencias tradicionales están desorientados sobre dónde y cómo comunicar en estos nuevos medios.***

Como todo proceso de cambio profundo, nuevas situaciones exigen de nuevos modelos desde los cuales pensar y actuar.

Tener la inteligencia necesaria para determinar si se están utilizando de forma estratégica —o no— los nuevos medios, requiere de poder pensar cómo hacer comunicación desde un modelo diferente al conocido. Y requiere, además, de agencias y profesionales que puedan pararse desde otro lugar en su relación con los anunciantes y con los consumidores.

La respuesta a tanta desorientación se encuentra en el **mix entre un pensar y un hacer diferente**.

### **Un nuevo modelo para pensar y hacer comunicación**

*“Brands are at risk of losing cultural relevance in the web-made world because they’re adopting trendy technologies without developing fresh insights into this new breed of interactive consumer (...) The newly leveled marketplace needs a connect and collaborate brand communications model, not the old, vertical command and control one whose ultimate expression was the 30-second TV spot. The real risk for brands today is in not opening.”(3)*

El problema está en que se sigue gestionando desde el modelo de las CIM. La comunicación sigue concibiéndose desde una lógica lineal y verticalista. La definición del *qué* sigue siendo patrimonio exclusivo del anunciante y el *cómo* comunicar de aquellas agencias que trabajan a su alrededor. La estrategia se piensa una sola vez y se mantiene a largo plazo. Lo único que se modifica son los canales a través de los cuales los mensajes llegan a sus audiencias. Y, dentro de estos canales, los nuevos medios son considerados como acciones *BTL* parte de una estrategia más amplia. *Pero nada más.* (3)

Como consecuencia, la mayoría de los intentos que se ven por hacer “cosas nuevas” utilizando los nuevos medios, no pasan de ser algo más del montón, que no suman ni restan al posicionamiento e imagen de marca.

Desde este punto de vista, el tipo de innovación que el medio y los consumidores están pidiendo es imposible de alcanzar.

¿Qué tenemos que cambiar?

### **Las marcas como entidades abiertas y espacios de comunicación**

Una *marca abierta* es una marca que, si bien tiene definida su misión y su visión, se enriquece del diálogo permanente con sus consumidores para crecer, evolucionar sus mensajes y brindar nuevas propuestas de valor.

Desde este lugar, las marcas son espacios de comunicación, y no “puntos de partida” de un proceso de ida/vuelta. Estos espacios, en contacto con los consumidores, se convierten en plataformas disparadoras de experiencias e interacción.

Kelly Mooney, autora de “*The Open Brand*” plantea -jugando con las siglas en inglés O.P.E.N-, que una marca abierta es aquella que posee al menos algunas de las siguientes características(4):

- **On demand.** Tiene la capacidad para responder de forma inmediata a las demandas de *gratificación instantánea* que los consumidores exigen cada vez con más énfasis en su contacto con las marcas. Una marca tiene que ser eficiente, accesible, amigable y, por sobre todo, encontrable. *FeDex* y *UPS* son dos casos de marcas que lograron *bajar* la complejidad y el nivel de abstracción de los servicios que ofrecen a partir de crear herramientas sencillas que permiten a sus clientes tener control *real time* de los envíos que realizan o entender qué tipo de producto se ajusta mejor a sus necesidades.

- **Personal.** Entiende que sus consumidores son personas identificables, con intereses, necesidades y expectativas diferentes. Privilegia el diálogo y el conocimiento de cada grupo de consumidores. Esto le permite construir experiencias de marca fuertemente customizadas, que evolucionan constantemente, y están muy ligadas a la *vida real* de cada consumidor. *Starbucks* se define como “el tercer sitio”, un lugar a donde ir a pasar un rato cordial fuera del trabajo y del hogar, en un ambiente seguro, personal, amable, donde cada quien puede hacer lo que desea.

- **Engaging.** Va más allá de la personalización y se propone crear vínculos sólidos en el tiempo que fomenten la pertenencia y maximicen la sensación de confianza para con la marca. Con este objetivo, genera contenidos y propuestas de valor relevantes para sus consumidores que educan e incentivan la participación y la experiencia. *Amazon* es la marca por excelencia que prioriza este tipo de experiencias.

- **Networked.** Invita a sus consumidores a ser parte de la creación y la evolución propia de la marca, promoviendo la auto-expresión, las opiniones y todas aquellas acciones que generen *insights* para ser utilizados por la marca en futuras comunicaciones. *Mystarbucksidea.com* es un espacio creado por *Starbucks* para que sus usuarios puedan compartir, votar, discutir y ver ideas que contribuyan a mejorar de forma integral la *experiencia Starbucks*.

## El qué y cómo comunicar se construye entre todos

La relación anunciante-proveedor debe entenderse como una relación colaborativa entre múltiples eslabones de una misma cadena.

Como se describió anteriormente, el modelo que prevaleció hasta ahora fue el de anunciante-agencia de publicidad. El anunciante definía la estrategia para su marca, y decidía a qué *gran agencia* (*holding* o red global) confiaba su implementación y seguimiento. Ésta, a través de sus diferentes unidades de negocio (publicidad, PR, medios, *branding*, etc) centralizaba la ejecución de la comunicación, optimizando tiempos y sumando eficiencia. Y los responsables de las marcas supervisaban que las distintas acciones estuvieran alineadas a la estrategia previamente definida.

Hoy, las definiciones estratégicas no quedan limitadas al momento “cero” de la comunicación, sino que deben tomarse permanentemente. Tanto anunciante como agencia necesitan medir, analizar y decidir permanentemente qué rumbos dar a su comunicación.

En este proceso, la relación que se establece deja de ser “uno a uno” y pasa a ser una relación “uno a muchos”, en la cual el anunciante buscará a los mejores especialistas en cada tema para formar un equipo interdisciplinario y colaborativo de trabajo.

En este contexto, las nuevas agencias independientes –muchas de ellas surgidas

inicialmente como agencias de marketing digital- están en mejores condiciones de responder a las necesidades de comunicación de las marcas. Por su estructura más flexible y colaborativa, por su forma de trabajo focalizada en proyectos, por su cultura orientada a la medición y el *tracking* de todo lo que se implementa, y, principalmente, por su profundo conocimiento de los nuevos medios y de los nuevos consumidores.

### **Una estrategia integral de comunicación será aquella que contemple al consumidor en sus distintas facetas de relación con la marca**

Esto implica acercarse a ellos de una forma no invasiva, y crear los momentos precisos (*touchpoints*) de encuentro y participación.

Las variables tradicionales de segmentación de mercados necesitan complementarse con nuevas formas de clasificar a estos nuevos consumidores. Estas nuevas variables deberán contemplar principalmente dos factores: las *motivaciones* que mueven a las personas a relacionarse con las marcas, en conjunto con el *ambiente* en el cual estas relaciones tienen lugar.

En *The Open Brand*, K. Mooney propone clasificar a los usuarios de la web en cuatro grandes grupos, de acuerdo a los *drivers* que prevalecen en su uso del medio on-line(5):

- **Competencia - “Yo Puedo”**. Son aquellos usuarios que utilizan las aplicaciones y herramientas on-line para divertirse, aprender y demostrarse a sí mismos que ellos también *pueden*.

- **Colectivismo - “Me conecto”**. Principalmente miembros de la *Generación Net* o *Generación Y*, este grupo de usuarios usa la web para crear comunidad, conectarse y compartir con otros usuarios que tienen sus mismos intereses.

- **Cambio cultural – “Yo soy”**. Estos usuarios buscan impactar (positivamente) en otros. Esto los convierte en agentes de cambio que pueden llegar a tener gran credibilidad entre sus pares, volviéndose muy valiosos para aquellas marcas que buscan evangelizadores o promotores.

- **Celebridad – “Yo soy importante”**. Finalmente, están aquellos usuarios que buscan reconocimiento y una cierta exposición pública a través del uso de la web.

### **Cada medio tiene su lógica propia y, por lo tanto, va a requerir de lenguajes y formas específicas de comunicación**

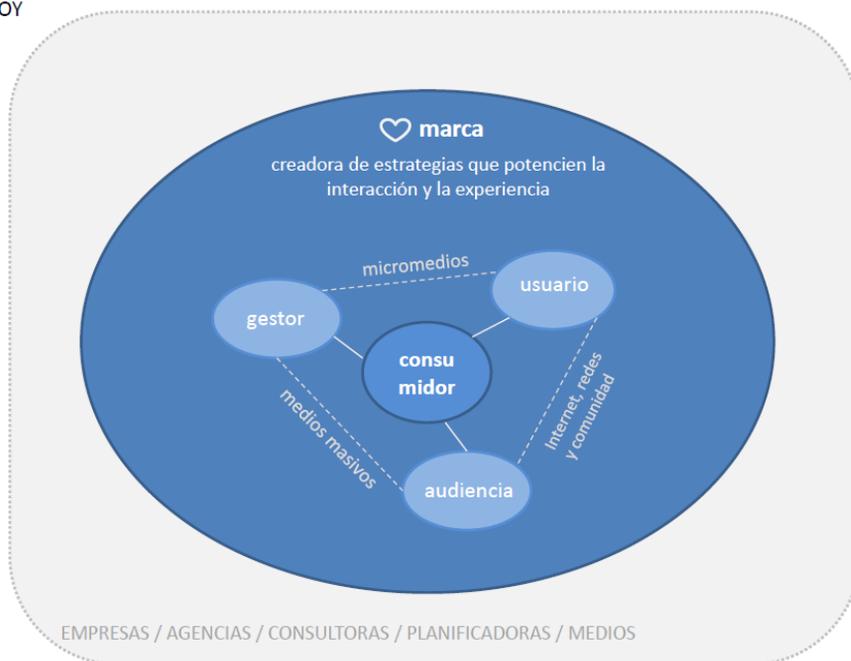
La repetición de un único mensaje a través de múltiples canales no asegura por sí misma recordación ni reconocimiento de marca. Por el contrario, lo que se repite pronto deja de ser novedoso y, por lo tanto, de impactar.

El nuevo entorno invita a pensar las ideas en relación a los espacios en los cuales van a cobrar vida y a los usuarios con los cuales van a interactuar.

Comencemos a hablar de marcas que brindan distintas propuestas de valor – coherentes entre sí- a sus consumidores, y no de una única propuesta que se replica a través de los distintos medios.

En base a estas distintas líneas de acción, es posible comenzar a delinear un **nuevo modelo estratégico** desde el cual pensar y hacer comunicación:

HOY



### ¿Estamos listos?

Por último, pero no menos importante, está la capacidad real de los profesionales del marketing y la comunicación para liderar estos cambios. ¿Qué perfil de profesional requiere este nuevo contexto? Y, principalmente, ¿Qué tipo de preparación académica tienen que tener quienes en un futuro vayan a liderar la industria?

Esto nos lleva a indagar en la calidad y pertinencia de las herramientas teóricas y competitivas que nuestras universidades acercan a los futuros profesionales.

¿Desde qué modelo se enseña hoy publicidad, comunicación y marketing? ¿Desde qué perspectiva?

### Bibliografía

- (1) Al Ries y Jack Trout, Posicionamiento: la batalla por su mente, Mc Graw Hill Interamericana, 2002.
- (2) Germán Llorca Abad, "Comunicación interpersonal y comunicación de masas en Internet. Emisor y Receptor en el entorno virtual", El ecosistema digital: modelos de comunicación, nuevos medios y públicos en internet, Guillermo López García (ed.), Servei de Publicacions de la Universitat de Valencia, 2005.
- (3) Kelly Mooney y Nita Rollins, The Open brand, New Riders, 2008, Pag. 23.
- (4) Ibidem, Pag. 31.
- (5) Ibidem, Pag. 56.

### Bibliografía consultada

The Open Brand, Kelly Mooney y Nita Rollins, New Riders, 2008  
El ecosistema digital: modelos de comunicación, nuevos medios y públicos en internet, Guillermo López García (ed.), Servei de Publicacions de la Universitat de Valencia, 2005.  
Posicionamiento: la batalla por su mente, Al Ries y Jack Trout, Mc Graw Hill Interamericana, 2002  
The Brand Gap, Marty Neumeier, New Riders, 2006.

## El management de la nueva agencia

### Daniel Ferro

Especialista en la construcción de modelos estratégicos para la toma de decisión y gestión de las organizaciones

#### **Intuición**

*Se le llama intuición al conocimiento que no sigue un camino racional para su construcción y formulación, y por lo tanto no puede explicarse o, incluso, verbalizarse.*  
*Wikipedia*

Me pareció interesante comenzar este capítulo con esta definición, ya que, en mis primeros contactos con el mundo de las agencias (hace no muchos años), lo primero que me llamó la atención es el extraordinario valor que se le da a la intuición en la gestión de las mismas.

Cuando preguntaba porque no existía un organigrama formal, definiciones de roles o porque no había objetivos cuantificados para el año, la respuesta que recibía era del tipo: así nos manejamos en esta industria.

Al provenir de empresas vinculadas a la tecnología, sentía extraño el hecho de que parecía que en las agencias no había un norte claro, ni se sabía a ciencia cierta que se esperaba de la gente en forma más específica. Se daba por sentado que estaba bien las corridas de último momento para entregar alguna pieza y que no había necesidad de ordenar la gestión comercial, el éxito simplemente sucedía.

Primera pregunta: Uds. se sienten identificados con esta realidad? Les pasa en sus agencias?

Segunda pregunta: Uds. creen que tiene que ser así? Es un dogma de fe que las agencias deben ser gestionadas desde “solo” la intuición?

