



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

Maestría en Administración de las Organizaciones
del Sector Cultural y Creativo

Trabajo Final de Maestría

**Análisis de estrategias de innovación en
organizaciones creativas: Agencias digitales de
publicidad y marketing en Interact Argentina**

Autor:

Fernando Amdan

Director:

Héctor Fainstein

Mayo de 2019

Para Lu, Mora y Dante.

Agradecimientos

Quiso el proceso de la elaboración de este Trabajo Final de Maestría que amerite agradecer a muchas personas que me ayudaron y soportaron desde distintos lugares.

Gracias a todos en Interact Argentina, pero en particular a Gustavo Buchbinder que como presidente de la asociación respaldó la iniciativa desde el primer momento, y a Milagros Tidone, que sin su ayuda las entrevistas y la encuesta no hubieran sido posibles. A todos los referentes y colegas en las agencias digitales de marketing y publicidad que compartieron su tiempo, experiencia y conocimiento. Espero contribuir en algo desde estas páginas.

A mis socios, amigos y compañeros en Amplifica, que lidiaron con algunos dislates en días hábiles. Agradecido particularmente con Ignacio Guebara, que además de soportarme todas las jornadas, tuvo que digerir borradores y puntos suspensivos (nadie como él para ponerse un rato en mis zapatos; padece una horma casi idéntica). Manu Fernández y Gabriel Grosvald corrieron similar suerte, sólo que no se dieron cuenta. Igual, gracias. A Manuel Migoya y Victoria Fridman, que durante sus experiencias laborales en Amplifica se interesaron por el proyecto y me ayudaron con las entrevistas.

A mis amigos y colegas, que tuvieron que escuchar hablar de este trabajo tantas veces. En particular a Sabrina Diaz Rato, quien me compartió sus impresiones desde las primeras versiones de este trabajo.

A mis compañeros de Maestría, que se resignaron a convivir conmigo durante toda la cursada y la elaboración de este trabajo; en especial al comité regentado por Guadalupe Guerrero, Victoria Flor Cabrera, Patricio Jarabrovisky y Mercedes Córdova. Héroe. Gracias totales a Bruno Maccari y Graciana Maro, coordinadores de la Maestría, que dedicaron su empeño y respaldo a quien perfilaba como “paria” (pero siempre tuve buenas intenciones, claro).

A Melina Tobias, Hernán Cortiñas y Mariano Wiszniacki, que salieron al rescate cuando la rigurosidad metodológica empañaba los vidrios. A todos los que me escucharon (volver a) hablar de este trabajo, sobre todo los que permanecieron en la charla al terminar de decir el nombre completo de la Maestría. Pablo M. Fernández el que más.

Agradecimiento especial a Héctor Fainstein, el director de este trabajo, por la predisposición, generosidad, simpleza, dedicación y todos los adjetivos que elogien su paciencia.

A mis viejos, hermanos, cuñados y todo ese equipo incondicional que se llama familia. A mis amigos, que también los considero parte de ese núcleo por designio de tantos años compartidos.

A Luciana, Lu, mi amor, compañera, amiga y las credenciales oficiales que nos otorgue el Registro Civil. Por bancar mis ausencias y, sobre todo, mis presencias. A mi hijes Mora y Dante, por el feliz vértigo de convertirme en padre y hacer que todo valga aún más la pena.

Resumen

En un escenario cambiante y de creciente competitividad, las agencias digitales de publicidad y marketing lidian a su vez con dificultades adicionales propias del sector. Como imperativo del mercado en el que operan, deben desarrollar altos niveles de innovación como parte central de sus propuestas de valor. Sin embargo, y aunque existe una larga tradición en *management* de empresas en general, las agencias digitales no han logrado aún estabilizar y modelizar estrategias de innovación específicas del sector.

La publicidad y marketing digitales constituyen una actividad cuyas fronteras y alcances se han imbricado cada vez más con las industrias culturales "tradicionales", así como rubros en ascenso de la llamada economía digital o creativa (diseño gráfico, videos juegos, buscadores, redes sociales, servicios online). Un fenómeno potenciado de la mano de la expansión de Internet, nuevos formatos y lenguajes. Con referencias y antecedentes disímiles (agencias de publicidad tradicionales, firmas de software, medios de comunicación, estudios de diseño, plataformas digitales, entre otros), las agencias digitales de publicidad y marketing planifican su operatoria con altas dosis de incertidumbre.

A juzgar por la literatura y material disponibles, los desarrollos teóricos sobre innovación presentan ambigüedades, en tanto los planteos para organizaciones creativas como las agencias no han sido sistematizados o bien cuentan con bajo nivel de estructuración de conocimientos. Conceptos claves como "innovación" y "creatividad" presentan abordajes heterogéneos según autores, disciplinas y sectores estudiados. Al relevar información sectorial, el saber circulante y experiencias locales, este proyecto busca dar cuenta qué nociones y tipos de innovación y creatividad pueden articularse estratégicamente como parte del *management* de las agencias digitales. Nos centraremos en los miembros de Interact Argentina, la principal asociación y referencia del rubro en el país. El alcance de este trabajo contemplará a las agencias en la entidad, que entre 2018 y 2019 ascendieron a 85 socios entre los que figuran los actores más relevantes del sector.

Por todo ello, este Trabajo Final de Maestría se desarrolla con base a un estudio de tipo exploratorio que posibilita identificar conceptos o variables relevantes, así como establecer líneas potenciales para próximas investigaciones o bien a futuro generar postulados verificables. Fueron planteados dos objetivos principales: a) analizar los actuales modelos, prácticas y estrategias de innovación en estas agencias, dando cuenta de sus especificidades, principales factores y elementos en juego; y b) realizar propuestas con vistas a la elaboración de lineamientos generales o prácticas de innovación que permitan planificar

y proyectar estrategias en el mediano y largo plazo en agencias digitales de publicidad y marketing.

Al tratarse de un estudio de tipo exploratorio, el trabajo no propondrá inicialmente una hipótesis de investigación. El trabajo es no experimental principalmente de tipo cualitativo, aunque también se apoya en aspectos cuantitativos según la información recolectada a través de instrumentos específicos, tanto de fuentes primarias como secundarias. Al momento de definir técnicas de recolección de datos se apeló a:

- la indagación teórica sobre la temática;
- entrevistas en profundidad con referentes de agencias digitales de publicidad y marketing en Interact Argentina;
- el relevamiento de referencias, casos y tendencias en el sector o relacionados;
- la realización de encuestas no presenciales a miembros de la asociación; y
- *desk research* de material disponible sobre el sector en Argentina (estudios de Interact Argentina, relevamientos de otras entidades, etc.).

En tanto los informes sectoriales y materiales periodísticos se orientan a dimensionar y contextualizar la temática, las entrevistas en profundidad a referentes del sector (y miembros de Interact Argentina) permitieron ahondar y problematizar cualitativamente los factores a analizar. La encuesta dirigida a todas las agencias en Interact tuvo como objetivo recabar aspectos cuantitativos y representativos de la asociación, lo que permitirá enmarcar y caracterizar el sector en el que este trabajo pone el foco. Si bien no se dedica al análisis de casos, se mencionarán algunos a modo de ejemplo, así como se describen tendencias del sector que de una forma u otra inciden o enmarcan las estrategias de innovación de este tipo de organizaciones.

Palabras clave: Digital Services, Innovation, Management, Advertisement, Marketing

Índice

Sobre el autor	7
Introducción: jugar al póker sobre el agua	8
Dilemas, crisis y modelos	13
Las agencias digitales, parte del sector cultural y creativo.....	17
Los socios y el mercado de Interact Argentina	22
Consideraciones metodológicas	26
Estructura del trabajo	27
Capítulo I: Un nuevo entorno para la innovación	29
Transformaciones en el horizonte.....	29
Plataformas y burbujas.....	33
Laboratorios de innovación.....	37
Espejos, mecas y gurúes.....	42
Recursos tácticos: elogio de la agilidad	46
Breve recapitulación	52
Capítulo II: un Estado del Arte para la creatividad y la innovación	54
Primeros pasos	54
“Destrucción creativa” y otros antecedentes	57
Una sistematización pendiente	61
Breve recapitulación	63
Capítulo III: Marco teórico de referencia	64
Sobre la innovación: conceptos, categorías y estrategias	64
Innovación en organizaciones: recursos y procesos.....	67
<i>Innovation management</i> , modelo y estrategia	73
Un <i>framework</i> para el análisis	81
Breve recapitulación	87
Capítulo IV: Análisis de estrategias de innovación en agencias digitales de Interact Argentina	88
Dimensiones para el análisis	88
Innovación en agencias de Interact: nociones y contrastes	92
Configuración: puertas adentro de la agencia.....	100
Producto: creatividad, ecosistema y performance	107
Experiencia: el “otro lado” del mostrador	113
Breve recapitulación	118

Capítulo V: Propuestas y lineamientos para estrategias de innovación en agencias digitales.....	121
Innovación: fronteras claras pero dinámicas.....	122
Configuración: hacia una cultura de la innovación ágil	124
Producto: creatividad táctica, innovación estratégica.....	133
Experiencia: elogio de la apertura	136
A modo de conclusión	139
Bibliografía.....	143
Otras referencias	148
Anexos	150
Glosario.....	151
Entrevistas en profundidad a decisores de agencias y miembros directivos en Interact Argentina.....	157
Encuesta a referentes de Interact Argentina.....	158

Sobre el autor

Licenciado Fernando Amdan - DNI: 30.136.864

Licenciado en Ciencias de la Comunicación (UBA). Es Director General de Amplifica¹, una agencia especializada en estrategias y proyectos de comunicación y marketing digital. Se ha desempeñado como Director de Estrategia e Innovación de la Fundación PuntoGov y es profesor universitario de la UBA (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación) y UADE (Licenciatura en Publicidad), y de posgrado en el IUPFA (Especialización en Docencia Universitaria, además de otras instituciones. Ha trabajado y colaborado para distintos medios de comunicación (Grupo Convergencia, Clarín, El Cronista Comercial, Terra, AM 750, entre otros). Es asesor y consultor de empresas, organismos y figuras públicas en proyectos y estrategias de marketing, comunicación y nuevas tecnologías. Ha dictado capacitaciones y seminarios en distintos ámbitos corporativos y de la administración pública, de la Argentina y en el exterior. Integrante en grupos de investigación UBACyT. Actualmente en la Maestría en Administración de las Organizaciones del Sector Cultural y Creativo (Facultad de Ciencias Económicas, UBA).

¹ Amplifica es socia de Interact Argentina, la asociación de agencias digitales en la que centraremos este trabajo.

Introducción: jugar al póker sobre el agua

*"I don't know where I'm going from here,
but I promise it won't be boring."*

David Bowie

De confirmarse la mayoría de los pronósticos y tendencias en el sector, las agencias digitales de publicidad y marketing² avanzan hacia una tormenta perfecta. Aún cerca de la orilla, el agua apremia a la altura del cuello, cuando todavía restan definir cuáles serán los instrumentos de navegación más aptos. Así podría describirse el escenario para este tipo de organizaciones en un entorno de crecimiento, pero con altas dosis de incertidumbre, en constante cambio y colmado de desafíos para la gestión. La innovación como norte deseado y la estrategia como hoja de ruta forman parte no sólo de la narrativa dominante actual (Srnicek, 2016)³, sino también aspectos centrales del rol y las propuestas de valor de las agencias. En tanto se multiplican las oportunidades de desarrollo y tensiones recurrentes para el sector de la publicidad y el marketing⁴, la escena amerita también la metáfora de un juego de póker. Todos los jugadores simulan tener la mejor mano pero ninguno está seguro del valor de sus cartas, nadie tiene idea qué tienen los demás y, sobre todo, no hay quien sepa con certeza hacia dónde va la partida (Wolton, 2010).

En paralelo a las crisis y reconfiguraciones de los mercados de la música, los medios de comunicación, los libros, el cine, la televisión o incluso la educación, el sector de la publicidad y el marketing digitales pasó a formar parte también de este elenco de "laboratorios del cambio" en los que la destrucción y la reconversión de paradigmas se suceden de forma simultánea (Anand, 2013). Tienen el ambiguo mérito de formar parte de esta "vanguardia", seguida de cerca y con atención por otros actores de la

² Nos referimos a las agencias del sector en general, pero particularmente a las nucleadas en la asociación Interact Argentina. Más adelante ahondaremos en detalle al respecto, así como problematizaremos las categorías "agencia" y "agencia digital" en el actual contexto. Para más información, acceder al sitio web oficial de Interact Argentina: <http://www.interactargentina.com.ar> (recuperado en diciembre de 2017).

³ De acuerdo con Srnicek, después de la crisis económica de 2008 señala al constante cambio como elemento distintivo de los países desarrollados, con particular foco en el desarrollo tecnológico (automatización, sharing economy, Internet de las Cosas, Inteligencia artificial) que dado lugar a lo que es considerado como la Cuarta Revolución Industrial (Srnicek, 2016). Más adelante ahondaremos al respecto.

⁴ Más adelante brindaremos más detalle al respecto. A modo de consulta general, véase tendencias sobre el sector a nivel global a partir de los cambios en WPP, una de las principales empresas a nivel global, en "The future of the agency model in a post-Sorrell era" (Spanier, 2018) y la reconfiguración del mercado publicitario en Argentina en "Lejos del glamour y cerca de la inteligencia artificial: cómo ha cambiado la vida de los publicitarios argentinos" (Vidal, 2017).

economía. Como los canarios en una mina de carbón, las agencias están entre las primeras en sentir la falta de oxígeno⁵. Tal vez puedan convertirse, también, en las primeras en reaccionar.

Esta caracterización aplica a las agencias digitales de publicidad y marketing de Interact Argentina, la asociación en la que se enfocará este trabajo. Si se coloca la lupa en el mercado local, es posible a su vez identificar sus particularidades y antecedentes: alta valoración del talento, reconocida tradición vinculada a medios masivos y madurez dispar de las organizaciones a nivel *management*. También gravitan la baja escala del mercado, incertidumbre socio política, tipo de cambio oscilante para planificar exportación e importación de servicios, la distancia geográfica de casas matrices de grandes clientes y de los principales centros globales de innovación, por mencionar algunos aspectos relevantes⁶. Como sus pares en otros países, las agencias en Argentina deben además lidiar con un entorno local y global cambiantes tanto a nivel pautas de comportamiento, ecosistema de medios, competidores, tecnologías disponibles y nuevas dinámicas económicas, entre otros imponderables (IAB - Argentina & PWC, 2014; Meeker, 2017; The Innovation Group J. Walter Thompson, 2016).

Tradicionalmente la administración de este tipo de organizaciones ha estado asociada a las pautas clásicas de planificación, ejecución, control y análisis de resultados. Como contrapartida, la innovación se ha concebido como un factor aparte, vinculado simplemente a “hacer las cosas de diferente modo” o a “pensar fuera de la caja” (Vijay Kumar, 2012). Como primer y más crítico paso, sostiene Kumar, la innovación puede y debe ser planificada de forma integrada con el *management* general de una organización (su modelo de negocio y recursos), de acuerdo procesos definidos y métodos específicos. “La planificación de la innovación no es un oxímoron. Es posible crear innovaciones usando procesos bien desarrollados y métodos respetables”⁷,

⁵ Antiguamente en las minas de carbón se bajaba con estos pájaros por su sensibilidad a los cambios en los niveles de metano y monóxido de carbono. Oficiaban de “alertas tempranas” para los mineros. La metáfora es de Anand (2013).

⁶ Aunque excede el alcance del presente trabajo, las valoraciones listadas revisten cierto consenso entre los actores del sector, de la misma manera que son factores referenciados frecuentemente en reportes y estudios del sector (APG Argentina, 2018; Buzzi & Al., 2013; Interact Argentina, 2018; Interact Argentina & Universidad de Buenos Aires, 2014).

⁷ Citado también por Pezzani (2018)

sostiene Kumar como parte de sus cuatro principios para innovar (Vijay Kumar, 2012)⁸.

En contraste con la mayoría de los reportes y materiales disponibles, el presente trabajo no pretende realizar predicciones a futuro para las organizaciones en el sector de la publicidad y el marketing digitales. Descartada la quiromancia como método, queda entonces el propósito de dotar de sentido lo que las agencias realizan actualmente en materia de innovación, de modo de proyectar a mediano y largo plazo sus estrategias. Se trata de un intento de abordaje más sistematizado respecto a la innovación y las estrategias asociadas, lo que permitirá proponer lineamientos en esa dirección.

Fueron planteados dos objetivos principales para la elaboración de este trabajo:

- a) analizar los actuales modelos, prácticas y estrategias de innovación en estas agencias, dando cuenta de sus especificidades, principales factores y elementos en juego; y
- b) realizar propuestas con vistas a la elaboración de lineamientos generales o prácticas de innovación que permitan planificar y proyectar estrategias en el mediano y largo plazo en agencias digitales de publicidad y marketing.

En ese camino, se buscará complementar la experiencia y concepciones actuales de las agencias digitales de Interact, con la potencial contribución que puedan hacer al sector la profundización teórica e investigación académica. El proceso se apoyará en lo que Kumar identifica como el “ciclo perpetuo” (véase Figura 1) en la integración entre práctica y teoría, particularmente en las actividades vinculadas al marketing (V. Kumar, 2017).

⁸ Retomaremos este aspecto más adelante. Según Kumar, los cuatro principios para innovar son: i) Construir innovaciones en torno a experiencias; ii) Pensar innovaciones como si fueran sistemas; iii) Cultivar la innovación como una cultura; y iv) Adoptar un proceso de innovación disciplinado.

Figure 1: Ciclo "perpetuo" de articulación entre teoría y práctica



Fuente: Kumar (2017)

A partir de la transformación digital⁹ como mandato y los preceptos de la llamada “nueva economía”¹⁰, especialistas en *management* y gestión de negocios coinciden en la necesidad de apuntalar el cambio en las organizaciones como factor determinante para su sostenibilidad en el tiempo en un escenario económico desfavorable¹¹. La innovación atenta adrede contra la quietud y las estrategias involucradas permiten sostener ese norte. Como veremos más adelante, el negocio de las agencias ya no pende simplemente del aporte creativo de sus talentos o la ejecución destacada de una pieza publicitaria. El mercado demanda pasar de la creatividad táctica a la innovación estratégica. ¿Cuál sería el “costo” de la inacción? La pérdida de relevancia del ecosistema de agencias, en un marco de crecimiento de la inversión en formatos digitales pero a la vez de concentración de oferentes, contracción de márgenes y de *commoditización* de servicios (APG Argentina, 2018).

La innovación queda en el centro de la escena como el principal valor agregado potencial que pueden desplegar las agencias digitales desde un rol y alcance todavía en instancia de definiciones. En ese camino, hasta ahora, "el *management* de las agencias no ha querido o no ha sabido generar los cambios organizacionales para

⁹ Refiere al proceso por el cual las empresas reconfiguran sus procesos, recursos, estructuras y estrategias mediante la implementación transversal de nuevas tecnologías digitales. La disponibilidad de este tipo de herramientas también incide en los modelos de negocio y en la cultura organizacional (OCDE, 2006).

¹⁰ Volveremos sobre este término más adelante.

¹¹ Como veremos más adelante, Srnicek sostiene que esta narrativa dominante respecto al cambio constante y la necesidad de innovación en las empresas es fogueada por las reestructuraciones propias del capitalismo al atravesar sus cíclicas crisis. La preeminencia y disponibilidad de los datos y el modelo de negocio de las plataformas de la “economía digital” son una respuesta al estancamiento económico post crisis global de 2008 (Srnicek, 2016).

impulsar la innovación exitosamente, por eso es fundamental la adopción de la innovación para volver a ser un *partner* relevante para los clientes" (Pezzani, 2018).

Por otro lado, apuntalar una definición sobre qué son las agencias digitales de publicidad y marketing son motivo de una discusión aparte y ya instalada. No sólo cabe debatir si el término "agencia" permite dar cuenta de las características actuales y proyección de las organizaciones que forman parte del sector, hoy conformado por agencias "tradicionales", consultoras y hasta firmas especializadas en el desarrollo de software. De hecho, los propios socios en Interact Argentina se describen a sí mismos de diversa manera. En el listado de miembros de la entidad pueden apreciarse categorías como "agencia digital", "agencia de publicidad", "agencia creativa", "agencia de marketing directo", "software factory", "agencia social media", "productora digital" y "plataforma"¹², por mencionar las más recurrentes. También podría debatirse si el término "digital" es una distinción pertinente cuando en rigor toda actividad del sector (producción, distribución, consumo) se encuentra digitalizada, sin hacer distinciones entre lo "tradicional" y "lo nuevo"¹³.

En un contexto de convergencia tecnológica y competencia cruzada entre actores disímiles¹⁴, desde la propia industria se cuestionan el rol, la especificidad y las propuestas de valor que las agencias deben asumir como parte del sector, a veces identificado con los medios de comunicación, la "economía creativa" e incluso con las industrias culturales¹⁵. Contribuyen a esa controversia sectorial una mayor atomización de la oferta creativa a la par de un incremento en la concentración del mercado, creciente digitalización de la comunicación en general y una permanente demanda de innovación y creatividad como vectores de diferenciación. Más allá de estas consideraciones en este trabajo mencionaremos indistintamente a "las agencias

¹² Véase el listado completo de socios en el sitio de Interact: <http://www.interactargentina.com.ar/socios.php> (Recuperado en enero de 2019). Cabe mencionar que el autor Fernando Amdan es director general de la agencia Amplifica, socia en Interact Argentina.

¹³ Es un debate no saldado en el sector. Recurrentemente reabre el tema en instancias y foros (grupos de trabajo, premiaciones, canales online, entre otros) en los que participan las agencias y referentes. La discusión está atravesada por los factores antes descriptos: crisis en el modelo de negocio, reconversión de la propuesta de valor, emergencia de tecnologías digitales y nuevos competidores, etc.

¹⁴ Véase *La nueva creatividad: el "todos contra todos" del marketing digital*, por Sebastián Campanario. Publicado en LaNacion.com el 05 de abril de 2017. Recuperado en julio de 2017: <http://www.lanacion.com.ar/2004542-la-nueva-creatividad-el-todos-contra-todos-del-marketing-digital>

¹⁵ Ahondaremos sobre esto en el desarrollo de este trabajo.

digitales de publicidad y marketing” o simplemente de “agencias digitales” o “agencias” para referirnos a las organizaciones en Interact Argentina.