Mi intento en las próximas líneas será de tratar de mostrarles una alternativa. La posibilidad que la gestión por objetivos y la profesionalización del management en general de las agencias es una necesidad para el mundo que se viene, no una opción.

Para empezar con este intento, déjeme presentar una **primera definición**:

***La toma de decisión para la gestión de la nueva agencia debe nutrirse de intuición solo en proporción a la falta de información que tengo.***

Ufff, tan complicado ??? En realidad no tanto.

Vamos paso por paso: cotidianamente tomamos cientos de decisiones (me tomo el tren o el colectivo para ir al trabajo, empiezo mi día leyendo el diario o veo primero los emails, salgo a empujar tal proyecto o espero que otro lo haga, etc.).

Esas decisiones están sostenidas en parte por las experiencias y aprendizajes anteriores (vamos a llamar por ahora a esto intuición) y en parte por la información que tengo disponible en ese momento.

Por ejemplo: si tengo que decidir si tomar el tren o el colectivo seguramente apelaré a mi memoria y está me dirá que en general el tren es más confiable en los horarios de llegada a la estación (supongamos por un momento que esto es así habitualmente, incluso permítanme fantasear que esto sucede también así en la Argentina). Pero que pasaría si ese día antes de salir de mi casa contara con la información, quizá por haberlo escuchado en la radio, que había un paro de personal ferroviario? Seguramente tomar el tren ya no sería una buena opción para ese día.

Hemos tomado una decisión y está se baso en contrapesar la intuición (el aprendizaje anterior que los trenes son más puntuales que los colectivos) y la información de la que disponía (hoy hay paro).

Este es el momento donde Uds. dicen: ahhh, pero casi nunca tengo información de calidad para tomar decisiones, entonces prefiero guiarme por la intuición.

Bien, esto realmente es así? o lo que sucede es que nunca armé (o pedí o sugerí) que recolectemos información de manera sistemática para mejorar la toma de decisión.

Aquí es donde encuentro la primera falacia del mundo de las agencias. La creencia instalada sería algo así como: es imposible contar con buena información (completa y consistente) para la toma de decisión entonces me guío solo por lo que intuyo.

Un pequeño paralelo: ser buen creativo es ignorar el trabajo de los otros? Hacer research es pecado? Tener información antes de crear, invalida la originalidad del trabajo?

Una vez escuché algo que me pareció simpático: “copiar a uno es plagio, copiar a muchos es investigación”.

Desde mi punto de vista, enriquecerse con información, permite llegar más lejos en la toma de decisión y de ninguna manera invalida los aprendizajes anteriores (que cuando no los puedo verbalizar los llamo intuición) ni el aporte creativo personal (esa combinación única de elementos que se nos ocurrió).

Cuando me enfrento a una decisión (elegir un camino de todos los posibles), debo confrontar la información que tengo con lo que intuyo.

Mi consejo: coleccionen información de manera sistemática para tomar mejores decisiones.

Permítanme ahora entonces pasar a una **segunda definición**:

***Tener objetivos claros y cuantificables para cada rol de la agencia me permite llegar más lejos, corregir desvíos mientras estos suceden y tener a la gente alineada y motivada.***

En este caso voy a empezar desde el final. Motivada? De que está hablando?

Sienten Uds. que las agencias tienen una rotación de personal importante? Porque creen que esto sucede? Solo por un tema económico?

Mi sensación es que la principal causa de la rotación de personal es la desmotivación. Y de donde proviene? De la falta de objetivos claros y de una compensación justa en función de los logros obtenidos.

La motivación de la gente en el ambiente laboral proviene de tres factores: que hago, con quien lo hago, por cuanto lo hago.

La falta de objetivos claros y cuantificables afecta de manera especial al “que hago”. La gente no sabe a ciencia cierta que se espera de ellos y no tiene herramientas claras para saber que tanto van logrando esos objetivos. El segundo punto, es que sin objetivos claros y cuantificables, como se decide cuál es la compensación adecuada?

Me parece que en esto se cae nuevamente en un esquema intuitivo. Al establecer la estructura del equipo de trabajo, en lugar de definir claramente que espero de cada rol y si las personas lo cubren adecuadamente, me dejo llevar por lo que la persona me impacta en la entrevista, las presiones que tengo de cubrir los puestos, lo que siento emocionalmente, u otras razones poco objetivas.

El otro punto importante de esta segunda definición es la alineación. Estamos todos tirando del carro para el mismo lado? Como lo puedo saber objetivamente?

La respuesta a estos interrogantes está en como se diseña e implementa el esquema de objetivos. Estos deben ser “integrales” (cubrir todas las áreas de la agencia) y estar articulados entre si en una serie de “causa y efecto” (si logro esto, entonces puedo lograr esto otro).

En este sentido una herramienta que a mí me ha dado buenos resultados es la llamada “Balanced Scorecard”. La explicación de la misma excede las posibilidades de este capítulo, pero les sugiero ahondar en la misma accediendo a los materiales disponibles en Internet de Norton y Kaplan. Simplemente déjenme decirles que es una herramienta simple de implementar y que al definir indicadores, me permite ir midiendo el desvío de los objetivos planteados.

Por último dentro de la definición sugerí que al tener claros los objetivos es posible llegar más lejos. Esto es así ya que en lugar de perder tiempo en tomar las mismas decisiones a lo largo del año (yendo y viniendo con las mismas todo el tiempo), me concentro en aquellas decisiones nuevas que no han sido contempladas en la planificación anual de objetivos. Para ponerlo en una metáfora, esto significa que puedo arrancar el año desde el décimo escalón de la escalera de objetivos y no comenzar todos los meses desde cero.

Consejos finales para la nueva agencia:

Balanceen su intuición con buenos sistemas de información (automatizados o manuales).

Definan objetivos anuales y comuníquenlos adecuadamente.

Profesionalicen a sus líderes capacitándolos en management general y gestión de proyectos.

Espero que esto les haya resultado de utilidad.

Hasta la próxima.

## Crónica de una nueva agencia anunciada

**Luis Cabrera**

Director NMS Latino en New Media Strategies



### Introducción

Ante la sospecha de que algunos de mis colegas abordarían el tema del modelo de la nueva agencia desde un punto de vista creativo o desde una perspectiva operacional, y de que sus vivencias en los pasillos de las agencias eran mucho más divertidas que las mías, decidí afrontar la discusión mirando al pasado y analizando cómo la tecnología ha sido un catalizador de cambios para los modelos de negocio de las agencias, en sus competencias y en los consumidores.

Si bien mi análisis no devela la fórmula secreta para concebir un nuevo modelo de agencia, tarea por demás ambiciosa e imposible de consumir en sólo unas cuantas cuartillas de texto, la reflexión y el replanteamiento de algunos preceptos que aquí planteo es ineludible. Evolucionar no es el punto a discusión, la cuestión es la rapidez y la agilidad con que las agencias tendrán que renovarse para alcanzar en el proceso evolutivo a sus clientes y a los consumidores.

He de admitir que no fue fácil resistir la tentación de dejarme llevar por el entusiasmo de describir un edén publicitario: una agencia empapada de tecnología, libre de ataduras y llena de personas, clientes y retos inteligentes. Pero la verdad nada de esto sucederá si no elaboramos una hipótesis viable de un nuevo modelo de negocio y si no obtenemos un voto de confianza financiera. Encontrar un mejor modelo de financiamiento le permitirá a las agencias hacer lo propio para recuperar el calificativo de “innovadoras”. ¿Y qué mejor momento para hablar de innovación sino durante una temporada económicamente difícil como ahora?

Aunque capitalista, y quizás no tan divertida, me parece que la primer pregunta para encontrar el nuevo modelo de agencia no es “¿cómo logramos transmitir los mensajes publicitarios y las experiencias de marca a través de los nuevos medios?”, sino “¿cómo hacemos dinero?” Es irrelevante discutir las modificaciones al modelo operativo y a los enfoques creativos sin antes contestar esa simple pregunta. Es por ello que las primeras reflexiones giran alrededor del modelo financiero y de las capacidades que deberán desarrollar las nuevas agencias. Las deficiencias en las operaciones actuales son síntomas, y como tales, pueden mejorar si administramos los medicamentos correctos: un modelo de negocio viable y talento para ejecutar.

Al final señalaré algunos de los desafíos que representa la no tan nueva, pero esta vez ensordecedora, voz del consumidor. Al mismo tiempo de provocar cambios en las estructuras y modelos financieros, la tecnología también transformó la forma en la que se consume y se comparte la información y el entretenimiento, apenas estamos viendo el principio de lo que promete ser una muy interesante historia de amor, engaños y desenfreno entre marcas y consumidores. Además de darle color y textura a la tarea de generar un nuevo modelo de agencia, esta novela brinda desafíos y oportunidades de gran magnitud y seguirá siendo el tema central de muchos debates en los años venideros.

### **Una nueva forma de hacer dinero no es una idea nueva**

La transformación del modelo de compensación no es algo desconocido para la industria; así como las dos grandes tendencias artísticas del siglo XIX que fueron de un extremo al otro, el romanticismo del modelo de remuneración por comisiones en medios empezó a perder vigencia hace varias décadas y eventualmente le cedió el paso al realismo del modelo de honorarios.

Ante las exigencias de los clientes por una mayor transparencia, las agencias establecieron un modelo de remuneración tipo consultora y empezaron a vender la mayoría de sus horas a granel y unas cuantas al menudeo. En un principio, este cambio tenía sentido y era lo justo para los clientes que exigían saber

exactamente lo que estaban comprando, e incluso favoreció a algunas agencias que no habían logrado descifrar los atajos al éxito financiero del tan cómodo modelo de comisiones.

Al reconfigurar su método de remuneración, las agencias desarrollaron nuevas capacidades y empezaron a agregar más valor que antes, los beneficios sobrepasaban la difícil tarea de asimilar un cambio estructural. La institución del modelo de venta de horas, más científico y cuantificable que el modelo de comisiones, coincide con la tendencia en las agencias de hablar más sobre marketing y no sólo de publicidad.

y los jefes de departamento empezaron a escuchar cada vez con más frecuencia:

Sí, sí... pero también hablemos de "Accountability" y de tu "P&L"

Hoy, ya hemos recolectado todos los posibles beneficios de dicho modelo y hemos iniciado un descenso en espiral. Debemos escapar a la inercia de dicho modelo y encontrar nuevas formas para operar de manera redituable y sobretodo de agregar más valor a nuestros clientes, es tiempo de reconfigurarse.

### El dilema de aquél nuevo modelo

Desafortunadamente, con el paso del tiempo hemos comprobado que dicho modelo entra en conflicto directo con los intereses de los clientes. En el momento en el que cada silo operacional debe competir internamente por un mendrugo de presupuesto, y debe velar por sus propios intereses para sobrevivir y crecer, las agendas particulares de cada departamento se anteponen ante el noble propósito de una ejecución publicitaria objetiva y verdaderamente integrada. Hay una línea muy fina entre hacer lo que sea lo más adecuado para el cliente, y lo más rentable. En este caso, el orden de los factores sí altera el producto final, ya que hay muchas maneras distintas de sumar 360°.

Por otro lado, cuando se le vende el 100% de un recurso a un cliente, éste, en todo su derecho, espera que la persona asignada produzca algo tangible y concreto para su negocio el 100% de su tiempo, muy pocos están dispuestos a patrocinar los programas de capacitación y actualización de sus agencias. Pero este modelo no sólo deja a las agencias sin margen para innovar, aprender y generar conocimiento, sino que representa un lío operacional (el que tenga el 100% de sus *timesheets* correctas que arroje la primera piedra).

Sin necesidad de ahondar en el impacto en el desempeño, y mucho menos en las posibles ramificaciones legales de tener al personal vendido más del 100%, debemos aceptar que el modelo de venta de horas ha expirado. Más que un dilema ético, es un tema de escalabilidad, innovación y supervivencia.



Algunos escandalosos cambios de agencias proveen evidencia concreta sobre la decadencia del modelo de venta de horas. Cada día con mayor ímpetu, los clientes demandan rendiciones de cuentas más específicas y buscan la optimización y maximización de cada centavo invertido. Si las agencias no cambian su modelo de remuneración, pronto estarán acorraladas y algunas colapsarán.

### **El nuevo CFO**

Siendo el modelo de compensación es uno de los grandes retos a resolver, propongo que uno de los primeros roles en redefinirse sea el del CFO. En la nueva agencia, el rol del CFO adquirirá nuevas dimensiones y una mayor relevancia, sobretodo hacia el exterior de la agencia. Más allá del manejo de costos y negociaciones con los departamentos de compras, los nuevos CFOs estarán participando en proyectos, hablando con los clientes de estrategia y asesorando a los equipos sobre la viabilidad financiera de las propuestas. Los CFOs tiene un gran potencial para generar valor, especialmente ahora que los clientes acuden a las agencias en búsqueda de liderazgo y de un verdadero socio de negocio.

Además, no hay mejor aliado y embajador ante los inversionistas que aquel que domina los temas financieros. Para preparar el *pitch* para vender la idea de la nueva agencia será necesario hablar el idioma correcto, nuestro éxito dependerá de qué tan efectivamente podamos traducir nuestra visión en estrategias financieras, especialmente si se es parte de un conglomerado de agencias.



Aunque los CFOs tendrán que instruirse más en marketing, el verdadero reto es lograr que una mayor cantidad de personas al interior de la agencia puedan discutir y comprender temas financieros. Al igual que la tecnología se integrará al ADN de la nueva agencia, una mayor cultura y referencia financiera también serán una necesidad. Las agencias que logren inyectar dicho capital intelectual durante los próximos tres años, gozarán de una ventaja competitiva muy difícil de sobrepasar.