Dilemas, crisis y modelos

El dilema a la hora de innovar para las agencias del sector tal vez sea algo más complejo que lo proyectado por Christensen, más aun teniendo en cuenta la críticas que recibió su estudio por parte de especialistas en economía e historia (Christensen, 1999)¹⁶. Por lo general, la mayoría de las organizaciones tienen capacidad para crear mejoras incrementales en productos existentes o bien para brindar servicios a sus actuales clientes. Pero la mayor dificultad radica en desarrollar propuestas disruptivas que habiliten nuevos esquemas de crecimiento sostenibles en el tiempo (Ries, 2011).

Difícilmente pueda minimizarse hoy el impacto transversal de la agenda de la innovación en distintas economías y sectores. Está en boga en prácticamente todos los negocios, pero desde la academia se empieza el abordar germinalmente, con no pocos inconvenientes teóricos y metodológicos. En tanto, crecen las voces –autores como Berkun, Russell y Vinsel¹⁷– que alertan sobre una posible sobrevaloración de la “innovación”, producto de la moda en ámbitos de negocio e incluso como necesidad de cambiar el foco en la agenda de debates actuales.

Las incertidumbres sobre la generación de valor, la reconfiguración de la competencia con el auge de nuevos actores, la discusión en torno a los modelos de compensación¹⁸, los modelos basados en *data driven* y *analytics*¹⁹ (medición y gestión de datos), la automatización, hiper-personalización y los nuevos modelos de atribución²⁰ son parte de los debates en el sector. También la creciente “softwarización” del mundo (Manovich, 2008) y expansión de las TIC en general, entre

¹⁶ Citado por Campanario en “Modo esponja” (Campanario & Vazhnov, 2017)

¹⁷ Citados por Campanario (2017).

¹⁸ Refiere a los modelos de facturación más utilizado por las agencias, que pueden variar entre la venta de horas, anticipos, la definición de un *fee* o pago fijo por un servicio periódico, los ingresos por proyectos o alternativas asociadas a la performance del negocio de los clientes (comisiones, *return on equity*, etc.)

¹⁹ En el sector del marketing y la publicidad digitales son recurrentes los anglicismos para referir a aspectos técnicos de la actividad o bien para mencionar a tecnologías involucradas en procesos y proyectos de agencias. Aunque en la mayoría de los casos se podría apelar a la traducción al español de esos términos, en este trabajo se ha optado por apelar a palabras o expresiones tal como se utilizan en el sector. En el Anexo se propone un breve glosario de palabras con el propósito principal de precisar y traducir esos términos.

²⁰ Forma parte de la terminología utilizada en el sector de la publicidad y marketing digital. Un “modelo de atribución” refiere a una regla o conjunto de reglas que determinan cómo se asigna valor de ventas y conversiones a los puntos o medios de contacto, de acuerdo a funnel o embudo de conversión.

tantos otros, son factores de contingencia prácticamente cotidianos para las agencias digitales, se trate de organizaciones grandes o pequeñas (APG Argentina, 2018). Pero el fenómeno no se acota a determinadas tecnologías disruptivas o modificaciones específicas en el mercado. Como pocos otros, el sector de la publicidad y marketing está atravesado por la mayoría de las llamadas tendencias y tecnologías exponenciales que impactan en los modelos de negocio: inteligencia artificial, *machine learning*, *big data*, Internet de las Cosas, entre otras (Campanario & Vazhnov, 2017). Una carrera prácticamente perdida antes de iniciar, según la mentada “Ley de Martec”²¹.

Estos emergentes dan cuenta de un claro cambio de época. En los últimos años se sucedieron distintas “heridas narcisistas” para las organizaciones y profesionales del sector. No sólo se explica a partir de la búsqueda por parte de las marcas de proveer a los consumidores o usuarios “experiencias digitales” integradas y la preeminencia de los datos por la expansión de las tecnologías digitales (en particular las *MadTech* o *Marketing and Ad Technologies* como los CRM, redes sociales, medios online, etc.). También forman parte de ese fenómeno las profundas reconversiones de las grandes redes globales como WPP²², esquemas de trabajo contingentes cada vez más frecuentes (los llamados *free lancers* son parte de estrategias económicas de tercerización, pero también competidores)²³, así como la reciente competencia por parte de las grandes consultoras conocidas como las “Big Four”²⁴. La creciente

²¹ La “Ley de Martec” señala que, en tanto la tecnología evoluciona exponencialmente, las organizaciones lo hacen logarítmicamente. En otras palabras, por más esfuerzo que se haga para acompañar el progreso tecnológico, la brecha tenderá inevitablemente a agrandarse.

²² Grandes firmas como WPP edificaron grandes redes de agencias en todo el mundo, bajo las premisas de generar mayor escala y uniformidad de los servicios. Ese proceso redundó en operaciones más complejas y burocrático, lo que implicó una profunda reconfiguración de la estrategia sin un modelo claro. Véase “The future of the agency model in a post-Sorrell era” (Spanier, 2018). Disponible en: <https://www.campaignlive.co.uk/article/future-agency-model-post-sorrell-era/1464728>

²³ Refiere a modalidades de trabajo con free-lancers, trabajadores a tiempo parcial, redes de profesionales independientes que se conforman por proyecto, entre otros.

²⁴ Refiere a las firmas más importantes del mundo en el sector de la consultoría y auditoría, que en los últimos años comenzaron a tener incidencia en el mercado de la publicidad y el marketing. Son actualmente las Big Four las compañías con mayor facturación anual: Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young y KPMG. Por su proyección y volumen de ventas, a ese listado podría sumarse Accenture. La firma inició recientemente operaciones en Argentina con Accenture Interactive, su unidad dedicada al marketing digital. Fue calificada como la *network* digital más grande del mundo en 2017, por segundo año consecutivo, por el medio especializado Advertising Age. En “Accenture Interactive Named Largest Digital Network by Advertising Age in Annual Agency Report for Second Year in a Row”, mayo de 2017, disponible en: <https://newsroom.accenture.com/news/accenture-interactive-named-largest-digital-network-by-advertising-age-in-annual-agency-report-for-second-year-in-a-row.htm> (recuperado en enero de 2019).

gravitación de los GAFA²⁵ y de las firmas de servicios tecnológicos en general (desde plataformas online hasta empresas de software) también tienen incidencia.

Entre las agencias, los modelos de negocio varían según cada caso y referencia. De hecho, las principales empresas en Argentina y el mundo suelen contar con modalidades mixtas que abarcan esquemas de compensación por resultados o *performance*, por horas en *time sheets*²⁶, *fees* regulares o *retainers*²⁷, pagos por proyecto e incluso indicadores como el *return of equity* (ROE), entre otros²⁸.

A nivel global, el sector de las agencias digitales de publicidad y marketing ha experimentado en los últimos años un marcado proceso de concentración por parte de las principales redes, firmas y consultoras, que aglutinaron servicios de branding, digitales, planificación de medios o relaciones públicas (Strategy& - PWC, Bennin, & Kapoor, 2017). Los casos de WPP, Omnicom, Publicis y Accenture acaso sean los más representativos. Como contracara de esa tendencia, si bien distintas agencias en todo el mundo dependen ahora financieramente de esos gigantes, la mayoría de esas empresas opera de forma independiente e incluso, en algunos casos, en competencia con sus agencias de la misma “familia” corporativa. Las agencias particulares consideradas chicas o medianas, en tanto, disputan proyectos y marcas específicas, con menor escala a nivel mercados, pero con diferenciales asociados a la cercanía, versatilidad y capacidad de respuesta integral.

En el reporte “Agencia del Futuro: los modelos operativos de próxima generación para agencias de marketing” (2017), la consultora Strategy& de PWC destaca la presión de este tipo de organizaciones para integrar sus operaciones ante las demandas de clientes y el mercado en general. Sin embargo, sostiene, “no están evolucionando lo suficientemente rápido”. Para esos especialistas, se ponen en cuestión las actuales estructuras organizacionales de las agencias, la integración o centralización de sus

²⁵ De uso extensivo en el sector, la sigla también es comúnmente utilizada en medios de comunicación especializados para referirse a las principales firmas tecnológicas del mundo (en términos de valoración bursátil y de peso en el mercado): Google, Amazon, Facebook y Apple (GAFA).

²⁶ Así se denomina al mecanismo estándar de las agencias para el registro de horas involucradas en los procesos y proyectos. Este tipo de criterio ha variado con los años, desde planillas básicas hasta plataformas de gestión online más sofisticadas en la actualidad.

²⁷ Refieren a modalidades como el pago de un abono mensual fijo y/o por plazo de determinado, a cambio de la prestación de servicios por parte de la agencia, comúnmente estimados en horas o tipos de prestaciones.

²⁸ Véase "Agency of the future: Survival of the fittest", en AdAge, abril de 2018. Disponible en: <https://adage.com/article/news/agency-future-survival-fittest/312949/> (consultado el 4 de marzo de 2019).

capacidades a todo nivel (*back-office*, *middle-office* y *front-office*²⁹) y definir prácticas estratégicas que tengan incidencia cotidiana. Grandes anunciantes globales como Procter & Gamble reclaman a las agencias agilizar la operación entre las empresas, en particular los procesos y estructuras involucradas. “La complejidad de las agencias no debería ser nuestro problema, nos gustaría que sea invisible”, ha dicho Marc Pritchard, Chief Branding Officer en P&G³⁰. Ante ese escenario, por ejemplo, Omnicom anunció en septiembre de 2015 la integración a nivel global de sus departamentos de producción bajo una sólo entidad llamada “EG+ Worldwide”³¹.

Al repasar el estado del sector a nivel global, la consultora Econsultancy no escatima en detalles sobre los próximos riesgos y potencialidades para las agencias. La transformación del negocio de las agencias digitales también se hace evidente por las estrategias de costos agresivas por parte de los clientes, las modalidades de marketing “*in house*” por parte de las marcas, la competencia por los talentos y la explosión de las *madtechs*, por mencionar algunos de los factores más destacados (Econsultancy - WNS, 2018).

El sector de la publicidad y el marketing digitales ya no se reconoce en el espejo de los publicitarios como “celebridades con glamour” que tan bien retratará la serie *Mad Men*³². En Argentina, ese reflejo tuvo su época de esplendor a fines del siglo XX con nombres como David Ratto, Hugo Casares y Ramiro Agulla, entre otros³³. Aunque se podría afirmar que las agencias persiguen el mismo objetivo principal hace décadas (construir relaciones duraderas entre las marcas y personas, impactar culturalmente, incidir en las pautas de consumo), los referentes del sector³⁴ reconocen un cambio general del ecosistema, de las herramientas y recursos disponibles, los

²⁹ Al describir las agencias de marketing, el informe refiere a *back-office* como aquellas capacidad vinculadas a aspectos administrativos de la empresa (impuestos, legales, recursos humanos, etc.), a *middle-office* como áreas vinculadas a la producción y planificación de campañas o proyectos, y *front-office* como aquellos departamento abocados al relacionamiento con clientes o ventas.

³⁰ Citado en el informe de Strategy& - PWC (Bennin, & Kapoor, 2017)

³¹ Op. Cit.

³² *Mad Men* es una serie de TV estadounidense que tiene siete temporadas, se estrenó en julio de 2007 y finalizó en 2015. Ambientada en los años 1960 de la ciudad de New York, retrata el trabajo en aquella época dentro de una agencia de publicidad y de sus equipos. Fue creada y producida por Matthew Weiner, y originalmente emitida por el canal AMC.

³³ Vidal, A. (29 de diciembre de 2017). "Lejos del glamour y cerca de la inteligencia artificial: cómo ha cambiado la vida de los publicitarios argentinos". iProfesional.com: http://www.iprofesional.com/notas/260293-Lejos-del-glamour-y-cerca-de-la-inteligencia-artificial-coacutemo-ha-cambiado-la-vida-de-los-publicitarios-argentinos?page_y=0 Recuperado en enero de 2018.

³⁴ Ídem. y véase las entrevistas realizadas a referentes de Interact en el desarrollo del trabajo.

“entregables” o proyectos y los equipos de trabajo involucrados. Todos son factores que inciden en la propuesta de valor de las agencias, así como las posibles estrategias para llevarla adelante.

Si el sector y las agencias digitales están llamados a reconfigurarse, acaso deban barajar y dar de nuevo en la sintonía “Lean” que Ries promueve (Ries, 2011), los reconocidos modelos de gestión ágiles y los nuevos enfoques para la innovación (incluyendo la iteración continua, por ejemplo). Como veremos más adelante, este marco implicaría replantearse los modelos de gestión y trabajo en este tipo de organizaciones, así como revisar principios del *management* propios del siglo XX (arraigados hoy en las agencias del sector³⁵), en particular si se trata de organizaciones que dependen de la innovación para ser sostenibles en el tiempo³⁶.

Las agencias digitales, parte del sector cultural y creativo

Las agencias digitales de publicidad y marketing forman parte de uno de los mercados más dinámicos del macro sector creativo (vinculado con la “economía digital”). Esta apreciación corre tanto desde la perspectiva de volumen de la actividad como la progresiva convergencia e imbricación con actores de las industrias culturales tradicionales y las empresas en general. Desde esa perspectiva, pueden apreciarse distintos denominadores comunes con otros sectores como el diseño gráfico, videos juegos y producciones audiovisuales, entre otros campos de las Industrias Culturales y Creativas (Yúdice, 2014), o bien como parte de lo que se identifica como la economía creativa (Tremblay, 2011).

De hecho, de acuerdo a las estadísticas de la Cuenta Satélite de Cultura en Argentina (véase la Figura 2), se observa el crecimiento continuo durante los últimos años de los rubros vinculados al contenido digital y la publicidad (INDEC, 2017a). En otras palabras, y tal como sucede en la mayoría de los países del mundo, las agencias digitales de publicidad y marketing forman parte de un sector cultural y creativo en el

³⁵ Así lo afirman los referentes entrevistados y encuestados para este trabajo. Volveremos sobre este punto más adelante.

³⁶ Ahondaremos al respecto más adelante.

que conviven hace tiempo con otras actividades como la editorial, las artes escénicas o las museográficas (Tremblay, 2011).

Figura 2: Valor agregado bruto cultural por actividad y participación de los sectores

Valor agregado bruto cultural por rama de actividad. En miles de pesos corrientes. Años 2015-2017

Sectores	2015	2016*	2017 ⁽¹⁾
	Miles de pesos		
Total	96.870.389	130.296.703	170.542.924
Artes escénicas y espectáculos artísticos	4.374.585	6.519.589	8.953.120
Artes plásticas y visuales	3.274.959	4.313.057	5.701.581
Libros y publicaciones	15.567.157	20.958.599	28.083.887
Audiovisual	20.562.968	26.869.484	34.803.924
Producción y edición musical	5.817.978	8.706.268	11.752.226
Diseño	12.039.318	14.002.780	19.405.078
Patrimonio material	5.311.864	7.295.981	8.680.225
Formación cultural	2.243.496	3.356.626	4.324.335
Contenido digital	2.116.996	4.229.349	6.122.702
Publicidad	25.561.067	34.044.970	42.715.847

(¹) Datos preliminares.

Participación de los sectores culturales en el VAB cultural a precios de 2004. En porcentajes. Años 2015-2017

Sectores	2015	2016*	2017 ⁽¹⁾
	%		
Total	100,0	100,0	100,0
Artes escénicas y espectáculos artísticos	5,3	5,7	5,8
Artes plásticas y visuales	1,6	1,6	1,5
Libros y publicaciones	13,9	12,9	12,5
Audiovisual	28,1	28,7	27,5
Producción y edición musical	7,3	7,6	7,6
Diseño	10,9	9,4	10,1
Patrimonio material	2,1	2,0	1,9
Formación cultural	1,6	1,7	1,7
Contenido digital	11,6	13,9	15,6
Publicidad	17,6	16,5	15,9

(¹) Datos preliminares.

Fuente: Cuenta Satélite de Cultura (INDEC, 2017a)

En ese sentido, Calcagno asegura que la crisis actual de los sectores culturales tradicionales se vincula y superpone con las tensiones propias de la digitalización y la convergencia tecnológica. Este nuevo espejo exige la adopción de nuevas nociones respecto al sector cultural y creativo. Los análisis y propuestas, según Calcagno, no serán pertinentes "si continuamos separando la cultura de la comunicación. Ante el nuevo contexto, resulta imperioso trabajar, conjuntamente, en la elaboración de una

agenda política que integre a la cultura y la comunicación como campos inseparables"³⁷.

Para avanzar con definiciones específicas, cabe indicar que la publicidad refiere a las estrategias y comunicaciones para incidir en el consumo de las personas. Las referencias al marketing, en tanto, refieren a “la gestión redituable de relaciones con los clientes” (Kotler & Armstrong, 2013) o los esfuerzos de las marcas para ser lo más relevantes posible para segmentos objetivo (Godin, 2018). En las últimas dos décadas, al calor de la expansión de Internet y las tecnologías digitales, ambas disciplinas multiplicaron los puntos de convergencia y las agencias comenzaron a prestar servicios “híbridos” de la mano de paradigmas de comunicaciones y oferta de experiencias integrales con usuarios y consumidores.

Existe una doble meta general para las agencias: atraer a nuevos consumidores mediante una oferta específica, al tiempo que se propone la fidelización de los clientes existentes con distintas acciones de satisfacción. Claro que estas definiciones han sido revisadas los últimos años. Ya no se trata de “crear necesidades” como se identificara al sector peyorativamente, sino de identificar oportunidades y necesidades para plasmarlas en una propuesta de valor que permita incidir en todas las instancias de un *funnel* o embudo de conversión³⁸. Proyecta acciones orientadas a generar *awareness* o consideración, la acción de compra en sí hasta la fidelización y la “evangelización” por boca de los propios destinatarios (Kotler & Armstrong, 2013).

De la mano de una reconfiguración del consumo de medios³⁹, la expansión de Internet y las tecnologías digitales en general desdibujaron los límites de lo que hasta hace poco tiempo atrás eran dos mundos claramente diferenciados para el marketing y la publicidad: las acciones *Above The Line* (ATL) y las acciones *Below The Line* (BTL). Las producciones publicitarias para medios o canales masivos (radio, TV y medios

³⁷ Calcagno fue Directora Nacional de Industrias Culturales. Véase Calcagno, Natalia (2019), El futuro ya llegó, en "Con Fervor Revista Cultural" Recuperado de: <http://fervor.com.ar/el-futuro-ya-llego/> (consultado en mayo de 2019).

³⁸ El funnel o embudo de conversión es un término de Marketing que trata de definir los distintos pasos que tiene que dar un cliente o usuario para cumplir un objetivo determinado dentro de un proceso de compra o conversión.

³⁹ De acuerdo a prácticamente todos los reportes y estadísticas disponibles el consumo de Internet en sus distintas versiones (redes sociales, buscadores, plataformas de video) y a través de dispositivos como smartphones crecen en todo el mundo por encima del uso y acceso a medios como la prensa gráfica, televisión, radio y otros rubros “tradicionales” (Buzzi & Al., 2013; IAB - Argentina & PWC, 2014; INDEC, 2017b; Meeker, 2017).

general) se identifican con las acciones ATL, en tanto que las opciones del marketing directo y segmentado (puntos de venta, sponsoreo, emplazamiento de producto, etc.) se vinculan con el mundo BTL. Las estrategias de publicidad y marketing digital abordan características de ambos, conjugando la masividad, posibilidades de segmentación y capacidad de medir resultados, en lo que hoy se identifica como estrategias *Through The Line* (TTL).

En consonancia con una mayor convergencia y concentración en el mercado digital, los servicios de las agencias de publicidad y marketing no se limitan a las comunicaciones y medios. Abordan también prestaciones de *planning* digital, procesos internos de los clientes, estrategias de CRM (relacionamiento de las marcas con consumidores), implementación de soluciones tecnológicas, data analytics, entre otros. Así lo describe Gouda (2015):

“Si intentamos entender el significado del marketing y su correlación con la publicidad, arribaremos al concepto de que todo se trata de resolver problemas; atender una necesidad que no existe abordando un problema en el que la mayoría de la gente no ha reparado y comunicarles que nosotros como marca tenemos la respuesta. [...] la esencia del marketing... no siempre se trata de promocionar un producto o servicio existentes, sino también de lanzar productos o servicios nuevos para resolver un problema y luego promocionar la solución a los clientes.”

Para Anand (2013), el marketing implica identificar las conexiones entre las personas, las marcas y los entornos en los que están inmersos. Las estrategias de negocio se basan en dos preguntas principales para el autor: en qué mercado voy a competir y cómo voy a lograr resultados. Las respuestas se apoyan en el desarrollo del producto (sea un bien o servicio), conocer a los clientes objetivos y *stakeholders*, y comprender cómo está cambiando el escenario, pero particularmente las conexiones entre todos estos elementos. Kumar asocia este enfoque con pensar a la innovación como sistema y a partir de experiencias centradas en las personas. La propuesta de valor de las agencias tiende entonces, cada vez más, a convertirse en una experiencia integral, memorable, persuasiva, que construya relaciones a mediano y largo plazo,

apelando a estrategias integrales de *customer experience*⁴⁰ (Pine II & Gilmore, 2011; Yúdice, 2014).

Desde esa perspectiva, las agencias digitales asumen a la innovación como un servicio o, al menos, un componente crítico en sus propuestas de valor. Cabe una precisión inicial, a modo de anticipo: la innovación en publicidad y marketing digitales estará referenciada con las estrategias de las agencias no sólo en sus producciones creativas en sí (productos, piezas o “entregables”). También se pondrán en consideración sus procesos internos y como sector, formatos de comercialización y características organizacionales (OCDE/Eurostat, 2006).

Las personas (el usuario, el consumidor) ocupan el centro como emergente medible y personalizado de la demanda a partir de las nuevas tecnologías, por lo que el diseño de las experiencias adquiere cada vez mayor centralidad en el quehacer de las agencias: recalibrar del *brand centric* al *user centric* (Ulwick, 2008). En ese escenario incide lo que Jenkins identifica como la premisa de consumo y demanda del “*anyhow, anytime, anywhere*” y la lógica de la “cultura de la convergencia” entendida como “un flujo de contenido a través de múltiples plataformas mediáticas, la cooperación entre múltiples industrias mediáticas y el comportamiento migratorio de las audiencias mediáticas, dispuestas a ir casi a cualquier parte en busca del tipo deseado de experiencia” (Jenkins, 2006).

Las agencias digitales de publicidad y marketing son los actores que se han especializado en este tipo de propuestas, orientadas a marcas, organizaciones y personalidades. Ofrecen un abanico diverso de servicios: diseño de estrategias de publicidad online, creatividad de campañas digitales, diseño y desarrollo de páginas web, *analytics* y *data strategy*, producción de contenidos, diseño y desarrollo de canales digitales, plataformas de *e-commerce*, acciones en redes sociales, por mencionar algunos. Se trata en definitiva de los actores que se han especializado en acciones e iniciativas vinculadas a buscadores online, redes sociales, contenido multimedia, redes de *display*, software de gestión, marketing de contenidos y acciones en entornos de telefonía móvil.

⁴⁰ Ahondaremos sobre este tema más adelante.

Los socios y el mercado de Interact Argentina

Para este trabajo tomaremos como muestra del sector a los socios nucleados en Interact Argentina⁴¹, que se define como una “unión de agencias interactivas”. Formada en 2009, la asociación se inició con 30 integrantes y al momento de este trabajo contaba con alrededor de 85 socios entre empresas chicas, medianas y grandes. Entre los miembros confluyen agencias “tradicionales” del sector publicitario (Leo Burnett, Ogilvy, Y&R, BBDO), las principales firmas digitales (Wunderman, R/GA, Havas Group), empresas provenientes del rubro de consultoras (Accenture Interactive) y decenas de agencias medianas y pequeñas creadas en los últimos 10 años⁴². Si bien existen varias entidades vinculadas al sector⁴³, Interact Argentina se ha consolidado como referencia especializada para las agencias de marketing y publicidad digitales en las que se centra esta investigación.

De acuerdo al Primer Censo de Agencias Digitales de Argentina de 2014, solicitado por Interact Argentina a un equipo de investigadores de la Universidad de Buenos Aires, durante 2013 las agencias nucleadas en la asociación facturaron en conjunto más de 1.000 millones de pesos. Emplearon a más de 2.000 personas y trabajaron para nueve de las diez principales marcas con mejor desempeño digital en el país⁴⁴ (Interact Argentina & Universidad de Buenos Aires, 2014). Desde sus propias iniciativas y áreas de trabajo y comisiones, Interact ha procurado generar distintas iniciativas y proyectos para el desarrollo del sector: eventos de negocios, capacitaciones y *workshops*, relevamientos (censo, encuestas y estudios), edición de material, dictado y participación de cursos, premiaciones, nexos con otras cámaras y actores relevantes, entre otros.

⁴¹ Para mayor información, acceder al sitio web oficial de Interact Argentina: <http://www.interactargentina.com.ar> (recuperado en julio de 2017)

⁴² Ver el listado completo de socios en el sitio de Interact: <http://www.interactargentina.com.ar/socios/>. Cabe mencionar que el autor Fernando Amdan es Director General de la agencia Amplifica, socia en Interact Argentina.

⁴³ Nos referimos a la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad (AAAP), a la Cámara Argentina de Agencias de Medios (CAAM), la Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina (AMDIA), la Cámara Argentina de Anunciantes (CAA) y el Consejo de Autorregulación Publicitaria (CONARP), entre otros. Estas organizaciones incluso tienen socios en común con Interact. En otras asociaciones, sin embargo, integran también a otro tipo de actores (anunciantes, medios, etc.), abordan otros temas, o bien tienen otros propósitos.

⁴⁴ Según el Ranking 2014 de Desempeño Online (RDO), elaborado por Oh Panel y publicado por Revista Mercado, las marcas con mejor performance en entornos digitales en Argentina son: Quilmes, Nike, LAN, Visa, Coca-Cola, Adidas, Samsung, Movistar, Santander Río y Personal. Recuperado en julio de 2017: <http://www.mercado.com.ar/notas/informe-%7C/8014539/empresas-con-mejor-reputacin-online>

La asociación además presenta una particularidad a destacar. Los socios, que a la vez son competidores en el mercado, han generado distintas instancias y recursos comunes de intercambio y colaboración, enriqueciendo mutuamente sus estrategias (foros online, reuniones internas de trabajo, talleres compartidos con especialistas y referentes, etc.). Interact a su vez tiene distintas áreas de trabajo, que se estructuran por comisiones: Comisión de Negocios, Comisión Educación, Comisión Métricas, Comisión de Creatividad y Comisión Media & Performance⁴⁵.

En la Argentina no se cuenta con relevamientos sistematizados y periódicos que contengan indicadores sobre el sector de la publicidad y marketing digitales. Generalmente las estadísticas se encuentran sin desagregar como parte de estudios de las industrias culturales y creativas o bien están acotadas a un distrito específico del país como la ciudad de Buenos Aires. La información queda entonces atomizada en distintas fuentes como el Observatorio de Industrias Creativas (OIC) porteño, los relevamientos de la propia Interact e informes realizados años anteriores (y discontinuados) por entidades como el capítulo local de la Interactive Advertising Bureau (IAB) y la Cámara Argentina de Agencias de Medios (CAAM), así como consultoras y medios especializados que citaremos como fuentes secundarias a lo largo del trabajo.

Con el propósito de dimensionar el sector, apelamos a algunos estudios y relevamientos recientes, aunque algunos de ellos difieren en los guarismos presentados⁴⁶. Una de las referencias es la inversión general de publicidad en medios, que se acercó a los 30.693 millones de pesos a fines de 2017 y representó un crecimiento interanual de 39%, según estimaciones de la CAAM. De ese total, casi un cuarto del *share* (24%, más precisamente⁴⁷) corresponde al “sistema Internet”, mayormente vinculado a los servicios de las agencias en Interact, aunque no es el único⁴⁸. Fue el rubro que más creció respecto a 2016 (un 66%), al pasar 4.429

⁴⁵ Para más información, véase el sitio institucional de Interact Argentina: www.interactargentina.com.ar (recuperado en julio de 2017).

⁴⁶ Varían de acuerdo con los canales contemplados, las fuentes, pero también los formatos incluidos. Más adelante, brindaremos precisiones al respecto.

⁴⁷ Distintos reportes sostienen que la inversión en medios online superó el 20 por ciento del market share total, sólo que difieren en la fecha. Para la CAAM fue a fines de 2016, en tanto que para IAB esto ocurrió un año antes. No obstante, ambas fuentes coinciden en señalar el crecimiento sostenido del rubro (IAB - Argentina & PWC, 2014)

⁴⁸ Las agencias en Interact Argentina también trabajan estrategias que involucran medios “tradicionales”,

millones de pesos a 7.366 millones de pesos en 12 meses. Esta tendencia ubica al mercado argentino tercero en importancia dentro de América latina, detrás de Brasil y México (IAB - Argentina & PWC, 2014). En ese mismo reporte se destaca una proyección de crecimiento de 13 % anual hasta 2018 en todo el mundo.

Figura 3: Inversión publicitaria en Argentina: en millones de pesos (2016 vs. 2017)

Vehículo	Ene - Dic 2016		Ene - Dic 2017		Variación de Inversión 2017 vs 2016
	Inversión Industria estimada por CAAM	Share de Inversión Industria	Inversión Industria estimada por CAAM	Share de Inversión Industria	
Sistema Televisión	\$8.603	39%	\$12.603	41%	46%
Sistema Gráfica	\$4.684	21%	\$4.817	16%	3%
Sistema Radio	\$1.818	8%	\$2.424	8%	33%
Sistema Via Pública	\$2.371	11%	\$3.097	10%	31%
Sistema Cine	\$240	1%	\$366	1%	61%
Sistema Internet	\$4.429	20%	\$7.366	24%	66%
Total General	\$22.145	100%	\$30.693	100%	39%

Inversión Publicitaria en Medios - Estimada Caam

Fuente: CAAM

Si bien existen otras ciudades con creciente actividad del sector, Buenos Aires continúa como el epicentro en Argentina de las agencias digitales y referencia ineludible. De acuerdo con el OIC, el sector publicitario porteño general significó en 2015⁴⁹ más del 10% del empleo en el sector de las Industrias Creativas porteñas, que a su vez representa el 8,9% del empleo total en toda la CABA.

Para 2019 la firma especializada Havas proyecta un crecimiento de 20% anual de la inversión publicitaria general en medios de Argentina, tendencia en la que se destaca el incremento del 28% para el rubro digital⁵⁰. Ambos porcentajes, sin embargo, se ubican por debajo de la inflación proyectada para 2019, según destacan en Havas, por lo que el crecimiento en términos reales sería negativo. En un contexto económico recesivo y de reducción de presupuestos para marketing y comunicación, el impacto

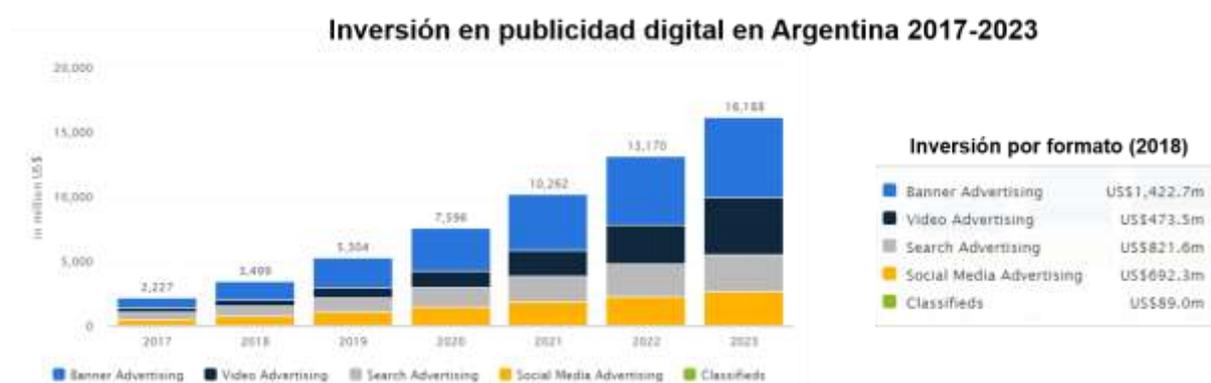
⁴⁹ Estadísticas más recientes disponibles a la fecha de la realización de este trabajo. Véase OIC: <http://www.buenosaires.gob.ar/oic/estadisticas>

⁵⁰ Véase "Proyectan un crecimiento del 20% de inversión publicitaria en medios en 2019", en Total Medios, el 4 de enero de 2019. Disponible en: <https://www.totalmedios.com/nota/37236/proyectan-un-crecimiento-del-20-de-inversion-publicitaria-en-medios-en-2019> (Recuperado en enero de 2019).

en los negocios del sector se verían parcialmente compensado por la expansión de ciertas tecnologías y la migración de recursos de medios consideradas tradicionales (ATL y BTL) a canales y proyectos digitales.

Por su parte, la consultora internacional Statista estima que las inversiones en publicidad digital⁵¹ en el mercado argentino se incrementarán un 51% durante 2019, respecto a los desembolsos por 3.499 millones de dólares del año anterior. De ese volumen en 2018, un 41% correspondió al formato *banner*, 23,5% a la pauta en buscadores como Google, y un 19,7% a las publicidades en redes sociales como Facebook y Twitter (véase Figura 4). En 2023 la inversión argentina en publicidad digital alcanzaría los 16.188 millones de dólares, según las estimaciones de Statista.

Figura 4: Inversión en publicidad digital en Argentina 2017-2013



Fuente: Statista – noviembre de 2018

De acuerdo con estos indicadores de inversión, la Argentina se ubica como doceava plaza en importancia a nivel mundial (el principal mercado es Estados Unidos), que en 2019 lograría una facturación global de 311.400 millones de dólares. Las estadísticas también muestran una marcada concentración del sector: las firmas Google y Facebook suman entre ambas alrededor del 60% de todas las inversiones en pauta online.

Cabe precisar que la inversión publicitaria en medios no es el único ítem vinculado a la oferta de por parte de las agencias nucleadas en Interact Argentina. Quedan fuera

⁵¹ Las estadísticas de Statista incluyen los distintos formatos de publicidad y marketing digital en Internet como banners, video ads, formatos rich media, pauta en buscadores. No contempla otro tipo de acciones como email marketing, audio ads e influenciadores. Véase Statista.com (Recuperado en enero de 2019).

de esas mediciones servicios de relevancia como las producciones de contenido, diseño y desarrollo de plataformas digitales, elaboración de estrategias de comunicación, análisis y *reporting*, entre otras prestaciones que regularmente se contratan a partir de los presupuestos que los clientes tienen en distintas áreas: Marketing, Comunicación, Recursos Humanos y Sistemas, por mencionar algunos. En otras palabras, aunque sería aventurado precisar una cifra, el tamaño del mercado superaría con creces las estimaciones de inversiones realizadas por las distintas fuentes mencionadas.

Consideraciones metodológicas

La innovación, como temática general, ha sido ampliamente estudiada en las últimas décadas. Sin embargo, a juzgar por la literatura disponible, las investigaciones y desarrollos sobre innovación en organizaciones no han sido sistematizados o bien cuentan con bajo nivel de estructuración de conocimientos. Como indicáramos anteriormente, conceptos centrales como "innovación" y "creatividad" presentan definiciones heterogéneas según autores, disciplinas y sectores estudiados. Asimismo, organizaciones como las agencias digitales de publicidad y marketing no cuentan con referencias consolidadas para modelizar alternativas a mediano y largo plazo, que incidan en *management* general del negocio y el desarrollo de estrategias de innovación.

Por todo ello, el trabajo se desarrolló con base a un estudio de tipo exploratorio que permitió identificar conceptos o variables relevantes, así como establecer líneas potenciales para próximas investigaciones o bien a futuro generar postulados verificables. Desde el enfoque de las ciencias económicas y de la administración de organizaciones, se procurará dar cuenta de determinantes, concepciones y tendencias en el sector, con especial énfasis en los socios de Interact Argentina.

Al tratarse de un estudio de tipo exploratorio, no se propondrá inicialmente una hipótesis de investigación. La investigación es no experimental principalmente de tipo cualitativo, aunque también se apoya en aspectos cuantitativos según la información recolectada a través de instrumentos específicos, tanto de fuentes primarias como secundarias. Al momento de definir técnicas de recolección de datos se apeló a:

- la indagación teórica sobre la temática; -
- entrevistas en profundidad con referentes de agencias digitales de publicidad y marketing en Interact Argentina; -
- el relevamiento de referencias a casos y tendencias en el sector o relacionados;
- la realización de encuestas no presenciales a miembros de la asociación; y
- *desk research* de material disponible sobre el sector en Argentina (estudios de Interact Argentina, relevamientos de otras entidades, etc.).

En tanto los informes sectoriales y materiales periodísticos se orientan a dimensionar y contextualizar la temática, las entrevistas en profundidad a referentes del sector (y miembros de Interact Argentina) permitieron ahondar y problematizar cualitativamente los factores a analizar. La encuesta dirigida a todas las agencias en Interact tuvo como objetivo recabar aspectos cuantitativos y representativos de los socios en la asociación, lo que permitirá enmarcar y caracterizar el sector donde hace foco este trabajo. Si bien no se trata de un trabajo de análisis de casos, se abordan algunos a modo de ejemplo, así como describe tendencias del sector que de una forma u otra inciden o enmarcan las estrategias de innovación de este tipo de organizaciones.

Estructura del trabajo

En el siguiente capítulo daremos cuenta del contexto general actual en el que las organizaciones creativas se proponen innovar. Se contempló para ello macro tendencias y fenómenos socio económicos y de negocios, así como las principales nociones y discusiones respecto a la innovación como propósito central de sus estrategias. Incluye la indagación sobre tendencias, metodologías y casos de referencia actuales vinculadas al sector que permiten problematizar la innovación.

En el siguiente apartado, para recuperar cierto estado del arte, se realiza un repaso de los antecedentes e investigaciones sobre innovación y estrategias asociadas. El capítulo dedicado al marco teórico de referencia busca identificar los conceptos y categorías que utilizaremos para el análisis de este trabajo.

Quedará para el cuarto capítulo el análisis de nociones y estrategias de innovación en agencias digitales de publicidad y marketing en Interact Argentina, a partir de las fuentes primarias y secundarias trabajadas en el marco del Trabajo Final de Maestría (ver consideraciones metodológicas). Luego de ese desarrollo, en el siguiente capítulo se indicarán propuestas de posibles lineamientos para estrategias e innovación en agencias digitales de publicidad y marketing. A modo de cierre, en el apartado de las conclusiones, se incluirán algunas consideraciones finales.

Capítulo I: Un nuevo entorno para la innovación

*“Creo que el arte y la ciencia tenderán a fundirse más y más.
Los científicos están estudiando el proceso creativo,
y creo que la división entre arte y ciencia se derrumbará
y que los científicos se volverán más creativos
y los escritores más científicos”*

William S. Burroughs

Este capítulo está dedicado a caracterizar el contexto socio económico general y las macro tendencias que inciden o podrían determinar las estrategias de innovación de las agencias digitales. Desde las nuevas dinámicas de producción y consumo, la preeminencia de los datos y el crecimiento de las plataformas como modelo de negocio, la descripción de estas transformaciones permitirá una mayor comprensión de ese entorno. También se abordará al sector y tecnologías vinculadas bajo la óptica de laboratorios de innovación para otros actores e industrias. Será clave, por otro lado, detallar nombres propios, casos y tendencias que ofician de referencias para la gestión de las agencias digitales. Finalmente, nos referiremos a enfoques y metodologías que se han extendido en el sector a la hora de propiciar la innovación.

Transformaciones en el horizonte

Los esfuerzos de organizaciones como las agencias digitales para innovar y perdurar de forma sostenible se inscriben en un escenario general marcado por la expansión de las tecnologías, los nuevos modelos de desarrollo y profundos cambios socioeconómicos. De acuerdo con el Manual de Oslo (2006), “la expresión economía basada en el conocimiento fue acuñada para describir la tendencia de las economías avanzadas a ser cada vez más tributarias del conocimiento, la información y la formación de alto nivel, así como de la necesidad creciente, de los sectores públicos y privados, de poder acceder fácilmente a todos estos elementos. El conocimiento y la tecnología se han hecho cada vez más complejos, realizando la importancia de los vínculos entre las empresas y otras organizaciones como medio de adquirir conocimientos especializados. Otro aspecto del desarrollo económico en las economías avanzadas ha sido el crecimiento de la innovación en los servicios” (OCDE/Eurostat, 2006).

Estos aspectos adquieren mayor relevancia en esta nueva etapa del capitalismo, caracterizada como la “Cuarta Revolución Industrial” (Schwab, 2016b) a partir de la convergencia de las tecnologías digitales, físicas y biológicas, impactando en términos de tamaño, velocidad y alcance. Pero esta transformación no necesariamente se identifica en la emergencia de tecnologías específicas, sino por la transición a nuevos sistemas e infraestructuras ubicuas que inciden en los modos en que producimos, consumimos, nos comunicamos, transportamos, generamos energía, entre otros aspectos. Esto conllevaría profundos cambios a nivel mercado del trabajo, inequidades sociales, equilibrios geopolíticos y tensiones respecto a sistemas de valores sociales y marcos éticos.

Toffler (1979) había identificado estas tendencias al describir la “la tercera ola” de la sociedad post industrial, desde mediados del siglo XX. Ya habría quedado atrás el capítulo de la Revolución Industrial, caracterizado por la uniformización, la sincronización y la centralización. En la tercera ola tendrían preeminencia las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), el desarrollo y distribución de la información y el conocimiento, así como un creciente protagonismo de atributos como la colaboración y la creatividad (Toffler, 1979). Este nuevo contexto estaría signado a su vez por el supuesto declive de la lógica económica de la escasez y de los modelos basados en esquemas con costos marginales relevantes y otras pautas de acceso y consumo de bienes y servicios.

Como veremos en detalle más adelante, ese panorama incide de manera directa en las agencias digitales. Para Pezzani, la adopción de las TIC y la incorporación de nuevas herramientas de gestión representan "el camino para habilitar el cambio y moverse hacia paradigmas digitales como la innovación, el nuevo *revenue*, la transparencia, el control, la gestión del talento líquido, el *crowdsourcing*, el *customer centricity*, la agilidad y la sinergia" (Pezzani, 2018)⁵².

A decir de Rifkin, estamos ante una nueva etapa del capitalismo. Las grandes transformaciones registradas desde mediados del siglo XX (energía cara, problemas de empleo, preeminencia del sector financiero, entre otras) tienen múltiples

⁵² Más adelante retomaremos estos aspectos para abordar particularidades sobre las agencias digitales.

explicaciones, pero un indicador clave. Refiere al viraje de la economía, que pasa de valor del intercambio en el mercado al valor de uso generado a partir del consumo colaborativo o "procomún" (Rifkin, 2014b, 2014a), apoyado en gran medida por la expansión de Internet de las Cosas, entendida como una infraestructura inteligente y global (con la confluencia de las potencialidades de las comunicaciones, la logística y la energía). No implica para Rifkin la desaparición del mercado capitalista tradicional, sino el despliegue de un escenario híbrido en el que ahora se incorpora el consumo colaborativo, con nuevos modelos de negocio y de desarrollo. "El procomún colaborativo está transformando nuestra manera de organizar la vida económica y ofrece la posibilidad de reducir las diferencias en ingresos, de democratizar la economía mundial y de crear una sociedad más sostenible desde el punto de vista ecológico" (Rifkin, 2014a).

Esta "tercera revolución industrial" también es denominada por Rifkin como "capitalismo cultural". Se vincula con lo que Yúdice identifica como la "desmaterialización característica de muchas nuevas fuentes de crecimiento económico —por ejemplo, los derechos de propiedad intelectual según los define el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) y la Organización Mundial del Comercio (OMC)— y la mayor distribución de bienes simbólicos en el comercio mundial (filmes, programas de televisión, música, turismo, etc.) han dado a la esfera cultural un protagonismo mayor que en cualquier otro momento de la historia de la modernidad" (Yúdice, 2002). En ese contexto intentan calar las producciones de las agencias digitales, aunque por fuera del marco del derecho de autor y la propiedad intelectual.

En la "sociedad de costo marginal cero" que postula Rifkin, el desarrollo y eficiencia de las TIC, con el aceleramiento de la productividad y otros fenómenos (Internet de las Cosas, el procomún) como correlato, inaugurarían este otro escenario del capitalismo. De ese modo, distintas actividades productivas lograrían costos de producción marginal tendientes a cero y, con ello, tanto productos como servicios podrían ser prácticamente gratuitos. Forma parte de la metamorfosis de la matriz energía-comunicaciones durante los últimos años: del vapor-correo al petróleo-teléfono y, actualmente, lo que sería el par energías renovables-Internet. De esta manera, como parte de su lógica de reproducción, el capitalismo encontraría la

posibilidad de perdurar con la apuesta de *commoditizar* las ideas y la cultura. Alcanzaría un supuesto estadio óptimo del capital, alguna vez ponderado por Keynes: un momento en el cual los bienes y servicios estarían resueltos para que los humanos pudieran dedicarse al disfrute y aspectos “más intelectuales”.