### **Buscando nuevos modelos de compensación**

La nueva agencia diseñará varios modelos de compensación y estará abierta a evaluar alternativas inusuales; por eso recalco que se necesitan CFOs brillantes. El objetivo del nuevo modelo es evitar la *comoditización* que se propagó a la compra de medios y a la ejecución por hora, y concebir un modelo híbrido que quizás vuelva a contemplar las comisiones y la venta de horas, pero sólo para ciertas tareas específicas y finitas.

Los nuevos modelos deberán ser flexibles y específicos a cada proyecto y problema a resolver. Por ejemplo, en el lanzamiento de un nuevo producto, en donde el riesgo es alto, los modelos de participación de ganancias y de sociedad pueden funcionar. Cuando se trata de programas largos y predecibles, lo más

eficiente es acordar con antelación una inversión fija y establecer costos fijos por servicios adicionales.

Agencias como Anomaly<sup>1</sup> han logrado romper el paradigma y nos muestran que aún hay nuevos modelos de negocio por explorar, sólo basta determinación y disposición a solucionar problemas de negocio y no sólo a ofrecer publicidad. Quizás la respuesta esté en dejar de vender servicios como producto y regresar a las bases fundamentales de lo que significa proveer servicios. Así como el realismo eventualmente sucumbió al impresionismo, muy pronto veremos la disolución del modelo de venta de horas mientras emergen modelos que venden valor y significado.

### **La tecnología como catalizador de cambios tampoco es nuevo**

La noción de que la tecnología obliga a las agencias de publicidad a evolucionar y a desarrollar nuevas capacidades no está en discusión; pero en el pasado, las agencias contaban con una amplísima ventana de oportunidad para analizar, experimentar, subcontratar especialistas, y entonces adaptarse a los nuevos formatos, el tiempo estaba de su lado. En los principios de la industria de la televisión, el modelo de negocio estaba basado en los mismos principios comerciales que hicieron viable la radio: las agencias de publicidad producían programas y anuncios<sup>2</sup>, y poco a poco el modelo evolucionó junto con las agencias.

En contraste, los cambios que trajo internet fueron tan rápidos y tan repentinos, que las agencias simplemente no tuvieron la capacidad de reaccionar y mucho menos de asimilar el impacto y las consecuencias. Pero ¿Qué fue lo que impidió que las agencias adoptasen el medio y reaccionasen a tiempo? Por muy tentadora que sea, difícilmente la respuesta se puede calificar en términos de arrogancia, torpeza, negligencia o resistencia al cambio por parte del *Senior Management*. Simplemente el medio no presentaba un modelo de negocio que fuera constante y predecible. Y para las agencias tradicionales, cuando un negocio no posee dichas características, simplemente no es negocio.

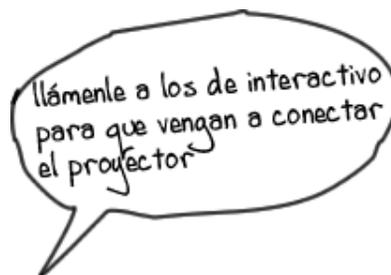
Además de no presentar un modelo de negocio *plug and play*, las agencias sencillamente no tenían la capacidad ni el tiempo para desarrollar un modelo por sí mismas. Las variables y las reglas eran completamente distintas a los demás medios. Las complejidades técnicas de un medio aún en evolución combinadas con una inmutable urgencia de generar ingresos constantes no permitieron la adopción del medio como práctica.

El enfoque vicioso de que “para invertir hay que traer nuevos negocios”, limitó y ha mantenido a varias agencias atrapadas en una cápsula de tiempo. Pero hubo otras agencias cuya interpretación fue ligeramente distinta y entendieron que “para traer nuevos negocios hay que invertir”. Así, agencias como Glue London, Anomaly, Kessels Kramer, Poke y Techlightenment desafiaron la escuela de pensamiento y hoy son financieramente exitosas; además de ser respetadas como progresistas y de ser reconocidas como “agencias de modelo nuevo”<sup>3</sup>. Pero encontrar un modelo de financiamiento es sólo una pieza del rompecabezas, de igual importancia es encontrar talento para ejecutar las estrategias y reconocer nuevas oportunidades.

## La llegada del nuevo talento

Desde hace ya más de una década, ha quedado claro que la velocidad mata y, paradójicamente, esa misma velocidad que casi mató a internet a principios de los 2000, le brindó una nueva oportunidad a la industria publicitaria. Aprovechando el breve descanso después de haber estallado la burbuja, y la cantidad de talento disponible en el mercado, las agencias tomaron la valerosa decisión de explorar este medio y sus posibilidades.

Fue entonces cuando los *techies* llegaron a las agencias. A diferencia de la mayoría de los otros empleados, los *techies* no estaban asignados a una cuenta en específico, sino que participaban a diestra y siniestra en donde se les solicitara y en donde no. Esto les permitió tener una mayor visibilidad del negocio y, a algunos, rápidamente infiltrarse a los altos rangos de las organizaciones. Así, silenciosamente, se instauró la insurgencia digital dentro de las agencias de publicidad.



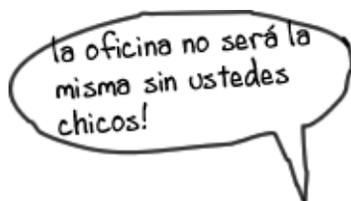
Casi media década pasó y la euforia gradualmente disminuyó. A pesar de poseer los mejores atributos de cada medio, internet jamás representó más del 15% de los ingresos de la industria<sup>4</sup>. Esto explica parcialmente porqué los departamentos interactivos debían esperar a que el resto de las comunicaciones estuviesen casi terminadas para empezar a adaptar los conceptos a internet, si es que sobraba algo de tiempo y presupuesto, claro está. Prontamente, esto se convirtió en un círculo vicioso, ya que algunas piezas interactivas eran hechas al vapor y al no arrojar los resultados esperados, el presupuesto para la siguiente campaña disminuía.

Afortunadamente para los *techies*, internet volvió a tomar los escenarios con el advenimiento del Web 2.0, y empezamos a ver varias campañas publicitarias con las piezas interactivas al centro y los demás medios girando a su alrededor. Aunque esto se perciba como una señal positiva, hemos de advertir que se está corriendo el peligro de cometer el mismo error y perpetuar el favoritismo de un medio sobre los demás. En la nueva agencia, dicha conducta no será tolerada; los hábitos de consumo y la voz del consumidor regirán sobre todas las cosas y cada medio tendrá su lugar y su momento.

## Los nuevos equipos

Otra de las características de la nueva agencia será que no existirá un grupo arrinconado de *techies*, porque casi todos lo serán. Por nostalgia quizás, se mantendrán títulos como “ejecutivos de cuenta” y “directores de cuenta”, aunque en verdad funcionarán como de líderes de proyecto y estrategias respectivamente. El talento creativo no estará dividido en cuentas, habrá equipos más diversos y con más capacidades; en lugar de duplas, habrá “grupos de ataque” altamente configurables y flexibles, capaces de resolver *copy*, dirección de arte y experiencia del consumidor en cualquier medio. Algunos equipos tendrán sólo un miembro, otros quizás cinco; pero todos serán productores y todos serán creativos.

Si bien el conocimiento técnico será indispensable para conocer los límites de la tecnología, y sobretodo para desafiarlos, la nueva agencia no tendrá cabida para grandes equipos de desarrollo. Los procesos, metodologías e incluso la cultura laboral de una agencia y de una firma de desarrollo no son necesariamente compatibles. Es más eficiente y rentable mantener o contratar un centro de desarrollo en alguna región que ofrezca un buen balance de talento y costos, de esta tendencia no hay marcha atrás.



Siguiendo las mejores prácticas de los modelos de *outsourcing* y *offshore*, y buscando reducir los costos de operación, algunos equipos creativos también trabajarán remotamente. La proliferación de grupos profesionales basados en modelos colaborativos, como [Wikreate](#), no debe verse como amenaza, sino como evidencia irrefutable de la viabilidad de los modelos descentralizados y agnósticos que buscan empezar con una hoja en blanco y el problema del cliente al centro.

### **El nuevo consumidor**

La aparición y popularización de los medios sociales llevó a la industria a reflexionar sobre modelos de comunicación horizontal y, sobretodo, acerca de la importancia de establecer un diálogo con los consumidores. Si los consumidores eran el nuevo medio, entonces había que seducirles y pedirles de favor que transmitieran nuestro mensaje, y gratis.

Así, durante algún tiempo, la voz del consumidor era el anhelado grail. El reto consistía en atraer a este gigante y esperar que encontrara nuestra historia interesante y la compartiera con millones de personas. Al principio, lo peor que podía pasar era que nuestra idea no resultase atractiva y que simplemente no se hiciera viral. Era un riesgo calculado y valía la pena correrlo. No pasó mucho tiempo y las opiniones de los consumidores empezaron a ser escuchadas por muchos otros consumidores, y después por muchos más. El famoso caso de Kryptonite<sup>5</sup> en el 2004 es un claro ejemplo de la rapidez y el poder de la voz de los consumidores.

Con igual rapidez, presenciamos inocente experimentos en los que algunas marcas trataron de inmiscuirse en el diálogo social a escondidas, pretendiendo ser un usuario más o un “fan del producto”. Muchos de estos experimentos terminaron en tragedia y crisis; por alguna razón, algunos pensaron que por ser un medio relativamente nuevo, los principios de transparencia, honestidad y de responsabilidad social de las relaciones públicas no aplicaban.

### **¿Nuevo amigo o enemigo?**

Hoy, estamos llegando al punto en el que grandes conceptos publicitarios que tocan efectivamente el corazón y el sentido del humor de nuestra audiencia objetivo, y que prometen ganar premios en Cannes, pueden nunca llegar a la ejecución por temor a herir las susceptibilidades de unos cuantos y contagiar de enojo a muchos.

Claro, la publicidad siempre debe ser respetuosa y jamás alienar a los consumidores, pero debemos reconocer que los medios sociales son un arma de dos filos. Criticar siempre ha sido más fácil que dar halagos y, así como la gente se oculta en el anonimato durante los disturbios después de un partido de fútbol y actúa de manera primitiva, muchos consumidores aprovechan los medios sociales para expresar opiniones que no necesariamente reflejan su forma de pensar y sentir, simplemente actúan para aparentar solidaridad y validarse ante los demás.

Si no se cuenta con una estrategia de medios sociales, hoy cada campaña es una apuesta. Aún cuando sólo se trate de un anuncio de televisión o un simple anuncio de revista sin extensiones online, el potencial de desastre siempre está latente. Es más, las fronteras geográficas se están empezando a borrar, recordemos la controversia y polémica que ocasionó en Estados Unidos un anuncio de revista de Absolut Vodka<sup>6</sup> que fue publicado en México para mexicanos.



Bajo el popular mantra de que “toda la publicidad es buena publicidad”, algunos aseguran que el balance de tanta polémica arroja un balance positivo, incluso algunos sospechan que varios de estos escándalos fueron fríamente calculados. Aunque reconozco que existen campañas que intencionalmente provocan controversia, asegurar que un gran desastre publicitario fue maquiavélicamente planeado, me parece un gran desperdicio de la genialidad que tanta falta le hace a la industria.

### Los nuevos límites

Algunas de estas controversias ya han costado millones de dólares a varios clientes. El reciente caso de Motrin en Estados Unidos<sup>7</sup> aún sigue siendo discutido: ¿Campaña insensible? ¿Comunidad en *twitter* ultrasensible? ¿Cómo debieron haber manejado el asunto? Mientras el debate continúa, la campaña ha sido retirada del mercado y la disculpa pública del cliente sigue desplegada en la página web motrin.com.

¿Pero qué pasa cuando el consumidor también exige participar y controlar todo tipo de comunicaciones? ¿Qué hacer cuando una marca global como Pepsi es criticada por modificar su logo?<sup>8</sup> ¿Es acaso que las marcas pertenecen a los consumidores? ¿Hasta qué punto se debe ceder ante la presión ejercida por los medios sociales? ¿Cuántos son “muchos consumidores”?

Para realmente establecer, y sobretodo mantener, un diálogo positivo, la nueva agencia será mucho más astuta y tendrá un apetito insaciable por la información e inteligencia; será experta en redes sociales, porque vivirá en ellas; y actuará con la precisión de una agencia de relaciones públicas pero con la velocidad de una agencia de activación y promociones.

## Conclusiones

Cualquiera que anhele establecer un nuevo modelo de agencia, inevitablemente lidiará con los retos aquí descritos y seguramente con muchos más. Además de encontrar un modelo financieramente viable, tener una operación más eficiente y transparente, y de tener el talento para establecer diálogos en los nuevos medios, el reto más divertido de todos será regresarle el glamour al mundo de la publicidad. La excesiva racionalización y mecanización de los procesos creativos en búsqueda de mejores resultados financieros, hace de ésta última tarea un desafío muy interesante.

Es evidente que el modelo de venta de horas simplemente no puede ni debe continuar. Quizás una de las más lamentables consecuencias de este modelo son las rondas anuales de “saneamiento financiero” ¿Cuántas veces hemos visto recortes de personal porque algunos empleados sólo están vendidos al 70% y al día siguiente otros amanecen asignados al 120%? Lo más irónico de este modelo ocurre cuando algunas agencias tienen la brillante idea de otorgar bonos de “productividad” a los empleados con mayor *chargeability* (*cargabilidad*), como si los empleados realmente pudieran hacer algo al respecto. No todos los comportamientos de las consultoras debieron haber sido exportados al mundo de la publicidad.