Brostman también destaca la creciente eficiencia y productividad obtenidas a partir de la incorporación de nuevas tecnologías (lo que llevaría, según Rifkin, al costo marginal cero), y lo conjuga con otro factor de relevancia para explicar los nuevos fenómenos económicos (Brostman, 2010). No sólo se trata del impacto en la lógica de oferta y demanda, sino a su vez cómo el consumo colaborativo -o la también denominada *sharing economy*- incide en el auge de la confianza como factor clave en la articulación social de los intercambios económicos (Brostman, 2012). Compartir sobre la base de propuestas *customizadas* y apoyadas en el *peer-to-peer* como mecanismo de recomendaciones, en las que la reputación (personal, pero también de una marca o un colectivo artístico) se vuelve medular. Las agencias digitales desarrollan acciones sobre la base de esas premisas. Está en línea con teorías sobre las relaciones humanas, como la que sostiene George Mayo al afirmar que el intercambio entre personas permite mayores índices de productividad (Mayo, 1933)⁵³.

Rheingold da un paso más y señala, basado en el ejemplo de las comunidades de código abierto⁵⁴, otro fenómeno muy vinculado a la expansión de las TIC: la producción entre pares o iguales. No se trata de altruismo, ni siquiera por parte de las empresas, sino de encontrar una fuente de valor (y beneficios) entre las nuevas alternativas de compartir e intercambiar conocimiento (Rheingold, 2005). "Si en el pasado nuevas formas de cooperación facilitadas por nuevas tecnologías crearon nuevas formas de riqueza, podemos estar dirigiéndonos a otro modelo económico que es significativamente diferente de las anteriores", asegura. Para el autor esta lógica se potencia con el crecimiento de Internet, que en la era de la comunicación "de muchos para muchos" (o "comunicación interpersonal masiva") propicia cada vez más la acción colectiva y las interdependencias complejas (Castells, 2009).

⁵³ Citado por Amabile (1988).

⁵⁴ Refiere a los grupos vinculados al desarrollo de software que se enmarcan en las premisas *open source*, código abierto o software libre, como una forma de colaborar, compartir y mejorar producciones de forma colaborativa. Estas concepciones también están presentes en colectivos culturales y de negocios en general, que ponderan la idea de llevar adelante una “cultura libre” y participativa que priorice la circulación de intangibles por sobre los sistemas tradicionales de derecho de autor.

Plataformas y burbujas

En contraste con las apreciaciones de otros autores más optimistas, Srnicek concibe a esta nueva etapa como un “capitalismo de plataformas”. Refiere a uno de los emergentes más debatidos de la llamada economía digital y los “datos”⁵⁵ como materia prima dinamizadora de los negocios (Srnicek, 2016). De esta manera, el autor cuestiona alguno de los planteos de Schwab al referirse a la Cuarta Revolución Industrial. Aunque no representan el principal sector en términos de producto, la economía digital junto al sector financiero se han vuelto refugios claves para habilitar la reproducción del capital global en un contexto de estancamiento y de crisis de rentabilidad de los actores manufactureros. Lo “digital”, que excede con creces a los rubros vinculados a lo estrictamente tecnológico, refiere a la expansión de los negocios cada vez más atravesados por el uso de las TIC, datos e Internet en general como elemento constitutivo de sus modelos de desarrollo.

A partir de la crisis global de 2008, esta reestructuración del capital ha impactado de lleno en la relación de las organizaciones con sus trabajadores, clientes y otras empresas, con el imperativo de reducir significativamente sus costos de producción. Desde el punto de vista de la administración, según Srnicek ha implicado crecientes demandas de incorporación de cambios organizacionales e introducción de tecnologías que permitan ganar en eficiencia y dinamizar ventas. Esos determinantes subyacen, para el autor, detrás de la narrativa dominante sobre la necesidad del cambio y la innovación. Las proyecciones de las agencias digitales han quedado signadas por estos mandatos de forma específica, como veremos más adelante.

La expansión de técnicas y tecnologías como el *Big Data*, *Machine Learning* y los recientes desarrollos en Inteligencia Artificial han agudizado estas tendencias, con mayor incidencia en el valor de los datos como mercancía y en una mayor velocidad en los cambios proyectados⁵⁶. Este tipo de capacidades han tenido un gran impacto

⁵⁵ De la mano de otras tendencias en materia de IT y gestión, la creciente incorporación de la "data" en los negocios (organizaciones data-driven) cumple distintas funciones: permiten optimizar la utilización de algoritmos, facilitan la coordinación y tercerización de trabajadores, eficientizan y flexibilizan procesos productivos, propician la reconversión de bienes de baja rentabilidad a servicios de alta rentabilidad, y promueven el análisis de data, que a su vez alimenta un círculo virtuoso (efectos en red, etc.).

⁵⁶ Si bien excede el alcance del presente trabajo, cabe mencionar las diferencias entre estas técnicas y tecnologías de acuerdo a definiciones de la firma especializada Corvalius. Con "Big Data" nos referimos a conjuntos de datos, extremadamente grandes, que pueden ser analizados de forma automatizada con la ayuda de computadores para revelar patrones, tendencias y asociaciones, especialmente relacionados con comportamientos e interacciones

en materia de cambios en los esquemas de segmentación y personalización (de audiencias, votantes, usuarios, etc.), y estudios de comportamiento, incluyendo modelos predictivos⁵⁷.

Srnicek identifica un hito clave en las últimas décadas. Los negocios que se desarrollaron al calor de modelos de gestión y mercados del siglo XX se enfrentan una dificultad clave: no fueron diseñados para extraer y usar datos. La información sobre una operación se pierde, obturando la posibilidad de generar aprendizajes y conocimientos sobre la utilización y performance de sus productos. De acuerdo con Srnicek, un nuevo y potente modelo de negocio es el emergente ante esta necesidad: las plataformas, entre las que destacan nombres propios como Google, Netflix, Amazon, Uber, Facebook, entre otros. Desde esta perspectiva, las plataformas son aquellas que, como intermediarios, permiten interactuar a distintos grupos (clientes, anunciantes, proveedores de servicios, fabricantes, gobiernos, etc.) y generalmente permiten a los usuarios desarrollar sus propios productos, servicios y *marketplaces*.

A partir de esta intermediación cada plataforma no sólo controla como *gatekeeper* el entorno para la realización de esas actividades (con un gran potencial de monopolización de estas, como generalmente ocurre), sino que permiten aprovechar los efectos de red multiplicadores del negocio⁵⁸ y registrar todos los datos asociados. Tales características redundan a su vez en la confluencia de mercados y despliegue de ecosistemas de negocio cada vez más cerrados; es decir, mayor concentración, dinámicas de competencia cada vez más complejas y barreras altas para la interoperabilidad entre organizaciones y sectores. La capacidad para capturar datos, analizarlos y venderlos forma parte esencial del modo de operar de las plataformas, que con sus lógicas inciden en los servicios que ofrecen las agencias digitales. Gracias a esas dinámicas y tecnologías distintas organizaciones (marcas, ONGs,

humanas. Como definición general, nos referimos a Inteligencia Artificial como aquellas tecnologías que buscan imitar competencias humanas. "Machine Learning" refiere a técnicas complejas de análisis estadísticas, generalmente aplicadas a grandes volúmenes de datos (el "deep learning" sería una técnica aún más potente, que contempla el aprendizaje anidado).

⁵⁷ Véase el caso de Cambridge Analytica y las elecciones presidenciales de 2016. "5 claves para entender el escándalo de Cambridge Analytica que hizo que Facebook perdiera US\$37.000 millones en un día", en BBC News, marzo de 2018. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43472797> (Recuperado en enero de 2019).

⁵⁸ Ley de Metcalfe: el valor de una plataforma aumenta exponencialmente cuantos más usuarios utilizan y se interconectan en ese entorno. Esto eleva las barreras de acceso para posibles competidores y alternativas.

partidos políticos, gobiernos, etc.) tienen la posibilidad de segmentar e incidir en las preferencias y hábitos de poblaciones cada vez más específicas.

Además de la capacidad inherente de las plataformas de vulnerar libertades civiles básicas (privacidad, vigilancia, libertad de expresión), Pariser también señala que el modelo de negocio de estas organizaciones encarna a su vez el riesgo de ampliar lo que denomina “burbujas de filtro”. Refiere a motores online que crean universos de información sobre cada uno de nosotros, dedicados a supervisar qué hacen los usuarios y sus contactos para extrapolarlo y crear teorías cada vez más refinadas sobre quién es cada persona y qué hará a futuro (Pariser, 2011). Esos algoritmos predictivos, dice el autor, pueden ser valiosos en términos de experiencias de usuarios o consumidores, pero potencialmente dañinas en términos de ciudadanía y el impacto social respecto a la diversidad, acceso a la información, la cultura, entre otros aspectos.

Para caracterizar este nuevo estadio del capital, Srnicek identifica cinco tipos de plataformas cuyo denominador común es el control de ese entorno o código (Lessig, 2002) por parte de los dueños (por lo tanto, ponen las reglas). En todos los casos no necesariamente contemplan la producción de bienes tangibles. Los cinco tipos de plataformas⁵⁹ son:

- i) plataformas publicitarias (por ejemplo, Google, Facebook, etc.);
- ii) plataformas *cloud* (Amazon Web Services, Salesforce);
- iii) plataformas industriales (GE, Siemens);
- iv) plataformas de productos (Spotify, Netflix); y
- v) plataformas lean (Uber, Airbnb)⁶⁰.

⁵⁹ Cada tipo de plataforma tiene particular relevancia para las agencias digitales de publicidad y marketing ya que gravitan en sus actividades como medios, proveedores de servicios o referencias como modelos de negocio.

⁶⁰ Las plataformas de publicidad se especializan en extraer información, analizar y vender esa capacidad para los anunciantes (y agencias) que busquen alcanzar segmentos específicos. Las plataformas *cloud* son aquellas que administran y alquilan capacidad de su infraestructura (software y hardware) a otras empresas, generalmente a demanda. Las plataformas industriales se orientan a comercializar soluciones para transformar industrias manufactureras tradicionales en procesos productivos conectados a Internet, con menores costos y reconvirtiendo productos en servicios. Las plataformas de producto generan ingresos a partir de modelos como el de suscripción a servicios. Las plataformas lean ofician de intermediación para comercializar los bienes y servicios de otros actores. La mayoría de los casos conocidos pueden aplicar en más de un tipo de plataforma. Por ejemplo, Amazon tiene injerencia en los cinco tipos de plataformas, en tanto Apple es fuerte como plataforma *cloud* y plataforma producto.

Las plataformas gravitan en más de un sentido en las estrategias de las agencias digitales: marcan el norte del mercado, así como inciden en decisiones estratégicas y roles de este tipo de organizaciones. En primer lugar, y como veremos en el siguiente apartado, ofician como sector de referencia como parte del aura de innovación que Silicon Valley irradia a todos los sectores de la economía. Marcan las pautas a nivel tendencias en *management* del sector creativo, enfoques para innovar, desarrollo de productos, entre otras. Desde un punto de vista operativo, las plataformas a su vez forman parte del *mix* de medios con el cual trabajan las agencias, particularmente en sus proyectos social media (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram) y de campañas publicitarias (Google, Facebook, YouTube), lo que convierte a esas empresas en interlocutores cotidianos de peso.

Plataformas producto como Netflix y Spotify son también entornos que utilizan las agencias para acciones específicas de promoción, en ocasiones de forma articulada con productoras de contenidos o sellos. Por otro lado, las plataformas *cloud* forman parte de sus costos fijos para servicios online tales como el alojamiento en servidores (*hosting*), prestaciones tipo correo electrónico, email marketing o almacenamiento de archivos, o bien soluciones de gestión (CRM, moderación, escucha activa en redes sociales, facturación digital, entre otros).

Como modelo de negocios y paradigma, las plataformas se imbrican cada vez con más sectores de la economía, lo que las impulsa a incrementar sus mercados (más datos disponibles) y a convergir como competidores no sólo entre sí, sino también en rubros antes impensados⁶¹. “Lejos de ser meros dueños de información, las compañías detrás de estas plataformas se están convirtiendo en los dueños de las infraestructuras de la sociedad” (Srnicek, 2016).

⁶¹ Por mencionar algunos ejemplos: Google y Uber ya iniciaron la competencia en el mercado de los autos autónomos, en tanto Amazon disputa el negocio de la venta física de alimentos con locales propios y Netflix identifica al videojuego Fortnite como una amenaza para su negocio. Véase, por ejemplo: "Google vs Uber: The Battle for the Autonomous OS", disponible en: <https://thinkgrowth.org/google-vs-uber-the-battle-for-the-autonomous-os-2c817828425> (recuperado en enero de 2019); "Así funciona la primera tienda física de Amazon sin cajas y (casi) sin empleados", disponible en: <https://www.xataka.com/robotica-e-ia/asi-funciona-la-primera-tienda-fisica-de-amazon-sin-cajas-y-casi-sin-empleados> (recuperado en enero de 2019); y "It's only January and Netflix already won the 2019 award for shadiest letter to shareholders", disponible en: https://qz.com/1527472/netflix-just-used-fortnite-to-shade-hbo-in-a-shareholder-letter/?utm_source=email&utm_medium=daily-brief (recuperado en enero de 2019)

Laboratorios de innovación

La “Edad Colaborativa” del capitalismo profetizada por Rifkin implicaría una serie de desafíos para el sector cultural y creativo que, digitalización e Internet mediante, ha oficiado como uno de los primeros territorios de experimentación. Un auténtico laboratorio global en el que comenzaron a asomar las primeras tensiones, que luego se trasladaron a otros ámbitos como el transporte y la logística (el caso Uber acaso sea el más paradigmático⁶²). Los conflictos en torno al derecho de autor y propiedad intelectual (la “piratería”), los nuevos modelos de negocio innovadores (Foss & Saebi, 2017), el rol de intermediarios (Google, Netflix, Facebook), los debates en torno a la neutralidad de la red⁶³ y la gobernanza de Internet⁶⁴; son algunos emergentes y consecuencias de este cambiante entorno.

Estos factores se encuentran sumamente vinculados con la reconfiguración de los protagonistas en cada rubro, nuevos tipos de consumo y expresiones, sin mencionar las dificultades para entidades gubernamentales a la hora de regular estos nuevos fenómenos globales. Casos como el de Google, Amazon, Facebook, Spotify, Apple y Netflix, entre tantos otros, dan cuenta del impacto que han acusado sectores tan disímiles como los medios de comunicación, las editoriales, el cine y la TV, el transporte, la música, entre otros. El mercado de las agencias digitales también está atravesado por las nuevas pautas de producción, distribución y consumo que marcan estos actores: es decir, cómo los usuarios usan determinadas tecnologías, qué hacen con los contenidos y qué impacto tienen.

En ese contexto, en el que la economía de la abundancia es la supuesta tónica y se impone la lógica del “acceder a” en lugar de la “la posesión de” (el “procomún”), se tensionan nociones clave. ¿Cómo gravitará la “posesión de” (derecho de autor, patentes, propiedad intelectual) en las organizaciones que quieren sacar ventajas

⁶² “¿Qué es Uber y cómo funciona?”, publicado en La Nación el 26 de marzo de 2016. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1883602-que-es-y-como-funciona-uber> (consultado en enero de 2017).

⁶³ Se trata de un principio extendido según el cual los principales actores vinculados al desarrollo de Internet (proveedores de acceso, gobiernos, empresas de servidores, productoras de contenido, etc.) debe tratar a todo el tráfico que circula por la red de la misma manera, sin ningún tipo de discriminaciones ni preferencias. De esta manera, se intentan restringir prácticas que atenten contra la libertad de expresión, el acceso a la información, la competencia desleal o la discriminación de grupos o personas. Ver más en “Marco Modelo de la Neutralidad de la Red”: <http://www.palermo.edu/cele/pdf/MODEL-NEUTRALITY.pdf>

⁶⁴ Véase Kurbalija, Jovan y Eduardo Gelbstein (2005), Gobernanza de Internet: Asuntos, actores y brechas, DiploFoundation y Sociedad para el Conocimiento Mundial editores, Malta, 160 p. Disponible en <http://textus.diplomacy.edu/textusbin/env/scripts/Pool/GetBin.asp?IDPool=1090>

competitivas a partir de sus innovaciones? ¿Qué pasará con supervivencia y composición del sector cultural y creativo, que depende en gran medida de la capacidad de supervivencia de pequeñas y medianas organizaciones?

Economistas estadounidenses abiertamente liberales como Summers y DeLong se han posicionado como fervientes opositores a los subsidios gubernamentales a actividades como las culturales y creativas, con dificultades para cubrir sus costos (Pine II & Gilmore, 2011). Pero el argumento que tales medidas atentan contra el "espíritu emprendedor" y la competencia no les ha evitado a Summers y DeLong cuestionarse sobre la viabilidad de ciertos sectores en función de la paradoja que plantean las TIC al reducir a cero el costo marginal de producir y distribuir bienes y servicios. Ante ese panorama, los autores comenzaron a hacer concesiones impensadas años atrás para esa línea de pensamiento, como la posibilidad de que el Estado garantice monopolios artificiales de corto plazo, de modo de asegurar un margen relevante de ganancias y estimular de esa forma la innovación entre actores privados⁶⁵. El mercado como ordenador y promotor de las actividades creativas y culturales, pero con cierta "tutela" estatal.

Con el "costo marginal cero", el beneficio económico para un sector como el cultural y creativo –atravesado por las TIC tanto a nivel producción, distribución como consumo– queda entonces librado a la suerte de otras alternativas. Emergen de esta manera modelos basados en los ingresos publicitarios, fenómenos como la tercerización y profesionales *free lance*, esquemas tipo *crowdfunding* y *crowdsourcing*, micropagos o por suscripción. También se multiplican, a su vez, la reconversión de propuestas culturales y creativas en nuevo sentido: las experiencias. Como decíamos anteriormente, los modelos de las plataformas se expanden a distintos ámbitos de negocio y convergen a una competencia en común gracias a la explotación de las TIC y los datos (Srnicek, 2016).

De acuerdo con Pine y Gilmore, ese nuevo motor de la economía también se apalanca en la posibilidad de "propiciar acontecimientos, eventos, productos o servicios

⁶⁵ Rifkin, Jeremy (2014): "Capitalism is making way for the age of free", publicado en The Guardian el 31 de marzo de 2014. Disponible en: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2014/mar/31/capitalism-age-of-free-internet-of-things-economic-shift>

memorables, con el propósito de generar una experiencia positiva en las personas y que estas se involucren más” (Pine II & Gilmore, 2011). Está en línea con el planteo de Godin, tan relevante para las organizaciones del sector cultural y creativo como son las agencias digitales: “las personas no compran bienes y servicios, sino que compra relaciones, historias y magia” (Godin, 2014)⁶⁶. Sean campañas interactivas, recitales, obras de teatros, películas 3D inmersivas, juegos de realidad virtual o propuestas de entretenimiento en locales comerciales, la economía de la experiencia se basa en alternativas para generar valor y beneficios por encima de la materia prima, productos o servicios. Las agencias digitales asumen esa brújula y ese norte, lo que complejiza de forma cambiante lo que el mercado espera de sus productos.

Según Yúdice, “ya no es ni el producto ni el servicio lo que impulsa la economía, sino las experiencias, como en los casos del turismo o el *branding* (...) lo que importa son las sensaciones memorables, aquellas que provienen no de un espectáculo, sino de una experiencia” (Yúdice, 2014). Se trata de innovar a nivel acontecimientos con propuestas que tienen la virtud de que pueden ser estandarizadas, pero no *commoditizadas*. Son únicas, implican estar ahí, vivenciarlo, no se repiten, sin que gravite el costo marginal cero de la instancia de distribución. Y se integran perfectamente con los postulados de la *sharing economy* ponderados por Brostman, basados en la recomendación, reputación y confianza (Brostman, 2012).

Pine y Gilmore refieren a cuatro dominios principales cuando plantean la idea de la economía de la experiencia, como instancia superadora de la mera venta de bienes y servicios. Destaca el dominio del Entretenimiento (consumo "pasivo", como ver películas o leer un libro); el dominio Educativo (involucra activamente a la persona en actividades intelectuales o pedagógicas); el dominio Escapista (alternativas inmersivas, como la práctica de deportes o juegos); y el dominio Estético (observación y disfrute del entorno u objetos puntuales) (Pine II & Gilmore, 2011). Se hace evidente el rol protagónico del sector cultural y creativo –y las agencias digitales como uno de sus actores– en la construcción de esas experiencias, principalmente si las más enriquecedoras (acaso con mayores márgenes de ganancias) son aquellas que toman aspectos de los cuatro dominios. Claro que, si la experiencia manda, cada vez

⁶⁶ Citado en “El modelo de la nueva agencia” (Buzzi & Al., 2013)

más se impone la innovación tecnológica y la estrategia comercial como elementos de diferenciación y la “conversión” (ventas, acceso, consumo) como el gran objetivo.

El potencial creativo e innovador para diseñar esas experiencias será clave en el rol socioeconómico del sector de la publicidad y marketing digitales. Incluso el mercado podría fogear y generar externalidades positivas en la articulación con otras áreas de la economía. En su más amplio sentido y concepción, las experiencias se convierten entonces en un refugio del valor y beneficio. Con su capacidad de construir narrativas y verosímiles (C. Scolari, 2008; C. A. Scolari, 2013), las agencias podrían también fogear un recurso trascendente en la convivencia o disputa con otros tipos de relato (con la comunicación política, por ejemplo) en contextos ya atravesados por la supuesta nueva lógica de la *posverdad*⁶⁷. En ese sentido, el sector cultural y creativo se convertiría en un ámbito clave a la hora de asentar la narrativa que brinde sentido y claves de lectura para comprender este nuevo entorno.

Cabe preguntarse, por otro lado, si la expectativa puesta por Rifkin y otros autores en el impacto que las nuevas tecnologías y sus usos (Internet, el consumo colaborativo, la proliferación de experiencias, etc.) no sería una expresión más del “ciclo Kondratieff de 50 años”⁶⁸. El economista ruso advirtió a principios del siglo XX que ese ciclo se corresponde con la dinámica inherente a la tecnología. Durante un período determinado –cada medio siglo, aproximadamente– el desarrollo tecnológico empuja el crecimiento vertiginoso de determinadas industrias y sectores.

Pero lo que parecen ganancias récord (destaca Drucker, retomando los planteos de Kondratieff) en realidad serían repagos de capital que ya no son prioritarios o necesarios en industrias que dejaron de crecer⁶⁹. “Esta situación se extiende por no más de 20 años, para luego abrir paso a una crisis, usualmente signada por algún sentimiento extendido de pánico” (Drucker, 1985). Sigue a continuación un período de estancamiento, durante el cual las tecnologías emergentes no generan la

⁶⁷ Aunque excede el abordaje de este trabajo, podría matizarse sencillamente el neologismo de “posverdad”. Postulada como un concepto que pretende dar cuenta de construcciones falsas o falaces, con la intención de moldear a la opinión pública, similar apreciación podría hacerse respecto al rol de los medios masivos de comunicación a partir de los *mass media research* que se extendieron en los Estados Unidos desde 1920

⁶⁸ Citado por Drucker (1985). El economista ruso Nikolai Kondratieff fue ejecutado por orden Stalin a mediados de 1930. Fue luego de que su modelo econométrico predijera, como finalmente sucedió, que la colectivización de la agricultura en Rusia derivaría en una marcada caída en los volúmenes de producción.

⁶⁹ Es similar al planteo de Srnicek (2016) respecto al capitalismo de plataformas.

suficiente cantidad de puestos de trabajo para lograr una reactivación económica, contexto en el cual difícilmente se puedan generar políticas o medidas para revertirlo. De hecho, autores “clásicos” de la economía como Abramowitz y Solow enfrentan no pocos obstáculos teóricos y metodológicos cuando deben lidiar con la agenda de la innovación y la posibilidad de modelizar un fenómeno dinámico como la innovación y sus impactos en el desarrollo de países y organizaciones (Campanario & Vazhnov, 2017).

Tal vez sea pronto para proyectar cómo será el caso de las TIC y la “economía de la abundancia”, si tendrán su propio devenir específico (acaso más venturoso) o si serán, una vez más, parte de un ciclo económico propio de la lógica de reproducción del capital. Corre a la par del sesgo de “sobretecnologizar” el futuro y sobreestimar los mantras la innovación, a tal punto de constituirse en una potencial falacia narrativa riesgosa para organizaciones como las agencias digitales de publicidad y marketing (Campanario & Vazhnov, 2017).

Estas dilucidaciones se entreveran con el postulado del “emprendedor” como el icónico sujeto social y motor, acaso capaz de encarnar e impulsar el desarrollo de esta nueva etapa del capitalismo, detentando su flexibilidad, creatividad y liderazgo emocional como atributos esenciales (Natanson, 2016). El propio Drucker sostiene que “la tecnología que impulsa el cambio es el nuevo *management* emprendedor” (Drucker, 1985). Todo ello sin mencionar ni desarrollar aquí las consecuencias de uno u otro escenario en términos de equidad social y distribución de riquezas. En ese sentido, Piketty subraya que “cuando la tasa del rendimiento del capital supera de modo constante la tasa de crecimiento de la producción y el ingreso –lo que sucedía hasta el siglo XIX y amenaza con volverse la norma en el siglo XXI–, el capitalismo produce mecánicamente desigualdades insostenibles, arbitrarias, que cuestionan de modo radical los valores meritocráticos en los que se fundamentan nuestras sociedades democráticas” (Piketty, 2013). Es decir, en el mediano y largo plazo, tiene como resultado a la concentración de la riqueza y a la inestabilidad económica y social.

Será también complejo comprender y anticipar cuál será el rol del sector cultural y creativo en ese contexto. ¿Cómo deberán orientarse las políticas públicas para estas

actividades? Acaso esos “emprendedores” sean los creadores de estas propuestas de experiencias, en su intento de granjear márgenes de ganancia como alternativa a los productos y servicios tradicionales ya *commoditizados*. Habrá que confirmar si tal fenómeno se estabiliza, qué rol asume el desarrollo cultural y artístico, y si la nueva dinámica del consumo es sustentable a largo plazo, para los creadores, los nuevos “intermediarios” en la distribución y las personas que buscan acceder de un modo u otro a esos productos. A decir de Blaug, la economía vinculada al sector cultural y creativo “constituye una especie de terreno de experimentación de la pertinencia de ciertos conceptos económicos fundamentales” (Blaug, 1976)⁷⁰.

Las agencias digitales de marketing y publicidad, a su vez, toman a la cultura y el entretenimiento como laboratorios o “rifle de asalto” de la innovación (Campanario & Vazhnov, 2017), una suerte de terreno fértil para la experimentación con tecnologías y distintas narrativas creativas. De hecho, para el historiador Steven Johnson las innovaciones generalmente se concretan en lo que identifica como un espacio “próximo adyacente”⁷¹; es decir, elementos o sectores que preceden o rodean a un potencial emergente innovador. En ese derrotero, en el sector suele asociarse la idea de innovación con la aplicación de novedades tecnológicas o bien la implementación de recursos en canales y mensajes no tradicionales; es decir, enfocados en los productos o entregables de cada empresa. Según Pezzani, y como veremos más adelante, se trata de apuestas interesantes pero de corto alcance para las agencias: “quizás sea tiempo de redefinir nuestro producto: la creatividad es un *commodity*, mientras que la innovación es el verdadero valor agregado” (Pezzani, 2018).

Espejos, mecas y gurúes

Cada marzo, desde 1987, las miradas de las agencias digitales viran hacia Austin, Texas. Allí todos los años se celebra la South By SouthWest (SXSW)⁷², la conferencia estadounidense que agrupa festivales e iniciativas para celebrar “la convergencia entre las industrias interactivas, audiovisuales, y de la música”. Visitantes en general y profesionales de todo el mundo se acercan a esta verdadera meca para descubrir

⁷⁰ Citado en el Manual de Oslo y en el Global Innovation Index (OCDE/Eurostat, 2006; Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, 2016)

⁷¹ Mencionado por Campanario en su libro “Modo esponja” (Campanario & Vazhnov, 2017)

⁷² Para más información, véase el sitio oficial del SXSW en: www.sxsw.com (recuperado en enero de 2019).

lo último en tendencias a través de *showcases*, performances en vivo, exhibiciones, *workshops*, *hackatones* e instancias de *networking*, entre otras propuestas. Los organizadores consideran al encuentro como parte de una de las comunidades más diversas, colaborativas e inventivas en el mundo. Este tipo de convocatorias se posicionan como referencia ineludible para un sector como el de la publicidad y el marketing digitales, e irradian sus propias pautas respecto a la innovación hacia decenas de otros festivales, conferencias de negocios y ferias en todo el planeta.

En tanto, a la omnipresente figura de Steve Jobs como sinónimo del emprendedor innovador, se han sumado a la lista de notables otros referentes de Silicon Valley y otros “centros globales de la innovación”: Elon Musk, Jeff Bezos, Mark Zuckerberg, Peter Thiel, Larry Page, Jack Dorsey o Richard Branson, por mencionar algunos, alimentan el “mito del garaje” (la idea que se puede crear una multinacional con una buena idea, desde cualquier hogar)⁷³. Son los nombres del momento, auténticas *celebrities* de la innovación presentes entre las menciones de cada *Powerpoint* o charla motivacional de los *gurúes* de la publicidad y el marketing digitales.

En los últimos años, las referencias respecto a la innovación se empezaron a diversificar, tanto desde el punto de vista del origen como de las especialidades. Si bien California continúa como el gran epicentro mundial, comienzan a emerger también otras “mecas de la innovación” relevantes. Ciudades como Londres (Inglaterra), Florianópolis (Brasil), Tel Aviv (Israel), Shenzhen (China) o Tallin (Estonia) cuentan con proyectos para desarrollar y expandir sus propios ecosistemas de innovación (Campanario & Vazhnov, 2017; *Guía de Desarrollo de Ecosistemas: Centros de Innovación*, 2015). Del mismo modo, ya no son el software o Internet los únicos rubros de referencia para hablar de disrupción. Las conferencias TED⁷⁴ ahora también son protagonizadas por biólogos, científicos sociales, deportistas, artistas y todo tipo de especialistas que se han abocado a promover la innovación en sus ámbitos de trabajo.

⁷³ Musk es el creador de Tesla y SpaceX, Bezos fundó Amazon, Zuckerberg lidera Facebook, Thiel desarrolló Paypal, Page junto a Sergei Brin dio nacimiento a Google, Dorsey emprendió con Twitter y Branson está detrás de Virgin. Se trata de empresas y casos frecuentemente mencionados como paradigmas de los emprendedores tecnológicos.

⁷⁴ Las charlas TED (Tecnología, Entretenimiento, Diseño) son parte de una iniciativa sin fines de lucro que tiene como propósito promocionar ideas innovadoras de distintos ámbitos. Desde su fundación en 1984, es uno de los formatos más replicados en todo el mundo (incluso existe la versión TEDxRío de la Plata): contabilizan miles de asistentes a las conferencias y millones de reproducciones de sus videos.

Gran parte de esa prédica se ha cristalizado en distintas iniciativas globales cuyo principal propósito es fomentar modelos y perfiles de innovación a través de nuevos contextos de aprendizaje, modelos de negocio y una creciente especialización en las tecnologías digitales. Uno de los ejemplos más mencionados es la Singularity University⁷⁵. Creada en Silicon Valley y ubicada en un centro de investigación de la NASA⁷⁶ en Mountain View (California), esta casa de estudios busca diferenciarse de modelos educativos formales y tradicionales, y se basa en el concepto de la singularidad tecnológica: el hipotético advenimiento de una inteligencia artificial lo suficientemente avanzada como para automejorarse recursivamente o desarrollar tecnologías mejores sin la intervención de humanos. Los cursos de la Singularity University⁷⁷ están dedicados a ejecutivos y profesionales que, apoyados en la capacidad de tecnologías exponenciales y distintas instancias colaborativas, se dediquen a abordar las grandes problemáticas en el mundo (energía, alimentos, medio ambiente, por mencionar algunas).

Desde el sector de la publicidad y marketing también se han planteado iniciativas (incluso más antiguas) para promover la innovación en organizaciones. A mediados de 1950 Alex Osborn, uno de los fundadores de la agencia BBDO, creó la Creative Education Foundation y con ello el Creative Problem Solving Institute (CPSI), una de las principales conferencias mundiales dedicadas a la creatividad y la innovación. A cada encuentro asisten cientos de directivos y profesionales de agencias digitales en búsqueda de nuevas tendencias y metodologías para aplicar en el sector.

También vinculado o como parte del sector, uno de los claros exponentes de estas nuevas tendencias de gestión de la innovación está identificado con Hyper Island. La escuela sueca de creatividad digital además se especializa en servicios de consultoría orientada a la incorporación de tecnologías digitales para clientes de distintas industrias⁷⁸. Fundada en Estocolmo a mediados de 1996 por Jonathan Briggs y David

⁷⁵ Véase el sitio web oficial de la universidad: www.su.org (consultado en enero de 2019).

⁷⁶ También está patrocinada por Google e IDEO, la consultora que promueve el *design thinking* como método de innovación.

⁷⁷ Si bien se estructuran entorno a un enfoque multidisciplinarios, las propuestas académicas contemplan temáticas disímiles como Redes y Sistemas Informáticos, Biotecnología y Bioinformática, Medicina, Neurociencia y mejoramiento humano, Inteligencia artificial, robótica y computación cognitiva, Energía y sistemas ecológicos, Política, Derecho y Ética, Finanzas y espíritu empresarial, Diseño, entre otros.

⁷⁸ Véase más en el sitio web oficial de Hyper Island: www.hyperisland.com (consultado en enero de 2019).

Erixon, actualmente se la conoce como la “Harvard Digital” y tiene presencia también en Brasil, Reino Unido, Estados Unidos y Singapur. Aunque paradójicamente comenzó a operar en una ex prisión, Hyper Island destaca por promover sus propias metodologías educativas y de innovación (“aprender desde el hacer”), con foco en la transformación digital de las organizaciones y la utilización de nuevas tecnologías. Muchos de los planteos de la escuela se apoyan en metodologías de la innovación como el *design thinking* y enfoques *Lean*, con énfasis en la co-creación y los prototipos⁷⁹.

La creciente profesionalización respecto a las tecnologías digitales ha sido señalada por diversos especialistas como el futuro del sector publicitario y de marketing⁸⁰. En esa perspectiva, la referencia de Hyper Island es clave también para agencias digitales y de innovación en Argentina, como R/GA y Palo. De hecho, sus directivos fueron promotores de las visitas a Buenos Aires de esta escuela sueca para la realización de *master classes* de “aceleración digital” para negocios. Agencias locales como FogDog, Camping o PicNic⁸¹ también reconfiguraron sus propuestas de valor a la luz de los más recientes desarrollos en marketing y la incorporación de tecnologías digitales para la innovación.

Aunque con cierto recelo, las agencias digitales también se han visto en el espejo de otros actores y rubros que han incidido en sus actuales modelos de gestión y entorno competitivo (Pezzani, 2018). Comenzaron a tomar esquemas y metodologías propios de las *software factories*⁸² (con foco en trazabilidad de horas de servicio más que en el peso de “entregables creativos”) y proyectos identificados con las consultoras, que incursionaron recientemente de forma directa en el sector de la publicidad y el marketing digitales⁸³.

⁷⁹ Ahondaremos sobre estas herramientas en el próximo apartado.

⁸⁰ Véase “The Future of Advertising”, en Fast Company, 17 de noviembre de 2010: <https://www.fastcompany.com/1702130/future-advertising> (consultado en enero de 2019).

⁸¹ El fundador y CEO de PicNic es Fernando Vega Olmos, uno de los más reconocidos directivos de la industria publicitaria en Argentina. Después de trabajar en agencias publicitarias “tradicionales” como BBDO, Casares Grey y JWT, fundó PicNic para enfocarse en la innovación en el desarrollo de marcas.

⁸² En el próximo apartado ahondaremos sobre estas técnicas.

⁸³ Accenture, por ejemplo, abrió en Buenos Aires sus oficinas de Accenture Interactive dedicadas a proyectos vinculados al marketing digital. Es una de las empresas socias en Interact Argentina. Ezequiel Arslanián, su director ejecutivo, fue entrevistado para este trabajo. A nivel global, a principios de abril de 2019 hizo uno de los anuncios más relevantes de la industria con la adquisición de Droga5, una de las agencias creativas independientes más importantes del mundo. Esa operación implica un desembarco aún más certero de las grandes consultoras en un terreno antes reservado a las agencias creativas como los miembros de Interact, lo que anticipa una mayor competencia por parte de actores con más infraestructura y recursos. Véase “Behind

Recursos tácticos: elogio de la agilidad

Resulta casi un contrasentido. Al visitar oficinas de las agencias digitales es posible encontrar múltiples recursos analógicos decorando las paredes: papeles de colores tipo *post it*, diagramas dibujados en pizarras, lienzos con definiciones. Lo que podría confundirse con prácticas de otras épocas, en realidad responde a dinámicas propias de algunas de las tendencias y metodologías de innovación más utilizadas actualmente en el sector de la publicidad y el marketing digitales. Enfoques como el *design thinking*, metodologías lean o técnicas *agile* tienen como denominadores comunes la experimentación, la cocreación participativa, el prototipado, la constante iteración y marcado foco en las personas como usuarios o clientes. Pero presentan también sus particularidades.

Como veremos, a la par de sus potencialidades, estos abordajes no están exentos de cuestionamientos, en particular en lo que refiere a su sistematización como métodos formales y el desarrollo de marco que les otorgue sustento teórico. Si Schumpeter fue uno de los primeros en conceptualizar sobre innovación como la “aplicación de nuevas combinaciones” (Schumpeter, 1943), también existe otro antecedente claro para la mayoría de las terminologías hoy en boga gracias a las distintas metodologías y enfoques. “Experimentación”, “cooperación”, “éxito del fracaso” y otros derivados de la resiliencia y la mejora continua están presentes en la obra del economista Albert Hirschman desde hace décadas⁸⁴. Sin embargo, estos autores y otros aportes desde las ciencias no suelen estar referenciados explícitamente en la mayoría de las metodologías de innovación utilizadas en las agencias digitales⁸⁵. De la misma manera, es posible reconocer cierta brecha entre estos planteos para innovar (presentes en el mundo de los negocios y en el de gobierno) y los desarrollos de la academia, como ámbitos aparentemente inconexos.

Si bien no se pretende desarrollar aquí un abordaje exhaustivo sobre estos enfoques, nos proponemos caracterizarlos a fin de diferenciar el alcance de estos como recursos tácticos o bien como centro mismo de las estrategias de innovación en las agencias

Accenture's groundbreaking Droga5 deal", en AdAge, 6 de abril de 2019: <https://adage.com/article/agency-news/accenture-interactive-set-buy-droga5/317215?ttl=1554907099> (consultado en abril de 2019).

⁸⁴ Mencionado por Campanario en “Modo esponja” (Campanario & Vazhnov, 2017). Realizaremos un desarrollo del “estado del arte” más adelante.

⁸⁵ Esto lo podremos apreciar en próximos capítulos, a partir de la indagación de las fuentes primarias.

digitales. Esta distinción contribuirá luego al análisis de lo relevado entre los socios de Interact Argentina.

Las metodologías de *design thinking*, *lean*, *agile* y el *customer experience*, entre otras, forman parte de los esfuerzos por “humanizar” los procesos de innovación, que de alguna manera han estado capturados por desarrollos y dispositivos tecnológicos. De ese modo se han difundido enfoques centrados en el humano (“*human-centered design*” o HCD), cuyos antecedentes más específicos datan de mediados del siglo XX. Por aquel entonces autores como John E. Arnold y Bruce Archer se propusieron desarrollar un abordaje sistematizado para la resolución creativa de problemas a través de herramientas propias del diseño y la proyectual.

Hacia las décadas del 70 y los 80, la academia estadounidense empezó a trabajar desde las ciencias el concepto de diseño como una forma de pensamiento. Después de que llegara a las aulas de la Universidad de Stanford como un método establecido para la acción creativa, el *design thinking* como enfoque fue adaptado para el mundo de los negocios por David M. Kelly, el fundador de IDEO en 1991⁸⁶. Actualmente liderada por el autor y conferencista Tim Brown, IDEO es una de las principales promotoras del *design thinking* en todo el mundo. Lo definen como un enfoque creativo para la resolución de problemas, con foco en las personas y organizaciones involucradas (Brown, 2009; Brown & Wyatt, 2016).

El proceso del HCD puede aplicarse para proyectar productos, servicios, espacios físicos e incluso sistemas complejos como las organizaciones. Cada proyecto de *design thinking* se estructura en general en tres grandes fases: “Inspiración”, “Ideación” e “Implementación”, con recurrentes instancias de convergencia y divergencia a nivel indagación y definiciones. Parte esencial del *design thinking* se identifica con la iteración participativa de sus proyectos, al involucrar en el proceso a distintos actores (*stakeholders*, consumidores de productos, gerentes de una empresa, etc.) bajo la premisa de la “co-ideación” o “co-creación” (Brown, 2009).

⁸⁶ IDEO es una organización especializada en innovación social, fundada en 1991 en Palo Alto, California (Estados Unidos). Kelly fue el creador del primer mouse de Apple en 1982. Actualmente, IDEO está liderada por el conferencista y autor Tim Brown.

Existe una batería de métodos y recursos de *design thinking* utilizados para llevar adelante esta participación. Generalmente asociadas con el uso de los famosos *posts it* de colores, la mayoría de esas herramientas (“Flor de Loto”, “*Brainstorming*”, “Mapa mental”, “Scamper”, entre otras⁸⁷) son versiones simplificadas de dinámicas desarrolladas décadas atrás por las ciencias sociales tradicionales. Por otro lado, uno de los aspectos clave al aplicar *design thinking* como enfoque se vincula con la importancia del prototipado de las soluciones desarrolladas. Se trate de una versión de un producto, el bosquejo de un diseño, la simulación de un servicio o la disposición provisoria de un espacio físico, el prototipo se pone en juego como forma de testear “en acción” el proyecto.

El auge del *design thinking* también suscitó críticas desde distintos ámbitos académicos y profesionales. Autores como Iskander cuestionan el “entusiasmo” por un método al que consideran fundamentalmente conservador, con definiciones ambiguas y de cuestionable rigurosidad técnica (Iskander, 2018). Según esa óptica, el *design thinking* tendría cierta inclinación a preservar el *statu quo*, privilegiando la mirada de los diseñadores y con marcadas limitaciones a la hora de abordar problemáticas complejas en contextos con alto grado de incertidumbre. Por otro lado, se trataría de un “nuevo nombre para un viejo método”, al recuperar el enfoque racional experimental desarrollado en la segunda mitad del siglo XX, en particular desde las ciencias sociales y de la administración.

Otra de las disciplinas orientadas a la innovación más invocadas desde el *management* en empresas son las metodologías ágiles o *Agile* (APG Argentina, 2018; Katz, 2015; Kotler & Armstrong, 2013). Oriundas de la industria de desarrollo de software, la “tendencia ágil” se ha extendido entre distintos tipos de organizaciones para gestionar el trabajo, con calidad dispar en su concepción y aplicación. De hecho, debido a su importancia para el desarrollo de proyectos y la formación de nuevos profesionales, la creciente ambigüedad respecto a *Agile* obligó al Departamento de

⁸⁷ Para conocer un listado de este tipo de herramientas se recomienda visitar el sitio DesignThinking.es (Recuperado en enero de 2019).

Defensa de los Estados Unidos a elaborar recientemente un documento oficial que permitiera unificar criterios entre *managers* y alinear distintas iniciativas en marcha⁸⁸.

¿Cuál es la particularidad de las metodologías ágiles? Difundido desde principios de 2001 por la “Agile Alliance” norteamericana⁸⁹, se trata de un enfoque para la gestión de proyectos en contextos de cambios acelerados y sistemas complejos, de modo que permiten adaptar rápidamente la forma de trabajo de acuerdo a las condiciones de un proyecto (Beck et al., 2001). Originalmente, fue una respuesta a otros modelos de desarrollo de software más verticales y documentos de trabajo monolíticos (“desarrollo en cascada”, por ejemplo).

Dos grandes campos de acción pueden identificarse dentro de estas premisas: la “agilidad operativa” (concebida en términos de optimización de equipos y las instancias de ideación e implementación específicos de proyectos) y la “agilidad estratégica” (orientada a promover la innovación en toda la organización y para desarrollar nuevos negocios). Entre las metodologías ágiles más difundidas se encuentran “*Scrum*” (estrategia iterativa e incremental, solapamiento de etapas y equipos autónomos), “*Kaban*” (enfocada en el control de procesos con recursos visuales) y “Programación Extrema (XP)” (potenciar las relaciones interpersonales y el aprendizaje continuo, durante la iteración con cliente).