No es casualidad que la mayoría de las agencias consideradas de “modelo nuevo” no pertenezcan a ninguno de los cuatro grandes conglomerados de publicidad. Claramente, no tener como apellido “Omnicom”, “WPP”, “Interpublic” o “Publicis”, provee una autonomía y agilidad financiera que facilita la toma de decisiones y el manejo de riesgos distintos. Pero pertenecer a alguno de estos grupos no es pecado ni maldición, y sinceramente hay muy poco que se pueda hacer al respecto, por ello es importante que el debate sobre el modelo de una nueva agencia trascienda de los círculos intelectuales y atraviese los muros de la industria de la publicidad para incluir en el debate a clientes e incluso a consumidores.

Hoy, internet ya ha echado raíces y ya ha saltado de las pantallas hacia dispositivos móviles, causando incluso mayores transformaciones irreversibles en el ecosistema de negocios, comunicaciones e incluso de las relaciones humanas. Esto no es una nueva burbuja, debemos actuar de manera intrépida y no limitarnos a sólo adoptar nuevas tecnologías, las nuevas agencias deberán estar participando activamente en el desarrollo de nuevos medios, las nuevas tecnologías tienden a *comoditizarse* rápidamente. La industria de telecomunicaciones es una clara muestra de que se puede evolucionar a tiempo, experiencias no tan afortunadas como la de la industria de la música, deben servir como marco de referencia y recordatorio para actuar rápidamente.

En cuanto a una sana y feliz convivencia con la voz del consumidor, hacer publicidad “beige” para estar siempre en una zona segura claramente no es la respuesta correcta. Ante esta situación, la nueva agencia también será experta en medios sociales, deberá ser capaz de calcular y anticipar los movimientos de los consumidores. En la nueva agencia veremos un repunte y una revaloración de la sociología, la antropología, la psicología e incluso la filosofía en el currículo de los empleados.

Al igual que la tecnología y el consumidor, la nueva agencia será ubicua y omnipresente.



- [1] Más detalles sobre el modelo de compensación de Anomaly:  
[http://money.cnn.com/magazines/business2/business2\\_archive/2007/02/01/8398979/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2007/02/01/8398979/index.htm)
- [2] Más sobre la llegada de la TV y los cambios en los modelos financieros de las agencias:  
[http://www.newyorker.com/reporting/2008/03/31/080331fa\\_fact\\_alterman?currentPage=all](http://www.newyorker.com/reporting/2008/03/31/080331fa_fact_alterman?currentPage=all)
- [3] En Diciembre 2007, Glyn Britton abordó el tema del nuevo modelo de agencia:  
<http://www.slideshare.net/glyndot/albions-new-model-agency-presentation>
- [4] Incluso en el 2008, los ingresos provenientes de las prácticas digitales no supera el 15%:  
<http://adage.com/images/random/datacenter/2008/agencyfamilytrees08.pdf>
- [5] Entrevista post-crisis con la Gerenta de Relaciones Públicas de Kryptonite:  
[http://www.intuitive.com/blog/debunking\\_the\\_myth\\_of\\_kryptonite\\_locks\\_and\\_the\\_blogosphere.html](http://www.intuitive.com/blog/debunking_the_myth_of_kryptonite_locks_and_the_blogosphere.html)
- [6] Más sobre la polémica de Absolut y su anuncio en México:  
<http://lauramartinez.wordpress.com/2008/03/31/in-an-absolut-world/>
- [7] Uno de los muchos artículos del caso Motrin:  
<http://parenting.blogs.nytimes.com/2008/11/17/moms-and-motrin/>
- [8] La compañía en donde trabaja el autor maneja estrategias de medios sociales para Pepsi.

## Nuevos medios, nueva agencia

### Matias Cheistwer

Especialista en la construcción de modelos estratégicos para la toma de decisión y gestión de las organizaciones

*“Miramos al presente en un espejo retrovisor. Entramos al futuro retrocediendo.”*  
Marshall McLuhan, El medio es el Masaje, 1967.

Estamos presenciando un cambio de paradigma de toda la sociedad y en especial en lo que respecta a las comunicaciones, el entretenimiento, la tecnología y el consumo; pero el mercado de la publicidad, profundamente atado a estas áreas, se mantiene casi impasible, como si no fuera para tanto.

### El escenario

El Paradigma cambió. Los **medios masivos y analógicos** (a partir de ahora, los viejos medios) son parte y consecuencia de la **sociedad industrial**. El cine, la fotografía y la televisión responden a las reglas de producción en serie, especialización, división del trabajo y masificación.

Los **medios digitales** (o “nuevos medios”) son consecuencia de la **sociedad Post-industrial** (o sociedad de la información), el estado actual de la sociedad. Los nuevos medios, y los individuos de la sociedad de la información, se basan en ideas que se contraponen con el viejo modelo industrial.

En un **proceso de selección natural** donde los medios necesitan contenidos e inversión para sobrevivir y crecer, y estos siguen a **la atención del público (bien escaso)**, **los medios digitales se están comiendo a los medios masivos** simplemente porque la audiencia y los consumidores ya decidieron donde y como invertir su dinero y atención.

En este nuevo contexto se presentan situaciones que se contraponen al modelo tradicional de la publicidad.

Un ejemplo es la multiplicación hasta el infinito de medios y la disgregación de los mismos. Esto dejó de ser un concepto y paso a ser una realidad diaria de nuestro trabajo como publicitarios.

En consecuencia, bajo las reglas de internet, las marcas y las empresas ya no tienen el control de los medios de distribución y de comunicación.

Antes la Marca Líder llamaba a la Agencia y ponía sus dólares en el programa de televisión más visto de la tele. Con esto se aseguraba mayor atención que sus competidores. No es necesario aclarar que esa estrategia excluía a las pequeñas empresas. Hoy es posible pautar por medio de Google en la escala que se desee. Es posible crear los propios medios de comunicación y ya no es necesario poseer millones para publicitarse.

## **La gente**

### **Los publicitarios**

El contexto de los nuevos medios es altamente complejo. Ya no hablamos de una cantidad fija de 4 o 5 medios, con características y modelos conocidos por todos, profesionales capacitados, empresas consagradas y cierta estabilidad.

Ahora tenemos la oportunidad y el desafío de hacer nuestro trabajo en más medios, más diversos, cuyo número y modalidades está en crecimiento, donde las barreras se desdibujan y ya no está claro quién habla y quién escucha.

Hoy los medios están cumpliendo un rol muy diferente al de antes. Los proveedores de televisión paga están ofreciendo (en Estados Unidos hace años y en Latinoamérica hace poco) DVRs, aparatos para grabar de forma digital los programas. Algunos de estos pueden evitar las publicidades. Al mismo tiempo, la televisión y las películas también se están viendo en otros dispositivos como los centros de entretenimiento, La Xbox, AppleTV, Netflix y la mismísima internet. Youtube presentó recientemente su servicio de transmisión en vivo. Todos los diarios tienen su versión online, la mayoría con más lectores que en el papel. Y servicios pagos como los clasificados se canibalizaron y volvieron completamente gratuitos debido a la irrupción de sitios como Craigslist.

La mayoría de los jóvenes y adolescentes pasan más tiempo jugando videojuegos que mirando tele o películas, y esos mismos videojuegos están alcanzando a los largometrajes en el tamaño de sus presupuestos para publicidad y producción. Ya hay redes de juegos online multiplayer con más de 100 millones de usuarios (Linage y World of Warcraft). Se puede seguir un rato largo listando cambios de hábito en el consumo de medios, pero lo que quiero explicar es que en este contexto, complejo y en constante cambio, el modelo tradicional de agencia de publicidad, está completamente obsoleto.

Hasta hace unos años la idea venía del departamento creativo, por medio de las duplas.

“Redactor creativo”, un chico que estudió en un terciario de 2 o 3 años cómo (cómo) realizar titulares y un “director de arte”, que estudió diseño gráfico. También podíamos ver variantes, como estudiantes de letras, escritores, periodistas, pintores, fotógrafos y artistas en general, que aprendieron el oficio del creativo publicitario.

Hoy una idea, una Gran Idea, puede venir de diversos lugares y representarse de variadas formas.

Esto no significa que cualquiera puede tener una idea y realizarla de la forma que

le parezca, sino todo lo contrario.

La Gran Idea publicitaria de esta época y para adelante, podría ser un sitio web que ofrezca una aplicación nueva para el target del producto, una serie infinita de videos virales producidos por los mismos consumidores, una película, una mini serie para televisión, un video juego para consolas o uno multiplayer para PC, la participación en forma relevante en redes sociales o mundos virtuales... podría ser muchas cosas, pero es poco probable que hoy La Gran Idea sea únicamente un comercial de 30 segundos. Mañana menos.

Creo yo que esta dupla creativa no está capacitada para pensar una plataforma web, un servicio para celulares o una miniserie para youtube.  
¿Pero, quién lo está?

Algo se mantiene. La responsabilidad de la agencia sigue siendo encontrar la mejor forma de comunicar eso que la marca necesita decir.  
Nadie puede pensar algo para un medio que no conoce profundamente.  
Entonces, ¿Quién puede pensar una campaña en un escenario de medios casi infinito?  
Estoy convencido que es La Agencia, pero no la misma agencia, sino una nueva, La Nueva Agencia.

Para que se pueda transformar la agencia, debe primero transformarse a quienes trabajan en ella. Replantear a los publicitarios. Si las personas no cambian, el cambio no llegará nunca.

Dentro de las agencias, hay que repensar los roles y sumar algunos nuevos. En un escenario en constante cambio debería cobrar mayor importancia el trabajo del área de planning.  
Es cada vez más usual que me encuentre discutiendo con amigos y colegas acerca del rol del departamento de Planning, y especialmente sobre lo necesario o innecesario de un "Planner digital". Hubo quienes opinaron que era indispensable teniendo en cuenta las características especiales de Internet, que a su modo de ver se reinventa a cada rato, haciendo imposible para el Planner estar al día. Pero también hubo quienes opinaron que todos los planners deberían manejar todos los medios y que es responsabilidad del planner mismo mantenerse actualizado.

En ambos casos, es necesario el rol, es necesario que una persona mire hacia delante y esté atento a las nuevas oportunidades, que evalúe las decisiones que se están tomando, que revise si son las correctas en el mediano y largo plazo. Quizás no todas las agencias se puedan dar el lujo de tener el departamento de planning. Esto no necesariamente es una desventaja, en algunas agencias más chica este es un trabajo que por ejemplo, el director de cuentas debería poder realizar.

Los equipos creativos, si es que se espera de ellos la Gran Idea, deberán ser multidisciplinarios. De lo contrario deberán conformarse con "pintar las campañas", poner el chiste final y elegir la estética.

Necesitamos gente interdisciplinaria e inquieta, necesitamos redactores que

puedan hacer un buen titular, pero que también tengan un blog y que participen en redes sociales, que entiendan la forma de hablar en internet. Es esencial que entiendan de SEO y SEM (Posicionamiento y marketing en motores de búsqueda). No sólo su forma de escribir, que conozcan cómo funcionan los buscadores y que sepan sobre marketing online, para poder redactar para la Web, de la misma manera que un periodista debe entender cómo funciona un diario.

Necesitamos Directores de arte que puedan manejarse en los diversos medios, directores de arte multimediales. La pieza, puede que la produzca el mismo o que coordine a uno o más diseñadores o artistas visuales, pero tiene que poder dirigir el arte en lenguajes tan diversos como el del comercial televisivo, el video viral para internet, el diseño de la interfase de una aplicación para celulares, el diseño de un Hotsite o el look&feel para una sección brandeada de alguna comunidad.

Debe conocer muy bien las características técnicas de cada uno de estos medios. Si contamos con un director de arte que pueda manejar todos estos medios, podremos tener una campaña que al menos sea estéticamente coherente entre los diferentes formatos.

También hace falta gente de tecnología que entienda las necesidades del proyecto.

Que sepan identificar cuándo un sitio debe ser modular y escalable y cuándo descartable. Que participen en las reuniones con el cliente y sepan cuándo reutilizar tecnologías y que puedan proponer, desde su rol, ideas para el proyecto.

Al Director de Arte le puede parecer que cierto sitio debería ser en flash, pero el programador puede tener muy buenas razones, más prácticas, más tangibles, sobre por qué debería ser en HTML. Esta interacción es necesaria. Debe entender de experiencia de usuario y poder trabajar en equipo con el director de arte para lograr herramientas que estén a la altura de internet.

Tiene que estar constantemente actualizado y poder integrarse a las nuevas plataformas y servicios web que los usuarios están demandando. Internet avanza todos los días y esta persona debe avanzar también.

El equipo de cuentas, la cara de la agencia, tiene que poder comunicarse con todos ellos, y transmitirlo al cliente, por lo tanto debe entender, en menor medida, lo que todos ellos entienden.

Tiene que saber de diseño sin saber diseñar y saber de tecnología sin saber programar.

Tiene que conocer todos los medios y todas sus posibilidades.

Hoy el famoso “lleva y trae papeles” se va a quedar sin trabajo, porque la campaña ya no es sólo en papel. Hoy la agencia tiene que presentarle al cliente formatos nuevos, que éste no conoce y esto no es tarea fácil. Esto solo puede hacerlo alguien que entienda qué está pasando y no alguien que lleve, repita y sonría.