Aunque fue concebido con otros propósitos, para distintos autores y especialistas el *framework* ágil tiene una relevancia creciente para la gestión de organizaciones como agencias digitales de publicidad y marketing (Palm, 2017). La fluidez y el *feedback* permanente con usuarios o clientes permiten a las empresas ágiles no sólo responder a ese entorno, sino reinventarse con periodicidad de acuerdo a su estrategia (Campanario & Vazhnov, 2017). Esta incorporación de la modalidad ágil en el sector se vería reflejada en aspectos tales como esquemas colaborativos de servicios entre

⁸⁸ Publicado en 2018, el documento fue celebrado por ejecutivos y programadores de todo el mundo, como parte de los esfuerzos para generar sinergias en torno a la aplicación de las metodologías ágiles. Véase “The U.S. Department of Defense on How to Detect ‘Agile BS’”, en The New Stack, disponible en: <https://thenewstack.io/the-u-s-department-of-defense-on-how-to-detect-agile-bs/> (Recuperado en enero de 2019)

⁸⁹ El grupo redactó el “Manifiesto Agile para el Desarrollo de Software” ese año y desde entonces se ha debatido en todo el mundo. El documento establece 12 principios para el desarrollo ágil de software: satisfacción del cliente, admitir nuevos requisitos, entregas semanales, medición de progreso, desarrollo sostenible, trabajo en el “terreno” (cercano), interacción cara a cara, motivación y confianza, excelencia técnica, simplicidad, autogestión de los equipos y constante adaptación.

las agencias y sus clientes, la reconfiguración del modelo de negocio de las agencias y la estandarización de procesos orientados a la innovación.

Las premisas de la iteración de *Agile* y del prototipado en *design thinking* están presentes también en la noción de “*mínimum viable product*” (MVP) postulado por la metodología Lean o *Lean management*, promovida por autores como Steve Blank y Eric Ries (Ries, 2011). Refiere a una versión de producto con las suficientes características básicas para dar cuenta de su propuesta de valor y responder a los requerimientos iniciales de clientes. Al ser lanzado al mercado, este prototipo tiene como principal objetivo servir de base y retroalimentar el desarrollo y mejora continua de un producto. Permite construir productos a relativo bajo costo y con la posibilidad de maximizar la captura de información respecto a clientes, con posteriores análisis y aprendizajes más acelerados. Este tipo de prototipos no sólo se usa para comercializar determinados productos, sino también para realizar análisis de mercado a bajo costo y delinear modelos de negocio en emprendimientos.

Para Ries, "el enorme éxito del *management* general durante el último siglo ha generado material abundante y sin precedentes para la gestión de organizaciones. Pero esos principios no son adecuados para manejar en medio del caos y la incertidumbre con el que lidian hoy muchas organizaciones" (Ries, 2011). Ante ese panorama, el gran objetivo *Lean* como marco de referencia para la gestión de empresas (un “paradigma coherente de gestión” para el nuevo entorno, dice el autor) se relaciona con la mejora continua y la implementación de innovaciones en distintos tipos de organizaciones. En ese camino, prioriza la versatilidad organizacional, el foco creativo, la generación prototipos (MVP), medir resultados o progresos y eliminar “desperdicios” en todos los procesos asociados.

Del mismo modo, son parte del corazón de esta metodología la iteración rápida, el aprendizaje “validado” según métricas y el foco en los consumidores (requerimientos, utilización o experiencia respecto a un producto: el “valor” equivale a un beneficio para un cliente o usuario). "En lugar de proyectar complejos planes montados sobre presunciones, es posible realizar ajustes constantes sobre la base de un *loop* continuo de retroalimentaciónn Construir-Medir-Aprender", resalta Ries (2011).

¿Cómo “medir” la innovación? Ries propone la *Innovation Accounting* (o “contabilidad de la innovación”) como un abordaje cuantitativo que se sostiene en la definición de hitos de aprendizaje en los procesos de una organización, más que en la lógica de “entregables” o resultados comerciales. Por el contrario, el foco está puesto en definir, medir empíricamente y comunicar el progreso de la innovación. Consiste en pasar de asunciones validadas a un modelo basado en un crecimiento medible del negocio. Este planteo implica trabajar con dos hipótesis: la “hipótesis de valor” (respecto a la oferta de una organización) y la “hipótesis de crecimiento” (cómo llevará adelante esa propuesta de valor, de manera sostenible).

En tanto Lean ha crecido como movimiento global entre emprendedores, desarrolladores de software y plataformas online, Ries opta por reivindicar las raíces de sus planteos. El *Lean Management* toma elementos del *lean manufacturing* (parte de la historia de la firma japonesa Toyota), el enfoque *design thinking* para la ideación y las metodologías ágiles. En esa misma línea, *Lean* también contiene enfoques específicos como el *Six Sigma*, centrado en la mejora de procesos. Su propósito es la aplicación de herramientas estadísticas y herramientas de optimización para reducir la variabilidad, dispersión de resultados y potenciales “desperdicios” en la operatoria de todo tipo de organizaciones.

Se pueden encontrar variantes técnicas de esta disciplina en las modalidades Kaizen, JIT, 5S o TPM, por mencionar algunas (Jiju, 2008). Otras de las vertientes del Lean Management es el Lean User Experience (Lean UX), por el cual se identifica al usuario o persona como el centro de los esfuerzos para generar una experiencia óptima. Se basa en arquetipos de usuarios como hipótesis (no como hechos) para la mejora del producto. Del mismo modo, algunas agencias digitales han desarrollado áreas y perfiles especializados en *User Experience* (UX), principalmente orientados a la mejora de la experiencia en todas las interacciones con un canal, producto o servicio⁹⁰.

Al escalar estos lineamientos a todos los puntos de contactos y formas de relacionamiento de las personas con producto, organización o una marca (incluidos

⁹⁰ Incluye tanto sitios web, como dispositivos tecnológicos y todo tipo de productos.

sus canales) a lo largo del tiempo, se entra en el terreno del *Customer Experience (CX) management*. También identificado con el “marketing de experiencias” y la optimización de procesos, la gestión del CX se ha convertido en un campo clave de las empresas para innovar y diferenciarse de su competencia (Brunetta, Alfaro, Velilla, & Otros, 2012). En sintonía con las perspectivas del HCD, todas estas disciplinas forman parte de las estrategias para diseñar y optimizar las experiencias en el sentido planteado por Pine II y Gilmore (2011) anteriormente. Consisten, en definitiva, en uno de los principales propósitos del sector dedicado al marketing y la publicidad (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014; Kotler & Armstrong, 2013; Meeker, 2017; Ulwick, 2008).

Breve recapitulación

Nuevas expresiones como "economía basada en el conocimiento" o "sharing economy" buscan caracterizar la actual etapa del capitalismo, en la cual operan las agencias digitales. Autores como Toffler y Schwab observan con cierto optimismo este estadio post industrial, así como también se destacan nuevos aspectos vinculados a la producción y consumo colaborativo ("procomún") como grandes dinamizadores de la economía. En ese contexto, el sector cultural y creativo asume como propias tensiones específicas vinculadas a sus modelos organizacionales, los derechos de autor y los decrecientes costos marginales (Rifkin, 2014b) gracias al enorme potencial de circulación de contenidos y producciones digitalizadas.

Como respuesta a este panorama y a las cíclicas crisis económicas en todo el mundo, Srnicek señala la emergencia de las "plataformas" como modelo de negocio paradigmático. Su particularidad radica en sus capacidades de expansión tecnológica, captura de datos y procesamiento inteligente de esa información para su comercialización. Los riesgos inherentes de estas dinámicas están identificados en la hipersegmentación de las "burbujas de filtro", el control político del código (Lessig, 2002) y las tensiones generadas en sectores como el cultural y creativo, llamados a ser el laboratorio de pruebas para otros actores de la economía.

A partir de esa expansión de modelos basados en datos, tecnologías exponenciales y las consignas enfocadas en la innovación como motor de crecimiento, se

multiplicaron las ciudades y organizaciones preconizados como referencias (fenómeno antes circunscripto a las tecnológicas de Silicon Valley). En paralelo, se multiplicaron ámbitos de formación no tradicionales y metodologías de innovación de mercado sesgo táctico que asumen creciente protagonismo entre las agencias digitales.

Los elementos desarrollados forman parte del entorno o marco general en el cual operan las agencias digitales a la hora de innovar. Antes de avanzar con el análisis y propuestas de estrategias, haremos un recorrido de los antecedentes e investigaciones en materia de innovación en organizaciones, para luego profundizar en un marco teórico de referencia. De ello tratan los próximos dos capítulos.

Capítulo II: un Estado del Arte para la creatividad y la innovación

“El conocimiento debe ser mejorado, desafiado e incrementado constantemente. O se desvanece.”

Peter Drucker

En este apartado se intenta desarrollar un primer marco general sobre las nociones de innovación. El principal propósito será recuperar los principales antecedentes y referentes respecto a las investigaciones vinculadas al *management* y la innovación. Ese recorrido se articulará los relevamientos académicos más recientes que han intentado estructurar conocimientos aparentemente dispersos y no sistematizados, para finalizar con algunas de las tendencias y estudios que inciden actualmente en el campo. En capítulo siguiente nos enfocaremos en el marco de referencia específico que se utilizará para el análisis de las estrategias de innovación en las agencias digitales de Interact Argentina.

Primeros pasos

Si alguien insiste explícitamente con “innovación” como uno de sus atributos, probablemente de innovador tenga de poco y nada. Expresiones de este tipo pueden escucharse entre referentes emprendedores, firmas tecnológicas o negocios en general, acaso alarmados por el uso (y abuso) de la palabra “innovación” en lanzamientos editoriales, charlas motivacionales y modelos estandarizados como fórmulas infalibles para el éxito. Ciertamente esa reiteración se vincula en una constante búsqueda de ventajas competitivas en contextos de cambios acelerados y marcada incertidumbre (Anderson et al., 2014; Schwab, 2016a). También podría asociarse a cierta aporía respecto a las definiciones sobre qué es la innovación, cómo puede promoverse, qué factores inciden, cómo puede medirse y qué estrategias permiten generar y capturar ese valor de forma estable en modelos con vigencia de mediano y largo plazo (OCDE/Eurostat, 2006).

Utilizado y mencionado recurrentemente, el término "innovación" ha devenido en significativo vacío en el intento inconcluso de establecer un *point de capiton* lacaniano

para fijar su sentido de un modo relativamente estable. Existen cientos de publicaciones que prometen métodos o recetas para lograr innovar, pero como veremos más adelante son pocos los trabajos brindan definiciones estables sobre qué es concretamente la innovación y cómo esa noción se articula en estrategias organizacionales concretas.

El mandato por la innovación se encuentra íntimamente ligado al actual contexto socioeconómico. Según Ries (2011), se disminuye constantemente el tiempo del que dispone una organización para conservar su posicionamiento en el mercado en base a sus innovaciones iniciales. De allí el imperativo para que incluso las empresas con mayor arraigo y estructura inviertan en innovación.

Adentrados en el siglo XXI, para Shaffer (2014) se ha pasado de la "Era de la Información" a la "Era de la Inteligencia", en la que se multiplican las fuentes y cantidad de información, así como los desafíos para las organizaciones. "El mundo es digital, exponencial, combinatorio e instantáneo. En esta nueva era, la innovación es aún más crítica para la supervivencia de varias instituciones clave y sectores relevantes de la sociedad. En esta nueva era, nada ni nadie es reamente 'demasiado grande como caer', y atributos tradicionales como ser el actor más antiguo o más grande, o el actual líder del mercado, pueden ser tanto una ventaja como una carga" (Shaffer, 2014). Si en el nuevo contexto económico (Castells, 2009; Pine II & Gilmore, 2011; Rifkin, 2014b; Schwab, 2016b; Toffler, 1979) la premisa en favor de la innovación se ha vuelto clave para países, organismos internacionales y empresas, se trata de un aspecto trascendente y de supervivencia para las agencias y organizaciones del sector de la publicidad y marketing digital.

El ecosistema y la economía digital a su vez han dado paso a transformaciones específicas en regiones como América Latina⁹¹ (Katz, 2015). Más allá de las disquisiciones respecto a qué actores y temas forman parte del sector cultural, la

⁹¹ De acuerdo con Katz, la intersección del desarrollo de las TIC y las telecomunicaciones, la convergencia tecnológica, "ha posibilitado el surgimiento de nuevos mercados de servicios y contenidos digitales, configurando un conjunto nuevo de interacciones entre los usuarios, las empresas del sector y los proveedores de dichos servicios. La región, con escasas excepciones, se ha caracterizado históricamente por la explotación y exportación de recursos naturales de baja elaboración. En este sentido, las tecnologías de la información son una oportunidad para incrementar la eficiencia sistémica, facilitar el encadenamiento productivo y constituirse una industria por sí misma al mismo tiempo que crear ventajas comparativas".

economía creativa y la sociedad de la información (Tremblay, 2011), como indicamos anteriormente en el presente trabajo se hace foco en las agencias digitales de publicidad y marketing como parte de ese gran “macro sector” también identificado como el de las “industrias creativas”. No se intentará analizar casos particulares de agencias o empresa, sino de procurar una mayor comprensión del sector tomando como muestra representativa a los socios en Interact Argentina.

La preocupación sobre el modelo de negocio y de innovación de las agencias tiene cada vez mayor relevancia entre los actores en el sector, que incluso internamente se cuestiona la estabilidad de las “nuevas” variables y tendencias y el propio uso del genérico “agencia” (Buzzi & Al., 2013). Dato significativo sobre la creciente incertidumbre para sus posibles estrategias de negocio. Al ponderar los atributos y potencial de innovación en este tipo de organizaciones, se hace foco la capacidad creativa de sus ideas y lo innovador de algunas de sus implementaciones, estrechamente ligado con las necesidades y búsquedas de innovación externa de marcas y anunciantes.

Si bien más adelante se desarrollará el marco teórico, cabe mencionar que para ahondar en el análisis sobre las estrategias de innovación en agencias digitales de publicidad y marketing en este trabajo nos apoyaremos principalmente en los planteos del Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2006), y la definición de innovación en Anderson et. al. (2014). Acaso uno de los trabajos que mayor consenso ha generado, el Manual de Oslo no sólo arriba a una definición general respecto a la innovación, sino que plantea una categorización en cuatro tipos. De esta manera, define innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE/Eurostat, 2006).

Para el análisis de este trabajo serán particularmente útiles las definiciones y distinción entre innovación y creatividad propuesta por Anderson et.al (2014), en especial por su abordaje orientado a ámbitos profesionales. Los autores destacan que la creatividad y la innovación en ámbitos de trabajo se corresponden con los procesos,

resultados y productos emergentes de los intentos de desarrollar e introducir alternativas nuevas y mejoradas para hacer las cosas (Anderson et al., 2014).

En tanto parte de la literatura reciente sugiere límites difusos entre los conceptos de creatividad e innovación (Oldham & Cummings; Rank, Pace, & Frese, 2004⁹²), cabe contemplar también los planteos de autores como Paulus (2002)⁹³. Estos sostienen que la creatividad no sólo ocurre en las primeras etapas de los procesos de innovación, sino que también sucede de manera cíclica y recursiva entre las instancias de ideación e implementación.

Para Pezzani, en el sector publicitario es recurrente la confusión entre innovación y creatividad. En línea con la distinción de Anderson, asegura que "la creatividad se trata de liberar el potencial de la mente para concebir nuevas ideas, es un proceso subjetivo y por lo tanto no se puede medir. La innovación, por su parte, es completamente mensurable. Innovación es introducir cambios en sistemas relativamente estables y se relaciona con el trabajo requerido para hacer una idea viable" (Pezzani, 2018).

Las nociones antes detalladas se articularán a su vez con los principios de innovación y modalidades de diseño en Kumar (2012), el *framework* desarrollado por Doblin (Doblin, Keely, Pikkell, Quinn, & Walters, 2013) y la noción de *management innovation* en Hamel (2006). De Amabile tomaremos sus aportes para la construcción de un modelo de innovación y creatividad en organizaciones. En su apuesta, la autora propone la articulación de distintos criterios (creatividad individual, aspectos organizacionales, procesos y factores de influencia del entorno) y principales componentes con incidencia (motivación para innovar, recursos disponibles y capacidad innovadora a nivel *management*) (Amabile, 1988).

“Destrucción creativa” y otros antecedentes

Resulta ineludible la referencia a Joseph Schumpeter como uno de los principales antecedentes en las investigaciones sobre innovación, tanto por tratarse de uno de

⁹² Op. Cit.

⁹³ Op. Cit.

los pioneros en el campo (primera mitad del siglo XX) como por la influencia de su obra. Para Schumpeter, el desarrollo económico se encuentra motorizado por la innovación a partir de un proceso dinámico –que llamó “destrucción creativa”– en el cual nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas (Schumpeter, 1943). En primer lugar, diferencia entre las “innovaciones radicales”, como aquellas que propician los grandes cambios del mundo, de las “innovaciones progresivas” que nutren de forma continua los procesos de cambio. De esta manera, identifica cinco tipos de innovación:

- i) Introducción de nuevos productos;
- ii) Introducción de nuevos métodos de producción;
- iii) Apertura de nuevos mercados;
- iv) Desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos; y
- v) Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad⁹⁴.

La teoría de Schumpeter identifica a la innovación como experimentos de mercado, asociados a la búsqueda de grandes cambios que habiliten la reestructuración de sectores productivos. De la mano de esas modificaciones se lograrían mejores resultados, ya sea incrementando la demanda o bien reduciendo los costos (OCDE/Eurostat, 2006). Otros trabajos destacan el rol de la innovación por su importancia para diferenciarse de la competencia (Tirole, 1995), como necesidad de responder a escenarios de incertidumbre (Rosenberg, 1994) o bien como premisas orientadoras para definir las estructuras organizacionales (Shaffer, 2014). La necesidad de innovación también se expresa en el desarrollo de modelos para estrategias de marketing, como el Mix de Comercialización (Perreault y McCarthy, 2005) y sus cuatro componentes (las 4 “P”): producto, precio, promoción y posicionamiento, que luego serían puestos en cuestión con planteos como el de la “Economía de la experiencia” (Pine II & Gilmore, 2011).

Por otra parte, la definición de innovación que utiliza Drucker no se diferencia de forma marcada con el concepto de creatividad, pero contempla en mayor medida factores externos a la organización. El autor define la innovación sistemática como “la

⁹⁴ Citado en el Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2006)

búsqueda de cambios de manera organizada y con propósito” (Drucker, 1985). Al intentar ahondar en la práctica de la innovación, Drucker pone el foco en siete fuentes para propiciar oportunidades innovadoras:

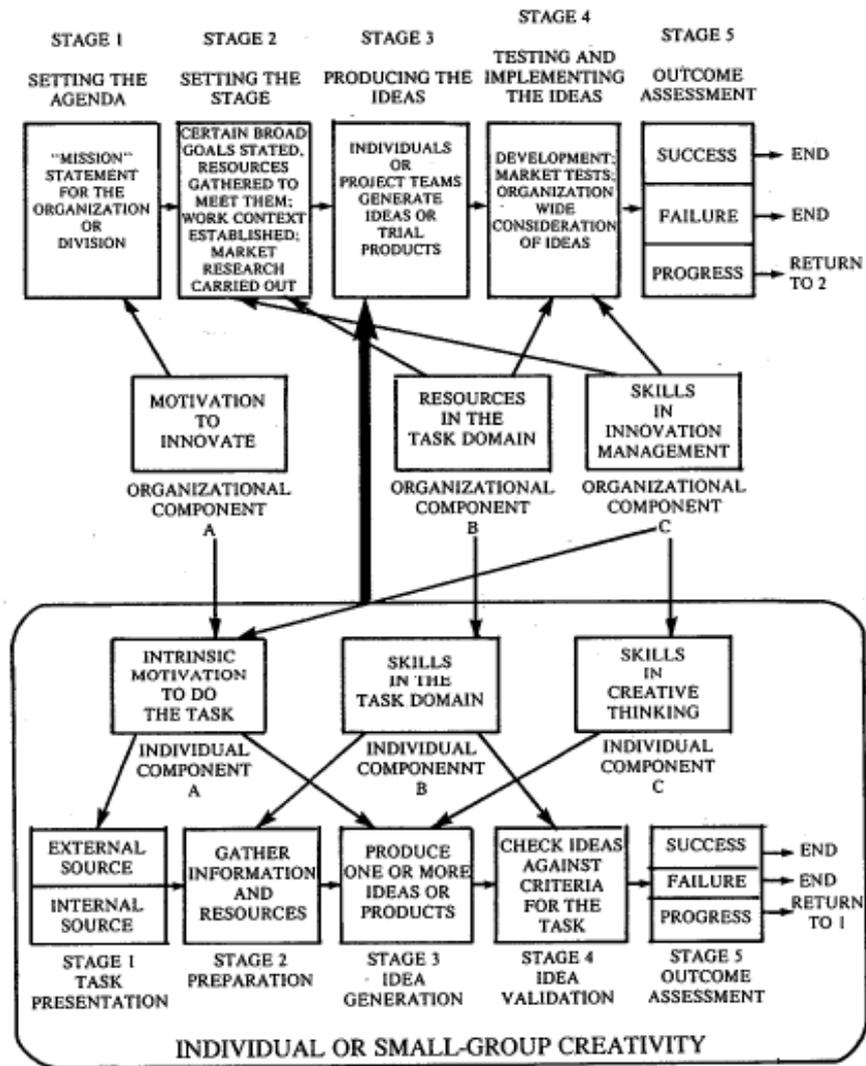
- i. factores o elementos inesperados;
- ii. incongruencias en el escenario;
- iii. necesidades de procesos;
- iv. las características de las estructuras del mercado o del sector;
- v. tendencias y aspectos demográficos;
- vi. cambios en la percepción general; y
- vii. nuevo conocimiento o tecnologías disponibles

Para Amabile (1988) los tres principales componentes para la innovación organizacional son a) la motivación para innovar (responsabilidad principal de los directivos, en contraste con los planteos de *open innovation*⁹⁵); b) los recursos a disposición del proyecto o área de innovación; y c) la capacidad en *innovation management*. Estos tres elementos tienen su correlato también a nivel individual y dan lugar a lo que Amabile identifica como la “Intersección de la creatividad”: recursos, motivación y técnica.

Las nociones de creatividad e innovación pueden analizarse teniendo en cuenta la complejidad y emergencia como fenómeno en el ámbito de los negocios, particularmente contemplando distintos niveles análisis (individuo, equipo de trabajo, organización y el enfoque multinivel). Para ello Anderson, Potočnik y Zhou (2014) toman de base trabajos previos que intentaron modelizar la creatividad e innovación en organizaciones, en particular la propuesta de Amabile de un modelo que permita articular la creatividad individual (o de equipos de trabajo reducidos) y directivos de una compañía, con las características innovadoras de la organización (Amabile, 1988) a través de cinco etapas principales. El modelo fue graficado de la siguiente manera:

⁹⁵ Refieren a este concepto distintos autores incluidos en este trabajo (Chesbrough & Appleyard, 2007; Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, 2016)

Figura 5: Modelo de Innovación Organizacional (Amabile)



Para construir su modelo de innovación y creatividad en organizaciones, Amabile (1988) propone la articulación de cuatro criterios principales:

- i. la creatividad individual debe ser considerada un elemento crucial en el proceso de innovación organizacional;
 - ii. todos los aspectos organizacionales que propicien la innovación deberían ser contemplados;
 - iii. el modelo debe indicar las principales etapas del proceso de innovación;
- y
- iv. el modelo debe describir la influencia de factores organizacionales en la creatividad individual.

Es posible apreciar la influencia de los planteos como el de Mayo, respecto a las relaciones humanas en organizaciones y las conclusiones de que, a mayor interacción, se logra mayor capacidad productiva (Mayo, 1933)⁹⁶. En otro orden, Amabile asume como definición de creatividad enfocada en los productos, en términos de “novedad que es útil”, y la innovación como una implementación en base a ideas creativas en el marco de una organización (Amabile, 1988). En el proceso de innovación quedan de esta manera excluidos factores externos a la organización, cuya importancia es también clave en los modelos de negocio (Foss & Saebi, 2017) y enfoques de innovación abierta (Birkinshaw, Bouquet, Barsoux, Sawhney, & Chesbrough, 2011; Chesbrough & Appleyard, 2007).

Anderson, Potočnik y Zhou (2014) reponen en sus trabajos las distintas definiciones de creatividad e innovación para ámbitos laborales, como aspectos cada vez más determinantes en la performance de las organizaciones, su éxito y supervivencia a largo plazo. En esas definiciones, han incidido seis corrientes principales: la Teoría Componencial de la Creatividad e Innovación Organizacionales (principalmente con los trabajos de Amabile); la Perspectiva Interaccionista de la Creatividad Organizacional (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993); el Modelo de la Acción Creativa Individual (Ford, 1996; Janssen, 2005); la Teorización sobre Diferencias Culturales y Creatividad (Morris & Leung, 2010; Zhou & Su, 2010); la Teoría de los Cuatro Factores sobre Climas de Equipos para la Innovación (West, 1990); y la Teoría Ambidiestra (Bledow, Frese, Anderson, Erez & Farr, 2009a, 2009b)⁹⁷.

Una sistematización pendiente

Relevamientos recientes (Anderson et al., 2014; Foss & Saebi, 2017) dan cuenta de un creciente interés e investigaciones por las problemáticas asociadas a la innovación, pero aún con esfuerzos pendientes de cara a estructurar y formalizar esos conocimientos. Esto incluso es posible reconocerlo en las dificultades de la literatura especializada a la hora de precisar las variables que permiten conceptualizar un modelo de negocios (Teece, 2010), más allá del material de divulgación disponible. De hecho, trabajos dedicados a la innovación recurren a definiciones ambiguas y

⁹⁶ Citado por Amabile (1988).

⁹⁷ Autores y trabajos citados en Anderson et al. (2014).

hasta contrapuestas, con abordajes indiferenciados según los distintos tipos de innovación (OCDE/Eurostat, 2006), ámbitos de aplicación (Amabile, 1988; Anderson et al., 2014; Shaffer, 2014), modelos de negocios asociados (Birkinshaw et al., 2011; Foss & Saebi, 2017; Teece, 2010) e innovaciones a nivel *management* de organizaciones (Chesbrough & Appleyard, 2007; Hamel, 2006; Pisano, 2015; Stankevice & Jucevicius, 2010; Teece et al., 2007).

Paralelamente, en los últimos años ha proliferado el desarrollo de metodologías, enfoques y matrices que buscan estabilizar conceptos para nutrir estrategias innovadoras de empresas y negocios, e impulsar alternativas innovadoras. Tal como se desarrolló en capítulos anteriores, se trata por lo general de herramientas de orden táctico orientadas a proyectos específicos o bien recursos para comenzar a delinear una estrategia de innovación. Sobresalen en este rubro metodologías ágiles tipo “scrum” (Palm, 2017), los lineamientos del Project Management Institute (PMI) y las formaciones del “diseño centrado en humanos” o *design thinking* (Brown, 2009; Brown & Wyatt, 2016), hasta el esquema de las “cinco fuerzas” de Michel Porter (1979), el método *lean* (Ries, 2011), el modelo Canvas de Osterwalder (2008), y la planificación estratégica de Ansoff (1984), entre otros.

Uno de los principales esfuerzos de sistematización de conocimientos respecto a la innovación y los negocios se vincula al desarrollo del Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2006). En su primera edición de 1992, el trabajo se centró en la innovación tecnológica de productos y procesos (TPP) en el sector manufacturero, en tanto que en la versión de 1997 amplió su abordaje también a la aplicación de esas nociones en el sector servicios. En su más reciente edición a la fecha, publicada en 2005, se estableció que el concepto de innovación TPP no era del todo adecuado y por ello en su revisión se decidió incluir también la innovación no tecnológica como uno de los pilares clave.

Como veremos en detalle más adelante, ya no se trata sólo de procesos y productos, sino también de innovación a nivel marketing y la innovación organizacional o *management innovation*. Entre los principales objetivos de este cometido se puede señalar la necesidad de definición sobre qué es la innovación, cómo es posible relevarla y medirla, y de qué modos es posible motorizarla en ámbitos de negocios.

Cabe destacar que, con foco en la innovación a nivel empresarial, el Manual de Oslo se diferencia de otras publicaciones que hacen hincapié en las políticas públicas nacionales para innovar (Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, 2016) o trabajos que identifican lo novedoso de aspectos técnicos desarrollados en ámbitos de Investigación & Desarrollo (I+D) como el Manual Frascati (OCDE, 2015). Estas nuevas apreciaciones están en sintonía con las tendencias identificadas desde los principales centros de negocios.

A la fecha de la elaboración de este trabajo y tras una década sin modificaciones, el Reporte de Competitividad Global elaborado por el Foro Económico Mundial tenía previsto renovar la metodología de sus mediciones. A la par de variables tradicionales como la institucionalidad, infraestructura, estabilidad macroeconómica, eficiencia de los mercados y actividad de departamentos de I+D (Investigación & Desarrollo), próximamente el Foro también intentará reflejar en sus informes aspectos complejos como los ecosistemas de innovación, de creatividad, diversidad y conectividad (Terrile, 2017).

Breve recapitulación

Desde los primeros aportes de autores como Schumpeter, el estudio sobre la innovación ha virado su foco de forma evidente. En sintonía con los cambios de concepciones respecto al *management* de organizaciones en las últimas décadas, el énfasis pasó de la mera disrupción (“lo nuevo” como diferenciador) y la implementación de tecnologías, a la incorporación de instancias de ideación iterativa y creativa, la importancia de la cultura organizacional y la imbricación colaborativa con el entorno, entre otros. Estos aspectos de índole cualitativa presentan importantes desafíos a la hora de mensurar los recursos volcados a la innovación en una organización, así como sus resultados.

Si bien se ha detectado que todavía está pendiente una sistematización de los estudios del campo, los distintos antecedentes analizados dan cuenta de los ingentes intentos para modelizar la innovación como componente esencial de cualquier estrategia organizacional. En el próximo capítulo procuraremos abordar los desarrollos más recientes sobre innovación, para arribar a un marco de teórico de referencia que luego nos permitirá estructurar el análisis.

Capítulo III: Marco teórico de referencia

*"We shape our tools,
and thereafter our tools shape us."*

Marshall McLuhan

El presente capítulo tiene como principal propósito el desarrollo del marco teórico que utilizaremos para el análisis de las estrategias de innovación en agencias digitales de publicidad y marketing de Interact Argentina (véase capítulo siguiente). Tanto las nociones como los autores referenciados oficiarán de base para ordenar la indagación de lo relevado a través de las fuentes primarias (entrevistas y encuestas) y secundarias (informes y reportes del sector).

Sobre la innovación: conceptos, categorías y estrategias

Las menciones e investigaciones respecto a la innovación en distintas actividades y sectores se han incrementado de forma notable en los últimos años. Sin embargo, como señalamos anteriormente, estos esfuerzos no han devenido en una estructuración del conocimiento, así como no se cristalizaron en nociones estables sobre "innovación" desde el punto de vista del *management* (Anderson et al., 2014).

Podría cuestionarse el propósito mismo de arribar a una definición unívoca sobre un aspecto tan dinámico y cambiante para las organizaciones (en particular del sector cultural y creativo). Sin embargo, indagar posibles alternativas conceptuales para sistematizar los desarrollos y conocimientos disponibles son menester en tanto permiten proyectar lineamientos de estrategias de innovación en agencias. Por todo ello, el presente marco teórico realiza un recorrido exhaustivo respecto a los estudios y teorías sobre la innovación, de modo de identificar las categorías más relevantes y seleccionar aquellas más pertinentes para este trabajo.

Una de las primeras nociones clave se vincula con la definición de estrategia que se utilizará como referencia en este trabajo. Si bien es posible concebir a la estrategia, de modo genérico, como una planificación al menos parcialmente sistematizada y extendida en el tiempo, con objetivos, etapas y acciones específicas, este trabajo también se tomará de base la noción de Porter (2008). Según el autor, la estrategia

refiere a la creación de una posición única y valiosa en el mercado, definida a partir de un análisis del entorno y sus “fuerzas”⁹⁸ de modo de diferenciarse de la competencia (Porter, 2011).

El análisis sobre las estrategias de innovación en agencias digitales de publicidad y marketing de este trabajo asumirá principalmente los planteos del Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2006), la definición de innovación en Anderson et. al. (2014) junto a los aportes de Amabile (1988) respecto a un modelo de innovación y creatividad en organizaciones, y la noción de *management innovation* en Hamel (2006). Estos aspectos se pondrán en juego a la luz de los cuatro principios para innovar en Kumar (2012) y el *framework* desarrollado por Doblin (2013). Como primer paso cabe recuperar la definición general que realiza el Manual de Oslo, que entiende por innovación a:

“La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE/Eurostat, 2006).

Es decir, la innovación ya no se restringe a analizar los laboratorios de I+D, ni a variables como la cantidad de artículos científicos y académicos publicados, sino que asume una definición más horizontal, incluyendo innovaciones sociales, técnicas, de negocios, entre otras (Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, 2016). De hecho, entre los pilares utilizados actualmente para el Índice Global de Innovación, se incluyen aspectos como el conocimiento, la tecnología y los esfuerzos creativos, a la par de variables como las institucionales, a nivel recursos humanos, infraestructura, clima de negocios y sofisticación del mercado (Dutta, Lanvin, & Wunsch-Vincent, 2017).

Según el Manual de Oslo, “en el proceso de innovación las decisiones se toman con gran incertidumbre. Solo la certeza de que es necesario intentarlo permite superar las

⁹⁸ Como parte de su obra, Porter identifica cinco fuerzas que determinan el modelo estratégico de una organización. Estos factores fueron descritos por el autor como: Poder de negociación de los compradores o clientes, Poder de negociación de los proveedores o vendedores, Amenaza de nuevos competidores entrantes, Amenaza de productos sustitutos, y Rivalidad entre los competidores (Porter, 2011).

dudas” (OCDE/Eurostat, 2006). De esta manera, las actividades innovadoras “se corresponden con todas las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen efectivamente, o tienen por objeto conducir, a la introducción de innovaciones. Algunas de estas actividades son innovadoras en sí mismas, otras no son nuevas, pero son necesarias para la introducción de innovaciones. Las actividades de innovación incluyen también a las de I+D que no están directamente vinculadas a la introducción de una innovación particular”. Dicho esto, se identifican cuatro tipos de innovación de acuerdo al Manual Oslo (OCDE/Eurostat, 2006):

- a) Innovación de producto o servicio, vinculada a la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Contempla la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales.
- b) Innovación de proceso, como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos.
- c) Innovación en marketing como la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su estrategia de precios.
- d) Innovación de organización o *management innovation* (Hamel, 2006) como introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

Por otro lado, la innovación en empresas refiere a los cambios previstos en sus actividades y que están orientados a mejorar sus resultados, en particular con las siguientes características:

- i. La innovación se asocia a la incertidumbre sobre el resultado de las actividades de dicha innovación.
- ii. La innovación implica inversión.
- iii. La innovación está sujeta a los efectos del "desbordamiento tecnológico"

- iv. La innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o un nuevo uso o una combinación de conocimientos existentes.
- v. La innovación tiene como objetivo la mejora de los resultados de la empresa mediante la obtención de ventajas competitivas

Además de identificar los distintos tipos de innovación, el Manual de Oslo profundiza en aspectos clave para permitir el relevamiento y medición de las estrategias de innovación, así como asentar criterios para diferenciar los distintos tipos entre sí. Sin embargo, estos objetivos aún en la actualidad presentan dificultades, en particular cuando se pretende relevar con mayor énfasis el clima e infraestructura para la innovación, así como sus potenciales resultados.

Innovación en organizaciones: recursos y procesos

A partir de la indagación teórica, Anderson, Potočnik y Zhou (2014) arriban a una primera conclusión respecto a las definiciones de creatividad e innovación que tomaremos como base principal para el análisis en este trabajo. En tanto inicialmente la creatividad se encuentra asociada a fase de ideación, en términos de generación de ideas útiles, la noción de innovación por su parte se vincula a una fase de implementación, que incluye la generación de ideas como primera fase y su aplicación como segunda instancia. Ante ese panorama los autores proponen una definición integradora de ambos conceptos que, junto a los postulados del Manual de Oslo, tomaremos de referencia principal en este trabajo:

“La creatividad y la innovación en ámbitos de trabajo se corresponden con los procesos, resultados y productos emergentes de los intentos de desarrollar e introducir alternativas nuevas y mejoradas para hacer las cosas. La etapa creativa de este proceso refiere a la generación de ideas, en tanto la innovación refiere a la etapa subsecuente de implementación de esas ideas, enfocadas en mejores procedimientos, prácticas o productos. La creatividad y la innovación pueden ocurrir a nivel individual, de trabajo en equipo, de la organización o en la combinación de esos niveles, pero invariablemente tendrá como resultado beneficios identificables en uno o más de estos niveles de análisis” (Anderson et al., 2014).

La distinción entre creatividad e innovación adquiere particular relevancia en el ámbito en el que se desenvuelven las agencias digitales de marketing y publicidad. En tanto continúa vigente la tradicional caracterización del sector y sus servicios como “creativos”, no quedan claros el alcance y particularidad de la innovación en este mercado⁹⁹ (por mencionar un ejemplo: ¿una campaña online destaca por la creatividad de la idea o por la innovación en su implementación?).

Por otro lado, al ahondar en los distintos niveles de análisis, Anderson, Potočnik y Zhou (2014) proponen a su vez subcategorías a contemplar:

- Nivel de Análisis Individual: factores individuales; contexto de las tareas; y marco social
- Nivel de Análisis Equipo de trabajo: estructura de equipo y composición; clima de equipo y procesos; y estilo de liderazgos
- Nivel de Análisis Organizacional: factores relacionados con el *management*; utilización del conocimiento y redes de trabajo; estructura y estrategia; tamaño de la organización; recursos disponibles; cultura y clima organizacional; contexto externo; difusión de la innovación; e iniciativas emprendedoras de la compañía como forma de innovación.
- Nivel de Análisis Multinivel: estructura de equipo e innovación individual; clima de equipo e innovación individual; y liderazgo y equipo e innovación individual.

Estos niveles de análisis se vuelven particularmente relevantes a la hora de analizar las estrategias de innovación en agencias digitales de publicidad y marketing. Como parte del sector creativo, estas organizaciones tradicionalmente han apoyado sus propuestas de valor en el aporte del talento individual o bien en equipos reducidos como las llamadas “duplas creativas”¹⁰⁰. En los últimos años, de la mano de las agencias digitales y el protagonismo de las TIC, ese esquema ha sido cuestionado con distintos argumentos (Buzzi et. Al., 2013) para dar lugar a equipos multidisciplinarios que incorporan otros tipos de perfiles (como programadores, por ejemplo).

⁹⁹ Profundizaremos sobre este punto en el capítulo dedicado al análisis.

¹⁰⁰ El término proviene principalmente de la composición de los departamentos creativos en agencias de publicidad tradicionales, generalmente integrados por un redactor y una persona del área de “arte”,

Campanario pone sobre la mesa otro elemento relevante, a la luz de la expansión de distintas tecnologías. Sostiene que tanto las organizaciones como las personas deben proyectar estrategias de “equipos centauros” o bien “anfibia”. Este enfoque híbrido implica complementar las competencias de cada persona con el potencial de la tecnología disponible, así como incorporar nuevas capacidades poniendo en valor competencias anteriores (Campanario & Vazhnov, 2017).

Desde su experiencia profesional en distintas agencias, Pezzani señala que en el sector suelen confundirse las nociones de creatividad e innovación. Sin embargo, advierte, la diferencia está en el foco de cada una. Por un lado, la creatividad se vincula al potencial individual y subjetivo para concebir nuevas ideas, por lo tanto, no es posible medir esa tarea. En contraste, la innovación sería totalmente mensurable ya que implica la introducción de cambios en sistemas relativamente estables, con el propósito de hacer viables determinadas ideas. “En nuestra actividad, en general se habla de innovación cuando se trata de aplicar novedades tecnológicas o nuevos recursos que solo sirven para llevar el mensaje por canales no tradicionales y que podrían ser interesantes desde el punto de vista creativo, pero no mucho más”, dice el autor (Pezzani, 2018).

Además de señalar algunas falacias en los postulados de innovación (como su maximización¹⁰¹), Anderson, Potočnik y Zhou señalan una paradoja a abordar en las estrategias de negocios en tanto abrirían escenarios disfuncionales para las organizaciones. Si por un lado individuos, equipos y organizaciones permanentemente buscan y reinventan alternativas de innovación, esto incide directamente en sus posibilidades de sistematización de tareas y *rutinización* de esas innovaciones.

Conforme empresas y todo tipo de organizaciones cada vez implementan más tecnologías como herramientas de trabajo, aún no se han desarrollado trabajos exhaustivos sobre cómo estas plataformas impactan a nivel *management* en los procesos de innovación y creatividad. En ese sentido, Anderson, Potočnik y Zhou

¹⁰¹ Esta falacia sostiene que cualquier creatividad o innovación es positiva, y que cuanto más cantidad, mejor (Anderson et al., 2014)

recomiendan ahondar los estudios que trabajen con análisis multinivel, en particular orientados a organizaciones que operan con altos niveles de complejidad¹⁰². Para ello hacen foco en cuatro “interfaces de estudios”, en función de las interacciones posibles:

- i) la interfaz individuo-equipo;
- ii) la interfaz equipo individuo;
- iii) la interfaz equipo-organización; y
- iv) la interfaz organización-equipo (Anderson et al., 2014).

Por ejemplo, los casos y procesos de integración por parte de las grandes agencias globales como Omnicom, Publicis o WPP dan cuenta de las estrategias que han puesto el foco en las interfaces iii y iv. Una de las principales preocupaciones de esos conglomerados en los últimos años se vincula con al capacidad de integración de equipos por área, de modo de ganar en eficiencia en toda la organización (Strategy& - PWC, 2017). La contracara de este fenómeno ha sido la competencia e incluso desconocimiento entre agencias que, aunque pertenecen a la misma compañía, no articulan sus operaciones¹⁰³. En la misma línea se ha avanzado con modelos de agencias que, de cara al cliente (*front-office* o “Cuentas”), se apoya en unidades de funcionamiento interdisciplinarias, con una mayor integración de talentos (individuos) y equipos de trabajo (interfaces i y ii).

Por su parte, Shaffer (2014) sostiene la importancia de promover una innovación integrada, en tanto alternativa para generar impacto positivo –directo e indirecto- en toda la organización. Según la autora, “la innovación se obstaculiza cuando una organización adquiere un estructura insular, inflexible, insincera, insegura y cuando opera de forma independiente, ajena a factores externos. Si la organización no crea y provee para su equipo instancias de entrenamiento, aprendizaje y crecimiento, sino cuestiona regularmente sus valores, su propuesta de valor y misión, es realmente difícil que cualquier innovación o cultura de la innovación sobreviva o se desarrolle” (Shaffer, 2014). Por ello la autora identifica siete etapas o precondiciones necesarias para impulsar la innovación en organizaciones:

¹⁰² Podrían incluirse las agencias digitales de publicidad y marketing en esta consideración.

¹⁰³ Véase reporte Strategy& - PWC. Op. Cit.

- i. Indagación: se vincula con la capacidad de las organizaciones para detectar cambios u oportunidades, que podrían afectar el entorno o impactar en la empresa. Esta instancia es clave como intersección entre la planificación estratégica y la planificación en innovación.
- ii. Instigación: emergentes o eventos que llevan a cuestionar algún aspecto de la organización, ya sea un competidor, tendencias, recursos financieros, etc.
- iii. Hallazgo: también conocido como *insight*, se vincula con la identificación de oportunidades.
- iv. Iniciación: la instancia de respuesta a la instigación o provocación.
- v. Imaginación e inspiración: ambas etapas usualmente ocurren en simultáneo, y se vincula con la generación de ideas y alternativas para llevar a la práctica.
- vi. Internalización: instancia en la que la innovación es asumida como parte de la cultura organizacional.

Como veremos más adelante, el sector de las agencias digitales tiene mayor trayectoria y competencias para determinadas instancias (indagación, hallazgo, imaginación), en detrimento de otras (iniciación, instigación, internalización)¹⁰⁴. Si bien Shaffer refiere a la promoción integral de la innovación en organizaciones, a los fines prácticos del análisis retomaremos y centraremos estas nociones para abordar las producciones (proyectos, piezas, campañas y los distintos tipos de “entregables”) de las agencias.

A partir de su investigación, autores como Sawhney coinciden a la hora de concebir la innovación desde un enfoque que trascienda la innovación tecnológica o en productos. Esa visión acotada obturaría la posibilidad de detectar nuevas oportunidades de negocios (Sawhney et al., 2011). Definen innovación como “la creación de nuevo valor sustancioso para los consumidores y la compañía, a partir de la introducción de cambios creativos en una o más dimensiones del sistema de negocio” (Sawhney et al., 2011). Esta apreciación se apoya en tres caracterizaciones principales:

- i) la innovación en negocios se vincula con la generación de valor, no con la generación de nuevas “cosas”;

¹⁰⁴ La afirmación se desprende de lo relevado entre referentes de agencias digitales en Interact Argentina durante el capítulo abocado al análisis de estrategias de innovación en este tipo de organizaciones.