## **El cliente**

En las agencias debemos cambiar para poder llevarle nuevas ideas a nuestro

cliente, los brand managers y a los gerentes de marketing, pero si estos no cambian también, si no entienden las ideas, los medios y al nuevo consumidor, si no tienen la visión para arriesgarse a hacer algo nuevo, de nada sirve nuestro esfuerzo. El cambio debe ser recíproco.

Cuando un Gerente de marketing haya cambiado su visión y vea el mundo con los ojos de los nuevos medios, pedirá a su agencia que le traiga un plan a la altura de las circunstancias. La agencia podrá adaptarse o mirar como su cliente busca una nueva.

Ceronegativo (somos una agencia interactiva independiente) atendemos constantemente las necesidades de los brand managers que acuden a nosotros decepcionados con su anterior Agencia Tradicional, al descubrir que ésta no prestaba atención a los consumidores de la marca, sino que ofrecía únicamente lo que ya sabían hacer.

En las marcas necesitan adaptarse porque su cliente, los consumidores, están comenzando a mirar para otro lado. Si los consumidores no ven o no prestan atención a sus avisos, las ventas bajan. Nadie quiere esto.

Un claro ejemplo de la necesidad, casi desesperada, que existe en las grandes marcas porque sus ejecutivos se despierten y comiencen a interesarse y entender los nuevos medios es el convenio entre Google y Procter & Gamble, donde estos están “intercambiando” empleados para que cada uno aprenda sobre el otro. El intercambio consiste en que ejecutivos de rango medio y alto de cada empresa trabajen varias semanas dentro de los equipos de la otra. P&G necesita entender más sobre internet y Google sobre las necesidades de los grandes anunciantes(1).

## **Los consumidores**

¿Qué puedo decir? Ellos hacen lo que les parece y lo que les gusta.

No siguen grandes planes de marketing ni filosofías de creativos.

La mayoría ya está viviendo en los nuevos medios, y los que no, bueno, se pueden dar el lujo de seguir comprando CDs y pagando por el diario en papel. A diferencia de nosotros, su trabajo no depende de adaptarse rápido ni marcar el camino.

## **Nuevos jugadores, nuevos modelos**

Les voy a contar un secreto. Google es hoy, la agencia de publicidad más grande del mundo.

¿Que!? Si, en serio. Google facturó 22.000 millones en publicidad en 2008 contra, por ejemplo, 12.000 millones de la WPP (conglomerado que agrupa a agencias como Young&Rubican, JWT, Ogilvy, Grey, Wunderman y otras 140 empresas). Estos datos los obtuve directamente de Sir Martin Sorrel, CEO de WPP.

Google's, projected 2008 revenues of around **\$22 billion**, approximately 17,000 people and growing, and 95 offices. It has a market capitalization of approximately **\$170 billion**.

The stock markets are saying something about Google's valuation in relation to our own \$15 billion, with approximately half the revenues at \$12 billion and more than 90,000 people (excluding associates) in over 2,000 offices.(2)

Put together the four largest communications services parent or holding companies – WPP, Omnicom, Publicis and IPG. You will have approximately \$35 billion of revenues and a \$45 billion market capitalisation – almost 50% more revenues than Google, but only a quarter of the market value.

Sir Martin Sorrel, CEO WPP group.(2) WPP 2007 annual report

¿Cómo logró un buscador de internet convertirse en la mayor Agencia de publicidad del mundo?

Obviando por completo nuestras ideas sobre la publicidad. En lugar de buscar a los Grandes Clientes, Los Grandes Medios y Los Grandes Presupuestos, hicieron un giro copernicano.

Google descubrió la siguiente verdad: Muchos clientes chicos (casi diminutos) todos juntos pueden invertir más en publicidad que pocos clientes grandes. Muchos medios chicos (con pocas visitas, poca audiencia) tienen en conjunto mayor cantidad de visitas que pocos medios grandes.

De esta manera, la red publicitaria de Google es la mayor de todas, con un inventario de espacios para satisfacer las necesidades del pequeño y del gran anunciante por igual.

We believe we are its (Google) largest agency customer, spending around \$500 million last year .

Our market share is around 3% which says a little about the nature of Google's business.

Normally our media investment management market share, according to RECMA, the independent organisation that measures scale and capabilities in the media sector, is around 25-30%.

Sir Martin Sorrel. WPP Report 2007

Para lograr esto, compraron empresas de publicidad online (overture y doubleclick) y dedicaron a cientos de ingenieros a desarrollar una plataforma ubicua para anunciantes y medios. Pero también contrataron investigadores, publicitarios de todas las ramas, lobistas y perfiles de los más variados. Se reunieron con las grandes empresas, con los gobiernos y también pensaron en la experiencia de usuario del pequeño anunciante de 300 dólares por mes.

### **El modelo de la nueva agencia**

La sociedad cambió, la gente cambió, las tecnologías cambiaron. Cambió la forma de entretenerse y de comunicarse, de comprar, de consumir medios y de informarse.

¿No deberíamos cambiar la forma de comunicar?

Algunos se preguntarán para qué hay que cambiar, si así estamos bárbaro.

Porque se acabó la época de “imagen de marca”, se acabaron las falsas promesas. Internet es información y es transparencia.

Nike hoy ya no es sólo un fabricante de ropa deportiva, también brinda una mejor experiencia deportiva. Esto le permite además de vender zapatillas, crear una aplicación que permite a sus consumidores recolectar información sobre su rendimiento deportivo que de otra manera no podrían obtener. Por medio de un dispositivo electrónico que se conecta al Ipod, una zapatilla Nike y un sitio web, Nike cambió completamente su rol como marca y el servicio que le brinda a sus consumidores. Cambió su imagen de marca con una propuesta innovadora, relevante y genuina. Esto hoy ya no se puede lograr con un concepto y un comercial.

Hablando de comerciales, creo que todos los que están leyendo esto ya habían escuchado de este servicio de Nike, pero... ¿vieron algún comercial al respecto? Seguramente en Europa y en Estados Unidos hayan tenido comerciales, pero estos juegan un rol accesorio en la comunicación de este producto. El producto habla por sí solo, porque es útil, real y genuino. Habla de consumidor a consumidor.

En la televisión nuestros comerciales compiten contra los otros comerciales que los rodean y con los de la competencia. Comúnmente quien grita más fuerte, quien es más gracioso o aparece más veces es quien destaca. La amenaza del zapping se soluciona fácil, poniendo el comercial en todos los canales.

En el mundo interactivo, el mismo método no sirve.

Los Hotsites que hoy hacemos no compiten únicamente contra hotsites de otras marcas, sino que compiten por la atención del consumidor contra todo internet, contra Google, Wikipedia, Youtube, Nikeplus, facebook, etc. ¿Qué competencia, no?

La agencia de publicidad de hoy y de mañana tiene que poder ofrecer propuestas de comunicaciones a la altura de las circunstancias.

Tiene que saber cómo moverse en los medios y micro medios donde se mueve el consumidor y tiene que investigar para buscar una propuesta relevante que le sirva para comunicar su producto.

Dado que, como vengo diciendo, el resultado de un plan de comunicación puede ser muy amplio, es imposible para la agencia tener todos los roles, todos los recursos para abordar la producción tanto de comerciales como sitios web, para celulares, televisión interactiva o video juegos.

La Agencia tiene que cumplir el rol de planificador estratégico, de creador del concepto, de coordinador e integrador.

Por medio de la investigación del mercado y la relación y la confianza con el cliente, es el actor más capacitado para plantear una estrategia y continuar con el concepto. Pero un concepto amplio que permita la ejecución en múltiples plataformas y medios, una idea multimedial.

Luego la campaña se ejecutará en todos los medios e involucrará variadas empresas. Desarrolladores para celulares, telcos, productoras de comerciales, artistas 3D, desarrolladores Web, pauta en medios, desarrolladores de video juegos, empresas de relaciones públicas, bloggers, marketing en buscadores y en redes sociales y eventos entre tantos otros.

Idealmente todas estas empresas deberían ser coordinadas y lideradas por un solo actor. La Agencia. Quien pueda lograr esta posición, quien logre estar en primera línea frente al cliente será quien se lleve el mayor presupuesto.

Estoy convencido de que muchas Agencias Creativas que hoy gozan de mucho glamour por crear excelentes comerciales, seguirán haciendo excelentes comerciales. Pero como estos serán una parte accesorio del plan de comunicación, quedarán en una segunda línea frente al cliente, más parecido al rol que tienen hoy las productoras de comerciales.

A modo de conclusión, veo un futuro cercano con una gran variedad de agencias, chicas y grandes, nacionales y multinacionales, super especializadas y “360s”. Cada uno deberá buscar su lugar. Pero sólo pocas lograrán llegar al cliente, y serán las que ofrezcan más que su trabajo tradicional en los medios donde están cómodas trabajando, sino quienes tengan la variedad de profesionales que les permita pensar estrategias y conceptos para cualquier medio, que puedan entenderlos y sepan coordinarlos.

[\(1\) http://www.wikinomics.com/blog/index.php/2008/11/20/google-and-procter-gamble-swap-employees/](http://www.wikinomics.com/blog/index.php/2008/11/20/google-and-procter-gamble-swap-employees/)

[\(2\) http://www.wpp.com/wpp/investor/financials/reports](http://www.wpp.com/wpp/investor/financials/reports)

## Para vos ¿cuál es el Modelo de la Nueva Agencia?

Encuestas

### Juan Pablo Manazza

Director General Creativo Wunderman

#### ¿Nueva agencia o nueva comunicación?

¿Por qué hago esta distinción? Porque para mí es exactamente lo mismo: todo se basa en cómo reorganizar el negocio y cuál es la filosofía de pensamiento para encararlo. Yo siempre digo que la nueva comunicación tiene que tener tres pilares: creatividad ATL, buenos desarrollos digitales y mi forma de ver el negocio (sí, mi ego es tan grande como mi cabeza).

El primer pilar es por la creatividad, por la capacidad de sorpresa, por los insights y todo lo que quieran ponerle de positivo que puede aportar un creativo de las - ahora- denostadas “agencias tradicionales”.

El segundo obviamente tiene que ver con cómo utilizar los medios digitales (y hablo de todos los medios, no solo de Internet, ya que estos son abarcativos, informativos, transaccionales, segmentables, etc.)

Y el último pilar, o sea yo, se refiere a la capacidad de mezclar los dos primeros para generar campañas integrales con múltiples puntos de contacto. Una mezcla entre todas las disciplinas para crear un formato de comunicación único con visión en el negocio, con creatividad, interactividad, información y entretenimiento ¿Por qué? Porque el consumidor quiere contenido, mensajes relevantes e interactividad. Ya no es posible hacer una campaña publicitaria y sentarse a esperar los resultados.

OK. Ese es el pensamiento ¿Y la estructura de esta nueva agencia? Es exactamente igual: un mix de negocio y creatividad, pero ¿A ustedes les parece que con un equipo creativo y un ejecutivo de cuentas alcanza? El secreto es combinar gente de múltiples áreas para sacar un producto único, soluciones creativas que encaren toda la arquitectura a comunicar (que cada vez es más compleja) y que obviamente sepan manejarse dentro del medio digital como “medio” y no como una herramienta alternativa (como muchos anunciantes y

agencias todavía lo toman).

En definitiva la nueva agencia se basa en la amplitud mental y el mix operativo. Pero todo esto durará hasta que a alguien se le ocurra cambiar las reglas del juego o a mi se me ocurra pensar otra cosa.

La consolidación de Internet a nivel global, la aparición de los Social Media, la cultura 2.0, la Crisis galopante de nuestro Sistema Económico, Social y Climático, y la necesidad de nuevos Paradigmas que den respuestas eficaces a los retos ante los que se encuentra nuestra civilización, hacen que el Branding se perfile como uno de los protagonistas indiscutibles de esta Nueva Era.

### **Joan Jimenez**

Asesor en Comunicación 2.0, Brand Coach, Estrategia y Tácticas de Branding 2.0, Creatividad Multimedia, Microspots, Brand Paintings

#### **¿Engagement o creatividad?**

- Imagínate unos medios convencionales (periódicos en versión papel, televisión con parrilla lineal, etc) en declive y con claras dificultades para combinar altos costes de producción y distribución con audiencias cada vez más fragmentadas y exigentes.
- Imagínate unas agencias que ya no pueden responder ante las demandas de sus clientes con una sola respuesta creativa adaptada a pocos medios, sino que tienen que aprender a dar mensajes multidireccionales con presupuestos cada vez más ajustados.
- Imagínate un entorno comunicativo en red, barato y que conecta lo global y lo local de manera incontrolable e impredecible.
- Imagínate unos departamentos de marketing cada vez más concienciados de la importancia de controlar el mensaje de su marca desde el interior de la misma, y más presionados por mantener un férreo control sobre el gasto en comunicación.
- Imagínate unos nuevos medios digitales tan fragmentados que solo pueden disponer de pequeñas audiencias o grandes audiencias hiperfragmentadas.
- Imagínate usuarios de Twitter o Facebook con 5.000 contactos o más y que tienen audiencias en sus blogs de 500 o 1.000 entradas diarias.
- Imagínate empresas con empleados que tienen más poder de comunicación en la red que las marcas a las que representan.

... si te imaginas todo esto, entenderás perfectamente las dimensiones de lo que ya está pasando y el gran cambio al que todos tendremos que adaptarnos:

Las Agencias se enfrentan un apasionante reto, y más cuando la cultura 2.0 hace necesaria una actitud constante de escucha de las marcas para con sus usuarios y éstas, deben empezar a formar parte activa de esta escucha.

Ahora más que nunca, las agencias deben ser muy creativas para entender el nuevo papel en este nuevo mundo multidireccional, donde la táctica no sirve de nada sin una estrategia bien liderada y donde la creatividad sin engagement es solo un billete de lotería en el sorteo diario de la red...

## Ariel Arrieta

.Fox Networks como Managing Director

### **El conflicto de la agencia de publicidad**

En economía, se lo conoce como "problema del agente-principal" o "conflicto de agencia" donde se tratan las dificultades que se presentan bajo condiciones de información asimétrica, cuando el principal (un cliente por ejemplo) contrata a un agente (una agencia de publicidad o un medio), para realizar un trabajo para este. En publicidad se vive todos los días y creo que es un problema del modelo que trata de aplicar toda la industria y principalmente en que se remunera una idea.. En un origen los profesionales de la publicidad solo cobraban un 15% de agency fee de la pauta, pero por innumerables razones esto tendió a cambiar.

**Como funciona hoy:** Las agencias (creativos, i-buliders, desarrolladores, consultores, etc) tiene un modelo basado en la venta de "horas bileables", las cuales pueden (o no) estar combinadas con un fee mensual que puede (o no) contener algunas horas mínimas. Las centrales de Medios (bolseros, networks, planificadores, optimizadores, etc), basan su modelo de negocio en cobrar un porcentaje de la pauta en medios.

### **Una realidad ineludible**

Es indudable que es muy difícil valorar una idea y una buena implementación de la idea. El approach que tiene la industria (que incluye tanto a proveedores como a clientes) es el de valorar la idea por lo que costo hacerla y no por lo que puede lograr.

Es como pagarle aun escritor de un libro por palabra o por pagina en lugar de por ejemplar vendido. Lo que diferencia a obra maestra o un best seller no es la cantidad de paginas, si no un factor cualitativo muy difícil de medir a priori, pero que sin duda nada tiene que ver con lo que se pone en la entrada de la picadora de carne si no con el plato que el chef prepara.

### **Circulo vicioso**

La industria esta inmersa en este modelo que genera un circulo vicioso donde las agencias están preocupadas por consumir las horas pautadas, o desarrollar un proyecto en el cual produzca una pieza que utilice todos los recursos necesarios. Que se invierta todo el presupuesto de medios y si es posible se pida mas, ya que las agencias ganan mas cuanto mas se hace, y no cuanto mas eficientemente se hace o cuanto mas se logra.

Por otro lado los anunciantes muchas veces están desconectados de los resultados económicos que la publicidad generan o en el mejor de los casos pretenden remunerar a la agencia al menor costo posible.

Lo que termina ocurriendo es que los anunciantes cuando tienen que renegociar sus acuerdos con las agencias suelen reducir los fees si el año anterior algo no funciono, y solo si que muy bien están dispuesto a hacer mas cosas. Estas reducciones generan que las agendas para mantener su nivel de rentabilidad (profit), reduzcan el seniority del equipo al que contratan, reduzcan la cantidad de horas indirectas del proyecto o tercericen lo que no pueden afrontar, siendo una de las causas de una baja eficiencia al año siguiente y el motivo de requerirse un nuevo ajuste que impacte en lo que se aportara.

## **Propuesta de cambio**

La propuesta de salir de esta modelo e ir a una asociación de la agencia (en todas sus formas e inclusive los medios) y el anunciante, donde la agencia tome el riesgo de propagar el impacto económico final que tengan sus ideas, y el anunciante este dispuesto a compartir los beneficios económicos de su empresa, a mediano y largo plazo y tenga la apertura mental para aceptar las propuestas de cambios necesarios.

Este tendencia se empieza ver por ejemplo en los medios que están dispuestos a correr campañas a CPA y revenue share, confiando en la calidad de su audiencia y tomando el rol activo de optimizar la campaña. El beneficio para el anunciante, comprar con garantía de éxito o no pagar, para el medio obtener eCPMs mas altos que los tarifarios en el segmento

## **Algunos frenos al este modelo**

Impulsar este cambio de la industria es posible pero tendrá muchos frenos:

- Clientes muy grandes donde sea imposible tomar una decisión sobre compartir riesgos
- Clientes no dispuestos a hacer cambios en la marca o tomar riesgos comunicacionales.
- Agencias que les quede cómodo no medir el resultado de sus acciones en otros lugares que no sea una competencia de creatividad con sus pares
- Agencias que perciban que el riesgo que les puede hacer a su marca un fracaso
- Unos cuantos mas...

## **Conclusión**

Es necesario alinear los objetivos de la agencia con los de los clientes, compartir esfuerzos y beneficios puede ser el camino haciendo lo que cada uno hace mejor. Es un gran oportunidad para agencias medianas y clientes medianos ambos con hambre de éxito.

## **Martin Spinetto**

Product & Marketing Manager Hispanoamérica de Microsoft

En mi opinión, el modelo de la nueva agencia (aquel ideal) será la que sepa unificar, desde un punto de vista estratégico, los medios tradicionales con los nuevos medios. La creatividad será siempre la punta de lanza, pero el desafío de las agencias es en parte abandonar aquellos viejos modelos donde se juega a seguro (básicamente en medios masivos) y adopten formas más nuevas para llegar al consumidor. En definitiva, veo aún las grandes agencias manejando la mayor parte de la inversión publicitaria de manera tradicional y "segura", pero por otro lado, es un gusto ver la otra camada de pequeñas agencias especializadas en nuevos medios, con mentes nacidas en el mundo digital, que tardan segundos en adoptar nuevas tecnologías y convertirlas en medios de comunicación publicitarios. Tal vez llegue un día en que haya una agencia que reúna estos dos mundos bajo un solo paraguas conceptual, y solo espero estar allí para trabajar con ellos... ;)

## Agustín Quiroga

Cero Negativo - Director de Tecnología, Dirección de Proyectos.

Poco falta para que los nuevos medios digitales replacen completamente a los medios tradicionales. Día a día los multimedios vuelcan su actividad y sus anuncios a canales que para muchas organizaciones son todavía inexplorables. La dependencia de lo tecnológico se agrava día a día. Poco falta para que las grandes marcas no pauten más en los medios tradicionales. Esto no es nada nuevo. ¿Qué significa esto?

La agencia debe evolucionar, cambiar su configuración para poder responder con mayor calidad y rapidez a las necesidades de los clientes y sus consumidores.

### ¿Cómo debe evolucionar?

En el mundo digital es necesario digitalizar la agencia. ¿Qué significa esto? El modelo de gestión de proyectos no solo debe contemplar una fecha de aire o lanzamiento de una campaña. En los nuevos tiempos el desarrollo de una campaña o promoción requiere de números perfiles y especialidades que interactúen entre sí, que conversen y moldeen y formen el producto o servicio acorde a las necesidades y objetivos. Perfiles que son completamente nuevos para el mundo de la publicidad, los perfiles tecnológicos.

Lo importante es que este impacto es de dos vías: no solo un creativo publicitario debe aprender a trabajar con un perfil de persona que utiliza el hemisferio contrario, el recurso de formación tecnológica debe aprender a trabajar con una persona que carece de sentido muchas veces en su esquema racional (aquí debería ir un emoticon de guiño).

El desafío de las nuevas agencias, este encontrar el “nuevo modelo de agencia” se trata de descubrir como esta interacción, esta nueva composición, se logra concretar en armonía de las partes.

El modelo de una nueva agencia es digital no solo porque piensa en medios digitales, sino también porque incluye perfiles digitales, medios de control y desarrollo propios de lo digital.

Todo esto articulado en el corazón de los proyectos, trabajando lado a lado con sus recursos propios, tan íntimamente que el resultado es un nuevo modelo de agencia. Un nuevo modelo que satisface los requerimientos y expectativas de un mundo cada día más digital.

## Mariano Galán

Director de arte Español - Desempleado y quemado.

Cuando se habla de la agencia del futuro se tiende a confundir los términos “agencia” y “soporte”. La agencia es el lugar donde trabajamos, y el soporte es no es más que el lugar para el que va destinada nuestra pieza, comunicación o estrategia. Por eso, cuando hablamos del modelo de la nueva agencia, el debate se convierte en agencia online frente a agencias offline, que es un debate tan absurdo como enfrentar la fotografía digital vs la fotografía analógica, y yo no quiero hablar de las herramientas.

Cualquiera que haya visto trabajar una agencia online, verá que hay diseñadores, programadores, directores de arte, directores creativos y gente dedicada a la producción de una pieza para que nuestro cliente venda más y vuelva a contratarnos. Osea, que una agencia online se comporta básicamente como una agencia tradicional, y tiene la misma razón de ser (vender) aunque cambien los soportes y algunas estrategias.

Si pensáramos en la publicidad como arte, podríamos distinguir la agencias según la etapa en la que se encuentran. Agencias Medievales, que realizan trabajos artesanales, que no artísticos, donde el mayor mérito correspondería a los benefactores de la obra, nuestros clientes y los creativos son anónimos. Agencias del Renacimiento, es decir, la labor del directores de arte y redactores deja de ser anónima y los grandes clientes empiezan a confiar plenamente en sus equipos de creativos. Las boutiques creativas pueden ser comparables a los artistas de los movimientos de vanguardia, basan su creatividad en sus hallazgos tanto estilísticos como de pensamiento, y sus clientes confían en ellos cuando necesitan la transgresión para su comunicación. Son muy pocos los Creativos o Agencias contemporáneas, aquellos que son una marca en sí mismos y cuya firma es casi más importante que la propia pieza, como David Carson, Olivero Toscani, Stefan Sagmeister o Joshua Davis.

En nuestro trabajo, solemos pensar grandes soluciones para nuestros clientes, pero rara vez lo hacemos para nosotros mismos. Cuando hablamos del modelo de la nueva agencia, debemos planteamos qué debíamos eliminar y qué mantener de las agencias tal y como las conocemos en la actualidad.

Yo personalmente creo que hay grandes miserias históricas en este trabajo a las que hay que buscar una alternativa. No comprendo cómo trabajamos tantas horas para que los clientes y nuestras compañías se enriquezcan, y cómo nosotros no cobramos de los beneficios de una campaña. O por qué no existe algo parecido a los royalties en la publicidad. Por qué es un trabajo de oficina, cuando debía ser un ambiente creativo. Por qué no puedo hacer mi trabajo de manera remota conectado a otros creativos por internet, pero sin tener que ser freelances. Cómo podemos dejar de estar quemados a los 40, y qué sistemas podríamos utilizar para contar con timings más largos.

En definitiva, creo que por suerte, las agencias tienen a las personas adecuadas para empezar a diseñar una nueva manera de trabajar, otra cosa es que les convenga. Porque como se realiza este trabajo ahora mismo, me parece que el modelo de la vieja agencia es muy rentable para todos menos para el creativo de clase media.

### **Lucas Flaque**

Camboya (ex IDStudio) - Diseñador / Director de Cuentas

Un modelo abierto, mutante, evolutivo, donde no existe el offline o el online como tales, sino las ideas con sentido común, en un mundo donde la penetración de tecnología y el consumo de publicidad se convierten cada vez más en comportamientos cotidianos.

Su producción ya no es más cerrada o centrada en un recurso, esta permite que sus piezas sean participativas, que el público lo interactúe y lo modifique, transforme los conceptos y los apropie, haciendo original el recorrido cada vez, encontrado tal vez el máximo sentido de la interacción.

La nueva agencia también intenta modificar las modalidades de trabajo puertas afuera y adentro. Dejando cada vez más de lado las estructuras jerárquicas convencionales, para centrarse en el trabajo de equipo, multidisciplinario e incorporando más outsourcing especializado, lo que les brinda un abanico súper amplio de acción.

Y creo que lo más importante de este nuevo modelo es la posibilidad de generar estructuras chicas, muy talentosas y con la capacidad real de llegar al anunciante y por consiguiente al público, lo cual implica un cambio de mentalidad y expectativa por parte de todos los actores involucrados.

### **Gustavo Pérez Budes**

Raya producciones - Productor Ejecutivo

Creo que es la pregunta que más escucho últimamente. Y creo que no es el mejor comienzo para hablar del tema, no hay modelo.

Que tenemos todavía en nuestras mentes como modelo de agencia: Una agencia multinacional, dividida en departamentos y brand teams, con gente dividida por cliente, por marca, por departamentos, por tipo de computadora que usan – macs y pcs-. Con un departamento financiero que le marca el paso a los demás. La nueva agencia es todo aquello que cada uno de los productos de sus clientes necesite que sea. Este mes nos toca ser agencia BTL para nuestro cliente fabricante de neumático, necesita un volante para entregar en las carreras de karting; el mes que viene, necesita una campaña de cobertura regional y que cubra todos los medios con acciones en las carreras de Formula 1.

El cliente tampoco tiene los tiempos ni los presupuestos con los que acostumbrábamos trabajar.

La nueva agencia debe ser todo esto con la estructura de una agencia pequeña, de lo que conocemos como una agencia nacional. Con los mejores profesionales posibles en todos sus frentes –sos tan fuerte como el más débil de tus eslabones.- Cada uno es un creativo es alguien de cuentas, de medios. El modelo de la nueva agencia, requiere también un nuevo modelo de profesional, pero ese es un tema para otro libro.

La nueva agencia debe ser un auto de rally capaz de moverse rápidamente en cualquier terreno no puede seguir siendo un tren que lleva a miles de desconocidos, con estaciones fijas y horarios programados.

Más que nunca debe tener un conocimiento profundo de los proveedores, saber quienes la pueden acompañar, con quienes se puede asociar para que cada uno de los proyectos supere las expectativas del cliente. Porque agencias y proveedores deben ser eso: socios en cada uno de sus proyectos, ya sea la realización de un spot televisivo, de una frase de radio, de una campaña en vía

pública o una acción en un parador de la playa.  
Debe tener identificados a los proveedores que también entienden el nuevo modelo de productora, de estudio, etc. Proveedores que le puedan dar a la agencia el mismo respaldo y calidad de servicio que ellas dan a sus clientes.

### **Juan González Iglesias.**

Delvico Madrid. - Redactor.

La nueva agencia pasa por entender que la publicidad ha dejado de ser relevante como acción comercial en el siglo XXI. La publicidad hoy en día no es ni más ni menos que una parte de la cultura pop, como lo son las teleseries, los blockbusters, los hits, los videojuegos o los youtubes. Entendiendo la publicidad desde este punto de vista la trataremos como lo que de verdad es y dedicaremos nuestros esfuerzos en el camino adecuado.

La nueva agencia habrá de ser una fábrica autoconsciente de cultura pop. Una marca debe entender que lo máximo a lo que debe aspirar es a contribuir con su granito de arena al entretenimiento colectivo. Las personas que sean responsables de los presupuestos publicitarios han de ser conscientes de esta realidad.

Los trabajadores de la nueva agencia tendrán que ser expertos en cultura pop. Gente que haya crecido rodeada de los mass media y que estos sean parte de su personalidad. Esta tara educacional (educarse delante de una pantalla) será uno de los rasgos distintivos del profesional de la nueva agencia. Estas personas conocen los resortes que rigen la sociedad de consumo por puro instinto, de la misma manera que si hubiesen crecido en la selva sabrían cómo usar las lianas.

En la nueva agencia la estructura de redactor y director de arte queda obsoleta ya que limita el potencial del individuo a un solo ámbito, cuando la nueva agencia tiene vocación polifacética y multidisciplinar.

En la nueva agencia el objetivo de la publicidad no es vender ni crear imagen de marca. El objetivo de la publicidad es entretener al consumidor de espacio publicitario.

La nueva agencia entenderá que hay dos maneras de relacionarse con los demás: ofreciendo amor o mendigando el de otros. Haciendo lo primero tienes éxito porque te ofreces tal como eres desinteresadamente. Por eso la gente te quiere sin pedir nada más a cambio. Para hacer esto has de tener autoestima y saber quién eres. Haciendo lo segundo generas desconfianza porque la gente percibe que tienes un objetivo oculto. Si eres de mentira, la gente lo percibirá, consciente o inconscientemente. Para esto hay que tener una baja autoestima y no saber quién eres en realidad. Si una marca busca las ventas en vez del entretenimiento, la gente la percibirá como una marca falsa.

En la nueva agencia todos estos conceptos estarán asumidos e interiorizados.

## **Ricardo Feuillet L.**

Viral Planning / Colombia - Dir. Ejecutivo Planner

Los clientes y el mercado en general requieren técnicas con mayor acercamiento, efectividad y difusión, y no podemos pedirle tanto a los medios tradicionales. Y aunque por esencia, todas pueden seguir haciendo lo que han hecho por épocas, las que no hagan lo que hoy se debe hacer, estarán condenadas a desaparecer.

Definitivamente la nueva agencia es aquella que siga evolucionando con las nuevas tendencias de la Publicidad y el Mercadeo. Hoy por ejemplo, nadie puede hacerse el de la vista gorda ante el Marketing digital, el Marketing de Guerrilla, el Street Marketing y por supuesto el Marketing Viral.

La Publicidad esta dando un giro, para muchos inesperado. Ya ni siquiera es innovador el "ir hasta donde están los consumidores" y mucho menos podemos pensar en esa antigua formula del "emisor - receptor". Hoy el receptor esta buscando los mensajes de las marcas y en un gran cantidad de ellas es quien esta emitiendo los contenidos mas efectivos. En ese sentido el concepto de "Planning" afortunadamente ya en evolución en un gran porcentaje de países, seguirá cobrando vigencia. Porque solo aquellas agencias que conozcan a fondo a los consumidores y entiendan las relaciones emocionales de estos con sus marcas y con lo que sus productos les puedan proponer, sabrán como seguir conectándose con ellos para lograr esa apropiación de marca, que cuando no había sino unas pocas marcas en el mundo, les fue tan fácil para las que con la simple publicidad tradicional lo hicieron.

Evolucionar y enfocarse en los nuevos nichos de mercado en la categoría, será el indicador de lo que las nuevas agencias tendrán que hacer.

## **Nicolás Cabane**

Dimnet Web Services - Cuentas / PM

Como fichas en un tablero de ajedrez, las agencias "tradicionales", en sus enormes tableros de hormigón y cristal, arman su juego con las piezas muy separadas y específicas: las torres, caballos, alfiles y peones. Los empleados hacen una tarea, una sola misión, y dependen del movimiento del otro ante situaciones que sobrepasan sus habilidades, por eso el peón solo puede avanzar solo de a un casillero, y será inevitablemente comido por la pieza enemiga que logre avanzar más que él.

Y allí está la otra parte del juego, blancas contra negras, agencia tradicional contra cliente. La agencia sabe tanto del cliente, al ser tan grande, como nosotros sabemos de las piezas negras en el juego verdadero, solo podemos decir, -"son negras".

Día a día pequeñas agencias de pocos integrantes les ganan cuentas a las grandes, y éstas últimas, rendidas y estupefactas, no lo pueden creer, ¿Por qué?

La comunicación, los negocios, la vida misma se hizo más cercana, más estrecha, la aldea global pasó a ser vecindario global, y junto con ese cambio, vinieron formas nuevas de vivir lo común, ya no se trata de cliente, se trata de un par que necesita ayuda e impulso para su negocio, ya no se trata de sectores delimitados de trabajo, sino de equipos interdisciplinarios preparados para responder ante lo

que sea. La pirámide gerencial se derrumbó dejándole paso a la horizontalidad.

Ese es entonces, el modelo de la nueva agencia, pequeña, flexible, cálida, y formada por una “tropa de elite”, un puñado de personas muy hábiles en algo puntual, pero conocedoras de lo que hace el de al lado, el de arriba, el de abajo, y actualizadas, muy actualizadas.

Hace años, se creía que extraer la división cubicular en las oficinas era vanguardista, un éxito en la administración del recurso humano ya que fomentaba la comunicación y las relaciones humanas. Pero en el siglo XXI y con el auge 2.0 no hay espacio para arcaísmos, no solamente las agencias deberían adoptar el nuevo modelo, si es que no quieren caer en la obsolescencia, sino todas las compañías. Ya no alcanzan las gargantas para gritar “los negocios cambiaron”, solo aquellos que escuchan a tiempo se adaptarán a lo que todos hemos temido: conocernos.

### **Chema Martínez-Priego**

Secuoyas - Consultor Planificación Estratégica

La agencia interactiva del futuro es aquella que sepa combinar con éxito cuatro perfiles claves de todo producto para Internet:

- Planificación estratégica. Posee una visión conceptual global de un proyecto y su estrategia de ejecución.
- Creatividad. Hace posible la forma del concepto.
- Diseño de interacción. Conoce el lenguaje audiovisual e hipertextual del medio y sus implicaciones socio-psicológicas y es capaz de plasmarlo en un prototipo usable.
- Analista web: Convierte todos los procesos anteriores y los objetivos en procesos medibles, estudia el comportamiento del usuario y analiza el tráfico. Todo ello orientado para la toma de decisiones.

### **Hipólito Giménez Blanco**

Estudiante de Administración de las Organizaciones (UBA). Entre el 2006 y 2008 fue Project Manager & Programador de Wunderman Buenos Aires.

La primer diferencia que veo entre la publicidad e Internet es la génesis. La segunda, no menos importante, es el tiempo de desarrollo: cada año digital equivale por varios (me animo a decir entre 3 y 5) de los calendarios que la humanidad viene utilizando hace más de veinte siglos. Esta "revolución digital" es mil veces más veloz que la industrial. El mundo entero se recorre en tan solo unas pocas milésimas de segundo.

Estos cambios generan rupturas en el sistema que son difíciles de arreglar. Sin embargo hace un tiempo que las agencias tradicionales de publicidad fallan al querer adaptar su universo a otro totalmente distinto. Coactivamente se intenta que la web encaje en un modelo caduco.

Análogamente a la industria discográfica, Internet cambió las reglas de juego, las compañías no pueden terminar de entender (y no quieren) que la red vino para quedarse. Hace menos de diez años era el Napster.

Luego, entre otros: eDonkey, Kazaa, Ares, eMule y Bittorrent. Muchos quedaron en el camino, solo pocas de estas herramientas subsistieron. Pero hoy, son miles los blogs que publican discografías enteras en servicios de descarga gratuitos y rápidos a tan solo un click de distancia.

Me imagino un futuro con nuevas posibilidades, y otro más perverso donde esta industria logre su cometido forzado. Lo mismo me sucede con las agencias de publicidad.

Hace ya cierto tiempo que las agencias "tradicionales" no encuentran su lugar en Internet. No alcanza con tener solo una web y tener un portfolio. Es entender el origen, entender los tiempos, las necesidades, el foco. El día a día se lleva por delante a estas empresas, la falta de perspectiva y visión en el mediano plazo se debora las infinitas posibilidades que *nuestra* web ofrece. Lo paradójico es que todavía el sistema no alcanza el ritmo interactivo. Con la lógica de cambio que se viene dando, el día que se logre atrapar la liebre, internet dejará de ser el *mundo feliz* que es hoy.

### **Martín Gorricho**

Gorricho. Diseño – Director

Primera aclaración: yo llevo adelante un estudio de diseño y no una agencia y se me hace que históricamente han sido dos modelos de negocio bastante diferentes a pesar de brindar servicios en algún punto semejantes (de comunicación, para empresas, con creatividad, etc.). Otra aclaración: no tengo una posición tomada respecto de cómo debería ser ningún modelo de agencia o de estudio; en su lugar tengo una idea bastante clara de cómo querría que fuese este estudio en particular que es el que llevo adelante. Tal vez esta experiencia pueda extrapolarse a un modelo más genérico pero no lo sé.

Una primera característica es que trato de darse metodología y formalidad a una tarea que suele estar bastante asociada con el capricho y con el desbole. Hacemos una tarea imaginativa, pero tratamos de hacerla de manera sistemática y metodológica y teniendo en cuenta que estamos brindando un servicio que es estratégico y que es parte de un proceso productivo que tiene que terminar, en general, con el cliente ganando más dinero. Así fuimos desarrollando y puliendo un sistema con instancias bastante definidas, entregables, mucha documentación, mucho relevamiento. El asunto es ir encontrando el punto para que la sistematización y la metodología no sea un corset que reprima sino un puntal, una estructura que sostenga todo el trabajo creativo.

También trato de que le escapemos a la moda. Sobre todo en la agencia me da la sensación de que todo es "tendencia". Un poco orgullosamente muchas agencias parecen subirse al carro de lo que se usa, produciendo masivamente lo que está "in" con una sensación de estar siempre en la cresta de la ola. No nos interesa acá la cresta de la ola porque las modas uniforman, las modas suelen ser más superficiales que sustanciales y, sobre todo, las modas pasan de moda. Acá evitamos la moda y desde abajo de la ola tratamos de hacer el mejor trabajo

posible con la ilusión de que no sea parte de la moda sino que llegue a ser atemporal.

Y luego lo más importante: que la onda acá es divertarnos y pasarla bien. Fomentamos en el estudio la idea de que cada cual sienta que puede construir y hacer el trabajo que realmente quiere hacer y tratamos de que venir a trabajar no sea un castigo sino más bien todo lo contrario. Queremos que este trabajo sea un espacio de placer. Los chicos tienen participación en las ganancias, mucha libertad para resolver cada proyecto, total flexibilidad con los horarios y proponen los trabajos y tareas que quieren. Se trabaja mucho para sacar adelante los proyectos pero no hay nadie controlando de manera policial y siempre hay lugares para descansar, leer, escuchar música, bailar, hacer una torta o sacarse fotos. No es una postura netamente altruista: creemos que la gente contenta trabaja mejor.

### **Rodrigo Frías Rivas**

Digitaria y en Plan C - Digitaria; Creativo Digital , en Plan C: Socio Director.

El modelo de la nueva agencia personalmente está sujeto a la obligación de tener que re-inventarse principalmente en tres áreas:

- 1.-) Ayer fue Publicidad, hoy es Comunicación
- 2.-) Creativo
- 3.-) Modelo de Negocio

1.-) Lo que antes un comercial de 30 segundos era la expresión de una marca, hoy se necesita mucho más que esos pocos segundos para hablar con los consumidores. Las agencias deben entender que hoy estamos frente a una comunicación que es tan única con cada consumidor (usuario) que en la práctica son reales conversaciones con los mercados. Para poder establecer mejores relaciones a largo plazo hay que crear Engagement (compromiso) que sea real, participativo y personalizado (custom) por parte de las marcas.

Ya no le podemos seguir hablando a un número de personas o un "target", debemos hablarle a cada uno de nuestros consumidores que tienen nombre, apellido, intereses, actividades, pensamientos, principios, amor, odio, miedos, sueños y un sin número de características propias que las marcas deben poder comprender. La relevancia de esta lectura por parte de las agencias está en dejar definirse como sólo una agencia que hace Publicidad, para comenzar a crear valor a sus clientes ofreciendo reales soluciones y no sólo una Web, Marketing Directo, Comerciales, etc, sino una comunicación llevada a una conversación, simplemente porque el consumidor quiere seguir comprando, pero no quiere que le sigan vendiendo.

Dejaría atrás el nombre Agencia o Publicidad para transformarse en Comunicación, que es lo realmente puede acortar la brecha que hoy separa a la marcas de sus consumidores. La democratización de la tecnología e Internet nos ha presentado una serie de soluciones que nunca antes habíamos podido visualizar, principalmente la capacidad de poder trackear a los usuarios en sus conductas de consumo. Esa información vale más en términos de comunicación que una segmentación "a una masa" y cuesta bastante menos que un comercial enfocado a varias personas "parecidas a uno". Si conozco más a mis consumidores sabré qué tipo de productos consume, qué tipo de mensajes

responde (comunicación), promociones, qué nuevos productos podría ofrecer (cross selling o un up selling). Quizá suena más un discurso de marketing, pero la verdad es que hoy son esos los datos que generan conocimientos reales de quienes consumen las marcas. Las agencias, siguen usando una mirada añeja, tradicional, masiva, poco estratégica y "sexy" para los consumidores y clientes.

2.-) En términos creativos, veo la necesidad de un cambio imperante en poder ofrecer creatividad aplicada. Si vamos a vender Advertainment, perfecto que sea el mejor contenido en el contexto indicado, si queremos vender Digital, conozcamos el medio y no vendamos sólo Facebook por la moda, un blog porque todo el mundo tiene uno y el cliente lo pide para su marca. Seamos conocedores de nuestro campo, y ofrezcamos a los clientes soluciones estratégicas reales que generen la relación con los públicos. Un banner hoy es lo mismo que un comercial o gráfica en una revista, seguimos publicitando a una "muestra de personas similares" un mensaje que creemos que podría funcionar a una "masa parecida", pero la verdad cada persona es única y espera recibir un contenido creativo para responder a sus expectativas.

Para lograr la creatividad necesaria hay que conocer los desafíos que imponen los mercados, no basta con lo que sólo dice el brief. Debemos pensar "out of the box" y no vendernos como "innovadores y creativos" al momento de escribir los valores de la agencia. Si pensamos fuera de la caja encontraremos nuevos negocios para una misma marca. Claro es el ejemplo de los jeans Kosiuko que a cargo de FiRe levantan un bar, una radio y otras aplicaciones que sirven para plantearse la pregunta "¿vendieron solamente unos jeans?", creo que con eso vendieron una relación verdadera a través el Branded Content y no sólo un stock de productos. Abrir la mirada implica conocer a nuestros consumidores, asumir que ellos saben que el marketing existe, y ahora quieren que conectarse con valores y emociones reales que perduren en el tiempo.

3.-) Tengo la sensación que siempre ha sido muy poco transparente el trato con el cual se mueve esta industria. Las agencias viven por sus premios, que levanta el ego de cada uno, creando "valor" internamente, pero pongo en duda si lo crea a su cliente. Lo que vemos en muchas ocasiones son "truchos publicitarios" que en la práctica no son parte de la comunicación de las marcas y son soluciones irreales versus lo que realmente deberían comunicar las marcas.

Me parece que una muy buena actitud sería transformar este negocio a "Contratos de Riesgo". Esto quiere decir que las agencias deberían trabajar realmente por crear comunicación, aumentando las ventas y creando valor a sus clientes que sólo subir el ego propio.

Si como agencia hacemos una campaña que logró cumplir con el objetivo del cliente (por ejemplo aumentar las ventas) nosotros como agencia ganamos más utilidades por ese resultado, ahora, si por motivo de nuestra mala comunicación nuestro cliente tuvo pérdidas o simplemente no se logró responder a lo requerido, nuestras ganancias bajan como agencia. Me parece que es una forma de leal de estar con el cliente en "las buenas y en las malas" gracias a un Win-Win. Este modelo ya está siendo aplicado por DRAFT y al parecer ha marcado pauta en la industria.

## Giorgio Baghetti

Si se quiere hacer un nuevo concepto de agencia, en mi opinión habría que rescatar al menos algunas cosas de las antiguas que se han perdido:

- 1.- La pasión por hacer cosas nuevas
- 2.- Volver a pasarlo bien
- 3.- Tener clientes arriesgados y autónomos en la decisión
- 4.- Darle tiempo a las campañas, no todo es el resultado de corto plazo.
- 5.- Sacar a los burócratas.

## Diego Martínez.

Ogilvy, Argentina - Redactor, Interactive.

### Modalidad anfibia.

Creo que la dificultad para dar con un modelo satisfactorio está en la rigidez del concepto mismo de modelo. Un modelo es siempre 1 cosa, 1 sola, mientras que la realidad ya no lo es. Por eso, más que de modelo, habría que hablar de modalidades.

Está fuera de toda discusión que aquello por lo cual el modelo tradicional de agencia está en crisis, es la digitalización. Como sabemos, hoy somos tan analógicos como digitales. ¿Y qué implica eso a nivel comunicacional?: que la comunicación también debe serlo, claro, y que debe cambiar la idea de 360 (circular y cerrada), por la de link, la de nodo, la de red (descentrada y expansiva). Y cambiar, sobre todo, por una modalidad anfibia, como el sujeto cultural actual, que está, según necesite, en el espacio digital o analógico (y dentro de estos, en un sinnúmero de localizaciones). Suena gracioso: pero hay que pensar en abordar al target como quién abordaría a ranas nómadas.

Por eso creo que hay que abandonar la idea de estar donde el target está y trabajar sobre la idea de que sea el target quien nos lleve. Esta idea no es nueva, se llama viralidad. Lo que será nuevo, y ahí está el desafío, es dar con las formas de viralidad más eficientes. Sin duda esa eficiencia NO estará centrada en la capacidad de una idea de ser ejecutada de muchas maneras (adaptaciones), como lo es hoy, sino de sus modalidades de ejecución: únicas y singulares. Por lo cual no habrá que viralizar la pieza en sí, sino el concepto. Igualmente esto no deja de ser una hipótesis. Y por más atendible que pueda ser, bien sabemos que no hay nada mejor que trabajar a conciencia sobre la base de la prueba y el error.

## Ana Poveda Larrosa

Socia de Grupo Enfoca

Aquella que comprenda que soporte y consumidor son distintas caras de la misma moneda. El consumidor es el receptor pero también es el comunicador del mensaje y el prescriptor.

### **Fede Puopolo**

Identidad Comunicación - Director Creativo

Con el surgimiento de nuevos medios digitales, creo que además de la vieja estructura de cuentas, planning, creatividad y arte; hay que incorporar a todo equipo creativo gente que sepa de programación, SEO, SEM, usabilidad, mobile marketing y que participen activamente en todos los proyectos para mejorar no solo la parte técnica de un proyecto solicitado por el cliente, sino también las estrategias de comunicación. Hoy en día no existe más la comunicación en tv, radio y gráfica... también existen medios masivos gratuitos como youtube, redes sociales como facebook, marketing de proximidad con bluetooth y un sin fin de nuevos caminos por transitar.

### **Adrian Levy**

Imagen Zero – Director

Nosotros venimos trabajando con un modelo donde nuestra oficina tiene solo 3 personas in-site y el resto trabaja básicamente con conexión vía telefónica e internet (wi-fi). Eso les permite no sentirse atados al formato tradicional del "atrás de un escritorio" esperando como un trabajador del estado.

### **Jaime Del Valle Sansierra**

La agencias deben convertirse en facilitadoras, conectoras, entre el anunciante y las comunidades de consumidores. Y deben estar mas orientadas al ROI, midiendo el impacto de cada dólar que se invierte. Los días en los que crear un spot de televisión que costaba cientos de miles de dólares, y comprar un plan de medios de algún que otro millón de dólares y simplemente esperar que a alguien le impacte se han acabado. Ahora todo es medible y las agencias deben montar su modelo de negocio y sus modelos de remuneración alrededor de este concepto.

### **Sabrina Schlesinger**

Directora de Cuentas en Wunderman

Cómo me imagino el nuevo modelo de la agencia de publicidad? Sin dudas creo que los profesionales de las agencias de publicidad también estamos cambiando, y lo que aún no lo hayan hecho se quedarán afuera, sin retorno. En un mundo globalizado, en donde las crisis llegan (sin avisar) y afectan a todos los mercados, los publicistas debemos estar mucho más preparados, anticiparnos publicitariamente a esta crisis y sacar provecho de ellas. Con respecto a Digital, tenemos una gran oportunidad, si bien los presupuestos de marketing seguramente bajen, las empresas continúan queriendo más por menos, y el medio digital ofrece esta alternativa por encima de otros medios masivos más costos.

## Julio Suaya

Considero mas correcto hablar de la nueva publicidad. La publicidad debe cambiar, y ello conllevara el cambio de las agencias. La crisis mundial nos exhibe con toda su crudeza la incentivación hacia un consumo oportunista...el nuevo cambio será comunicar y publicitar un consumo responsable. Los 700 Mil millones de aporte para rescate del sistema en los Estados Unidos, equivalen a 23 años de NO HAMBRE EN EL MUNDO. La publicidad y el marketing crearon el consumo adictivo, el consumo posmoderno como lo denomina Daniel Montamat. Retribuciones de ejecutivos a 2000 dólares el minuto.....200.Millones de dólares las obras de Damien Hirst.....la realidad del ajuste mundial, filtrará lo necesario de lo superficial. La mejor publicidad, nuevamente será la calidad y el servicio. Cuando se habla de recuperar confianza también alcanza a la comunicación....el impacto recesivo es inevitable....nadie podrá lograr vender ya lo imprescindible. Publicidad será informar...no soñar!

## Orly Cristofalo

Coordinador Creativo en JWT

Toda persona que trabaja en publicidad, ya sea ATL, BTL o FTL, sabe lo que los medios y la comunicación ha cambiado desde la llegada de Internet y sus derivados interactivos. ¿Lo saben las empresas que comunican?

En el Modelo de la Nueva Agencia el rol que ésta deberá cumplir no sólo será como estrategia, generador de creatividad, etc, sino también como educador. ¿Mi nuevo producto debería tener un sitio propio? ¿Un viral aplica en el posicionamiento de él? ¿Sumamos acciones de mobile marketing al brief? Todo este tipo de preguntas y muchas más corren el riesgo de ser contestadas de tres formas diferentes (en realidad muchas más, pero no quiero ocupar todo el libro con esto):

Por un cliente/empresa que no conoce el peso y valor de cada una de ellas, pero las pide porque “mi competencia las utiliza” y/o porque “están en boca de todos”.

Por una agencia sin escrúpulos y con ganas de aumentar su facturación frente a un cliente “analfabeto” digitalmente hablando.

Por un cliente y una agencia que conocen fortalezas y debilidades de cada uno de los medios y formatos.

Claro, a todos nos gustaría estar en el punto C, pero sabemos que eso será dentro de unos años. Hoy el mundo pide a gritos formatos interactivos-digitales-tecnológicos que no todos saben cómo, cuándo y por qué utilizarlos.

Ahí llega el punto del rol del que hablábamos al principio. Hablar cara a cara con un cliente/empresa que entiende cada punto y coma de una presentación de marketing interactivo no es algo de todos los días y eso hace que el Modelo de la Nueva Agencia también tenga que incluir un área educativa. Que todos los involucrados en una campaña sepan y conozcan el valor del trabajo de una idea online, sus fortalezas, debilidades y posibilidades depende de una buena educación. Y a veces, sobre todo en el caso de las agencias digitales que son parte de grandes corporaciones de la publicidad, la educación empieza por casa.

Directores de cuenta, ejecutivos, creativos, coordinadores, planners, todos deben hablar y pensar “marketing interactivo”. Es lo más parecido al proceso de aprender una nueva lengua: el día que pensás en ese idioma ya estás lo suficientemente entrenado como para hacerle frente a los desafíos.

Todos sabemos qué se puede esperar o qué se le puede pedir, siempre hablando en el entorno de la comunicación y el marketing, a un comercial de TV o a una pieza de gráfica. ¿Sabe nuestro cliente qué esperar de un hot site y una campaña en AdWords? ¿Cuántos clicks, cuánto dinero, cuántas visitas son poco o mucho? No se preocupe, allí estará el Modelo de la Nueva Agencia para explicárselo, plantear estrategias en conjunto y establecer objetivos. También para ayudarlo a aprovechar la instantaneidad (creo que acabo de inventar una palabra), de un medio como el interactivo. Resultados 100% medibles, sí. Pero targets y objetivos 100% ajustables también. Y en tiempo real. Ahora, con una mano en el corazón: ¿cuántos de sus clientes saben estas mínimas y básicas cosas que he mencionado en estas líneas?

El Modelo de la Nueva Agencia se está gestando y se seguirá armando a lo largo de meses y años. Está claro que no hay marcha atrás. Que el futuro de la comunicación es FTL (Fuck The Line), donde todo es un medio de comunicación. Pero hay que saber utilizarlo, porque sino se puede convertir en un FTA (Fuck That Agency). Y la educación debe ser parte de la Misión de ese Modelo.

Bienvenidos a una era distinta. Donde la creatividad y la tecnología se dan la mano para reinar. Aprendamos nosotros también a sacarle provecho y a que salga lo mejor de nosotros. La publicidad tal como la conocíamos ya fue. El rey ha muerto. Que viva el rey.

Enero 2009 versión 0.1 - Argentina