- ii) la innovación en negocios puede presentarse de diversas formas; y
- iii) la innovación en negocios es sistémica en todos los aspectos de la organización.

En esa línea, Sawhney et al. identificaron 12 dimensiones en las cuales las empresas pueden innovar, que luego operativizó en una herramienta llamada “The Innovation Radar” (véase Figura 6), atravesada por cuatro grandes ejes:

- la oferta creada por la compañía (*offerings*);
- el segmento de clientes al que apunta (*customers*);
- los procesos empleados (*processes*); y
- los puntos o canales de presencia que usa para tener llegada al mercado (*presence*).

Destacan que la mayoría de las estrategias de innovación en empresas son resultado de la inercia (en aspectos en los que la organización *siempre* ha innovado) o bien en línea con las convenciones del sector al que pertenece (como otros actores y competidores generalmente innovan).

Figura 6: The Innovation Radar” (Sawhney)



De acuerdo con la investigación de Sawhney et. al, las estrategias de innovación más exitosas son aquellas que se enfocan en un acotado número de dimensiones, pero de alto impacto, en vez de intentar abordar todas las dimensiones al mismo tiempo. En la etapa de relevamiento entre referentes de agencias digitales para este trabajo, fueron disímiles las consideraciones sobre las fortalezas y debilidades del sector respecto a estos cuadrantes. La mayoría señaló positivamente aspectos como *brand*, *networking* y *solutions* (mayormente los cuadrantes de *Where/Presence*, *What/Offerings* y *Who/Customer*), en tanto quedaron en segundo plano los puntos más cercanos al *How* (procesos). También se destacó la falta de una dimensión más vinculada a la misión y la cultura organizacionales: el *Why* o porqué, como aspecto clave a la hora de orientar los esfuerzos en materia de innovación¹⁰⁵.

Innovation management, modelo y estrategia

Las agencias digitales tampoco cuentan con referencias académicas claras que les permitan proyectar una estrategia de innovación. La variedad de enfoques y abordajes sobre conceptos como innovación, modelos y estrategia han devenido en utilidades de baja estructuración teórica y consistencia práctica que permitan consolidar modelos de *management* e innovación estratégica (Stankevice & Jucevicius, 2010). Para precisar metodológicamente la concepción de estrategia orientada a la consecución de objetivos, los autores apelan al modelo desarrollado por Hambrick y Fredrickson (2005) con cinco elementos clave: las "arenas", vehículos, diferenciadores, planificación por etapas y la lógica económica.

También Stankevice y Jucevicius retoman los tres tipos de innovaciones estratégicas planteadas por Jakubavicius et al. (2008):

- i. la "innovación ofensiva" (compañías crean un producto y son las primeras en lanzar en el mercado);
- ii. "innovación defensiva" (innovaciones orientadas a preservar posiciones de mercado); y
- iii. la "innovación imitativa" (con la modificación de la oferta de acuerdo con parámetros existentes).

¹⁰⁵ Ahondaremos sobre estos aspectos más adelante.

Como veremos más adelante, las agencias asumen como propio uno de estos tres tipos de innovación como modalidad para operar en un sector en pleno proceso de reconfiguración. En tanto, aquellas que carecen de una estrategia tienen mayor tendencia a recalar en las categorías defensivas o imitativas.

En su reporte sobre el sector, la consultora Strategy& - PWC (2017) plantea cuatro paradigmas o alternativas para proyectar el modelo del futuro para las agencias (véase Figura 7):

- i. Preservar el status quo: se orienta a apoyar la operación en el valor y fidelidad de la marca de las agencias con trayectoria. Esto implicaría mantener la misma línea a nivel *front-office*, pero con la posibilidad de cambiar estructura y procesos hacia el interior de la empresa.
- ii. Unidades de negocio por disciplina: esta alternativa implica alinear la operación de acuerdo a los principales arquetipos “naturales” de servicio (servicios creativos y de branding: planificación y compra de medios; marketing digital; relaciones públicas; y estudios de mercado). Bajo este esquema, podrían plantearse distintos nombres o agencias a nivel *front-office*, sin descuidar la integración de las áreas de producción y administración, según la escala de la agencia.
- iii. Unidades de negocio interdisciplinarias: reformular los arquetipos del modelo anterior para plantear un esquema de unidades que provean servicios de forma transversal. Esto contempla las prestaciones de *Brand Experience* (integrando creatividad, branding y digital, por ejemplo), Relaciones Públicas y Estudios de Mercado.
- iv. Una marca, una experiencia de agencia unificada: implica la alternativa de agencias *full-service* (todos los arquetipos), que de cara a los clientes pueda abordar y resolver cualquier tipo de requerimiento. Contempla alinear la estrategia de la agencia de modo que a nivel *front-office* la experiencia esté unificada, pero también para ganar eficiencia operativa a nivel producción y administración.

Figura 7: Modelos operativos de agencias de próxima generación



Fuente: Strategy& - PWC (2017)

De forma creciente, también es posible identificar a la innovación aplicada al desarrollo de ofertas de nuevos servicios, modelos de negocio, estrategias de precio y alternativas de mercado, así como nuevas prácticas de *management* (Birkinshaw et al., 2011). "Existe hoy día un mayor reconocimiento de que las ideas novedosas pueden transformar cualquier parte de la cadena de valor, en tanto que los productos y servicios representan sólo la punta del iceberg", sostienen Birkinshaw y sus colegas. En ese sentido, la innovación se vuelve responsabilidad de toda la organización, con el imperativo de innovar con capacidad "*all the time, everywhere*" de modo de capturar las habilidades e ideas de todos sus equipos de trabajo, en todo nivel.

A propósito de la diferencia entre innovación y creatividad (Anderson et al., 2014), en su trabajo Birkinshaw hace una distinción adicional como conclusión de sus investigaciones y se vincula con uno de los principales mitos sobre la innovación, muy ligado al quehacer creativo de las agencias: “el momento Eureka”. En tanto reconoce la importancia de la generación de ideas, asegura que no radica allí la principal dificultad entre las compañías (Birkinshaw et al., 2011). La mayoría de los casos registran una óptima capacidad creativa para generar ideas (ideación), en tanto se encuentran con cuellos de botella a la hora de implementarlas (innovación) y hacer un seguimiento de estas. Las agencias digitales también lidian con esta dificultad.

Birkinshaw a su vez identifica otros mitos vinculados con la innovación, también presentes en agencias. La mera apertura de canales e instancias de innovación (en particular a partir de plataformas digitales, como foros online o distintas herramientas de la llamada web 2.0) permiten capturar nuevas ideas y tendencias. Pero no garantiza ni la participación esperada ni la calidad de esas alternativas, más allá de la dificultad agregada para las compañías al momento de “curar” el material. Aunque ahondaremos sobre el tema más adelante, la premisa de la innovación abierta u *open innovation* como el parámetro futuro de las empresas es otro de los mitos fundantes. Si bien este tipo de estrategias crecen en consideración y permiten capturar valor y acceso información externa (Chesbrough & Appleyard, 2007), también pueden implicar grandes desafíos a la hora de afrontar los costos de una estructura acorde a una estrategia de este tipo, así como gestionar al propiedad intelectual y el riesgo de la competencia por imitación, entre otros.

Los factores que motivan la innovación y la creatividad son también causa de debate (Amabile, 1988; Anderson et al., 2014; Birkinshaw et al., 2011), en particular respecto a los tipos de recompensa contemplados: económica, social, simbólica u otras (Ginebra, 2010; Henric-Coll, 2011). Otras de las aseveraciones frecuentes respecto a la innovación refieren a las estructuras organizacionales de las empresas, con especial énfasis en la importancia de las definiciones de arriba hacia abajo (*top-down*), en particular por la definición estratégica y la gestión de recursos.

Sin embargo, distintos enfoques e investigaciones sobre innovación en organizaciones (Amabile, 1988; Anderson et al., 2014; Birkinshaw et al., 2011; Chesbrough & Appleyard, 2007) y los esquemas organizacionales (Ginebra, 2010; Henric-Coll, 2009, 2011; Valve, 2012) demuestran que las estrategias mixtas, que articulan esfuerzos *bottom-up* y *top-down* ofrecen mejores resultados. Esas características se complementan con los enfoques vinculados a la *open innovation* (Birkinshaw et al., 2011; Chesbrough & Appleyard, 2007), con el propósito de integrar a la estrategia de innovación factores externos sobre la base de premisas colaborativas. El economista Tyler Cowen sostiene que la disponibilidad de datos y las nuevas herramientas para su análisis volverá “obvias” las posibilidades de colaboración, en particular entre organizaciones e industrias que usualmente operan en silos o compartimentos estancos¹⁰⁶.

De este modo, los límites entre una compañía y su entorno son cada vez más difusos, lo que obliga a articular esfuerzos propios (equipo de trabajo, laboratorio de I+D, patentes, etc.) con los principios de la innovación abierta (otros referentes, instancias colaborativas, mayor riesgo de imitación, entre otros). Ante ese panorama, las organizaciones han apelado a distintas alternativas para explotar los beneficios de la innovación abierta, con el foco de sus actividades en tres áreas principales:

- i. “financiando la innovación” (inversores y benefactores);
- ii. “generando innovación” (en cuatro modelos de organizaciones: exploradoras, comerciantes, arquitectas y misionarias); y
- iii. “comercializando innovación” (*innovation marketers* y *one-stop centers*).

Incluso los gobiernos de distinto nivel, y a partir de la influencia de las principales empresas tecnológicas del mundo, han incursionado en esquemas de apertura y colaboración de Gobierno Abierto o Gobierno Electrónico con ciudadanos y organizaciones, con el propósito principal de transparentar sus gestiones (Kaufman, 2015; Oszlak & Varios, 2016; Oyahanarte & Niilus, 2017).

¹⁰⁶ Citado por Campanario en su libro “Modo esponja: cómo absorber con creatividad el impacto del cambio acelerado” (Campanario & Vazhnov, 2017)

Podría reconocerse en Taylor la mayor innovación a nivel *management* del siglo XX, con su sosegada búsqueda de la eficiencia en los procesos y la intervención humana, como destaca en su clásico “Principios de la administración científica” (Taylor, 1911). Aunque en otro sentido, paradójicamente el foco actual vuelve a estar en clave organizacional y de procesos. Hamel pondera la innovación organizacional (o *innovation management*) por encima de las innovaciones de producto y de tecnologías. Es decir, destaca la importancia de uno de los cuatro tipos de innovación identificados en el Manual de Oslo.

La innovación a nivel *management* genera ventajas competitivas de mediano y largo plazo en tanto cumple con una o más de tres condiciones (Hamel, 2006):

- i. la innovación se basa en un principio novedoso que desafía la ortodoxia a nivel administración de organizaciones;
- ii. la innovación se vuelve sistémica, al articular una serie procesos y métodos; y
- iii. la innovación es parte de una iniciativa continuada de innovación, progresiva a lo largo del tiempo.

La innovación a nivel *management* incide en todos los procesos, principios y tareas de la administración tradicional (Definir objetivos y planificar; Motivar y alinear esfuerzos; Coordinar y controlar actividades; Acumular y asignar recursos; Adquirir y aplicar conocimiento; Construir y optimizar vínculos; Identificar y desarrollar talentos; Entender y balancear demandas y contingencias).

De acuerdo con Hamel, en la mayoría de las compañías la innovación a nivel *management* es *ad hoc* e incremental, incluyendo el compromiso para grandes desafíos organizacionales, incorporar principios novedosos para impulsar nuevos enfoques, deconstruir la ortodoxia del *management*, y generar analogías impensadas para redefinir lo que es posible. En su intento por contrastar con los desarrollos en administración tradicionales, Hamel destaca algunas de las innovaciones que moldearon marcadamente el *management* moderno durante el siglo XX: desde los postulados taylorianos, los laboratorios de I+D y los análisis de retorno de inversión (ROI), hasta el Brand management (“oriundo” del sector publicitario), el desarrollo de liderazgos, la creación de consorcios corporativos y la descentralización radical.

En este nuevo marco toman mayor protagonismo la innovación en modelos de negocios o *business model innovation* (BMI), tanto a nivel de investigaciones como de practicantes (Foss & Saebi, 2017). No obstante, todavía la noción carece de un sólido sustento teórico. Si los modelos de negocio en términos tradicionales refieren al diseño o arquitectura orientada a la generación de valor, distribución y captura de beneficios (Teece, 2010), los BMI incluyen nuevas preguntas sobre cuáles son los factores que facilitan y promueven la innovación, bajo qué circunstancias generan ventajas competitivas y en qué ámbitos de la organización suelen ocurrir, entre otros aspectos.

Bajo esas premisas, los BMI y la innovación abierta implican la adopción de un enfoque estratégico que haga sentido con comunidades y redes de innovación, ecosistemas y las ventajas competitivas de la colaboración (Chesbrough & Appleyard, 2007). Implica a su vez revisitar algunos conceptos clásicos como el de estrategia de negocios en Chandler y Ansoff, o los análisis de estrategias competitivas, como el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Como indicáramos anteriormente estos desarrollos subestiman el valor potencial de recursos externos, como el procomún o la colaboración entre pares (Brostman, 2010; Rifkin, 2014b, 2014a).

Elementos de central importancia en modelos anteriores tales como la propiedad intelectual, las barreras de entrada, costos asociados y la competencia, quedan relegados en este nuevo escenario caracterizado por la invención y coordinación abiertas (Chesbrough & Appleyard, 2007). Las agencias digitales tendrían la capacidad de sacar provecho de estos factores al planificar la innovación sobre la base de la competencia con distintos tipos de empresas y el potencial de asociación con organizaciones similares, aunque con distintas especializaciones a nivel servicios.

En línea con los preceptos del BMI, Pisano sostiene la necesidad de contar con una estrategia de innovación que se alinee con los ejes de negocio, en particular en aquellos puntos que generen valor para los clientes. Implica contar con un *set* coherente de procesos y estructuras interdependientes que establecen cómo una organización abordará nuevos problemas y soluciones, cómo sintetizará ideas en

conceptos de negocio y diseño de productos, y seleccionará qué proyectos serán financiados (Pisano, 2015). Sin una estrategia de innovación, en definitiva, una compañía no está en condiciones de *trade-off* y de evaluar todos los elementos de su sistema de innovación. Forman parte de esa planificación preguntas clave como de qué manera una innovación genera valor para potenciales clientes, cómo una compañía capturará parte del valor que esa innovación generará, qué tipo de innovaciones (OCDE/Eurostat, 2006) permitirán que la compañía cree y capture valor, y qué recursos serán necesarios en cada caso.

Para Pisano las compañías deben decidir si se enfocan en la innovación tecnológica o cuánto innovar o cambiar en su modelo de negocio o BMI. Estas variables permiten delinear una matriz para identificar cuál es la alternativa más conveniente según cada compañía, que a su vez detalla cuatro dimensiones:

- i. la “innovación de rutina” (basada en las características actuales del modelo de negocio y de su capacidad tecnológica);
- ii. la “innovación disruptiva” (implica un nuevo modelo de negocio, pero no necesariamente una innovación tecnológica);
- iii. la “innovación radical” (un cambio es mayormente tecnológico, sosteniendo el modelo de negocio); y
- iv. la “innovación arquitectural” (combina disrupciones tecnológicas y a nivel modelo de negocio).

Si bien muchas compañías combinan más de un tipo de innovación, los casos en los que sus principales tecnologías se desarrollan de forma acelerada (son ejemplos los sectores como el farmacéutico, los medios de comunicación y el marketing y publicidad digitales) probablemente deban enfocarse en las oportunidades y amenazas de la innovación tecnológica radical. Estas decisiones estratégicas también se apoyan en enfoques orientados a las características de la demanda (*demand-pull*; identificar requerimientos de clientes y tratar de resolverlos con los recursos disponibles) y de la oferta (*supply-push*; orientado en el desarrollo de TIC y creación de nuevos mercados).

Un *framework* para el análisis

Los planteos de Kumar (2012) y de Doblin (2013) permiten estructurar las categorías y conceptos desarrollados anteriormente. Al plantearse un enfoque planificado para promover la innovación en organizaciones, Kumar destaca que sólo el 4% de los proyectos de innovación en organizaciones consigue resultados positivos. Esto lo atribuye a la proliferación de suposiciones equivocadas a la hora innovar¹⁰⁷ (destaca la falacia de que la innovación no puede ser planificada), pero particularmente a la carencia de un marco y métodos específicos de trabajo. "La innovación representa una nueva capacidad, demasiado importante como para que los *managers* desconozcan cómo puede ser sistematizada y estructurada", sostiene el autor (Vijay Kumar, 2012).

Como propuesta para generar un marco de trabajo, el autor establece cuatro principios principales para innovar que están en línea con los tipos de innovación establecidos en el Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2006), así como las nociones de innovación y creatividad (Anderson et al., 2014), de experiencia (Pine II & Gilmore, 2011) y de *management* de la innovación (Teece et al., 2007) desarrollados anteriormente. Los cuatro principios medulares para la innovación son:

- i. Construir innovaciones en torno a experiencias: vinculado también a las nociones de *customer experience* (CX), *user experience* (UX) e incluso *employee experience* (EX), este principio refiere a cómo cada organización crea o incide en la experiencia de las personas (Pine II & Gilmore, 2011). El énfasis trasciende a las características del producto, sea un bien o servicio, para enfocarse en los usuarios (comportamientos, actividades, motivaciones, necesidades); en otras palabras, la demanda. Nutrida por los esfuerzos creativos y de innovación (Anderson et al., 2014), la experiencia también contempla el modo en que se comunica o comercializa la innovación (OCDE/Eurostat, 2006)
- ii. Pensar innovaciones como si fueran sistemas: toda propuesta de valor forma parte de un entorno más amplio, compuesto por otros productos,

¹⁰⁷ Los cuatro preconceptos equivocados según Kumar son: los procesos actuales de innovación están maduros, la innovación está restringida a los ejecutivos o directores de las organizaciones, la innovación tiene que ver aspectos tácticos vinculados a roles operativos en las organizaciones; y la innovación planificada es un oxímoron

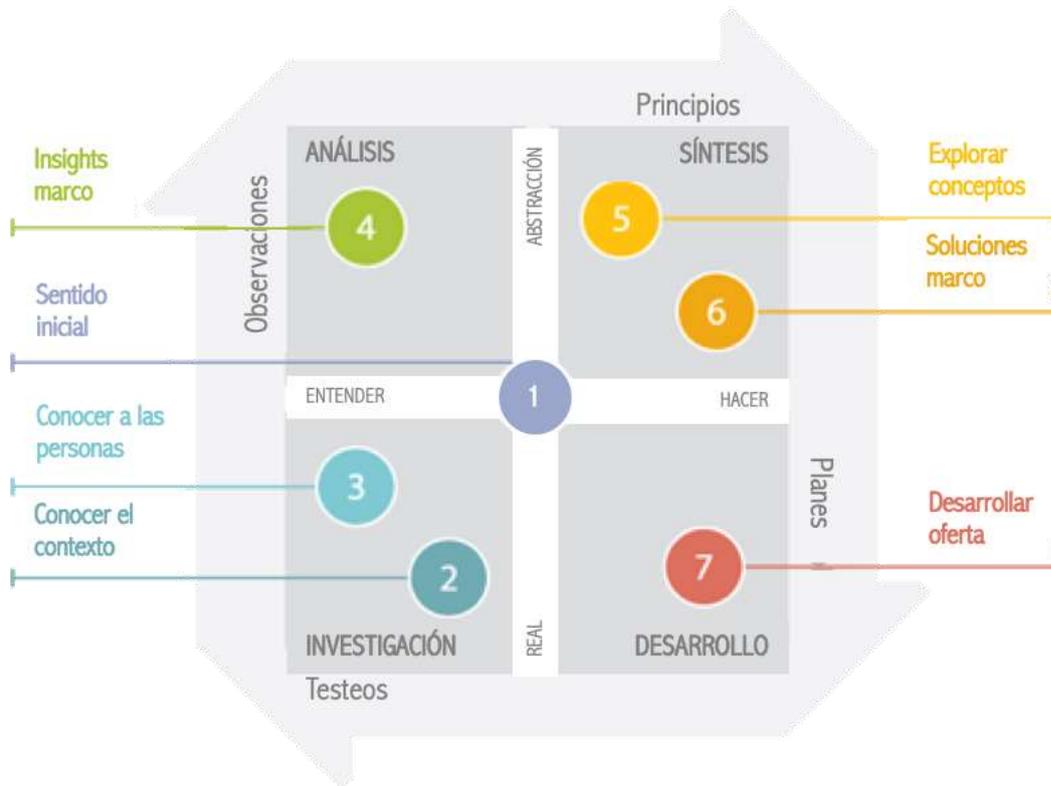
organizaciones y mercados vinculados. Una suerte de *set* de “entidades” interdependientes que forman parte de un ecosistema integrado. Este enfoque permite proyectar innovaciones de forma holística, con el propósito de incidir en varios componentes de su sistema, lo que redundaría en mayor valor agregado y más ventaja competitiva. También permite pensar a los productos como parte de un sistema en el que se complementa con otros productos y servicios.

- iii. Promover la innovación como cultura organizacional: este principio refiere a la posibilidad de establecer un *mindset* transversal a toda la organización, que tenga como componente clave la innovación como propósito a todo nivel, sea individual, por equipos, desde los directivos hasta los estamentos más operativos de la empresa (Amabile, 1988; Anderson et al., 2014; Birkinshaw et al., 2011; Teece et al., 2007). Así como el Manual de Oslo identifica la cultura organizacional como uno de los cuatro tipos de innovación, este principio contempla también aspectos antes mencionados, como el trabajo colaborativo, un ADN digital (respecto a la tecnología y el uso de datos) y el *open innovation* articulado con la cadena de valor de una organización y su entorno general.
- iv. Adoptar un proceso de innovación planificado: refiere a que la proyección de una estrategia de innovación no es un oxímoron, en tanto puede proyectarse de acuerdo con objetivos de negocio y ser administrados como otros aspectos y funciones de la organización. Esto implica la gestión de procesos, métodos y recursos específicos (Hamel, 2007; Teece et al., 2007), de acuerdo a una cultura orientada a la innovación (principio anterior). Vinculado al tipo de innovación basada en procesos que indica el Manual de Oslo, como parte del *management* este principio asume el rol soporte para viabilizar los otros tres servicios.

Los cuatro principios planteados por Kumar brindan un marco estratégico para la innovación. Al considerar un plano más táctico, el autor desarrolló a su vez siete modalidades o instancias (no lineales e iterativas) que sostienen en esos principios, a la hora de la ejecución del diseño de la innovación en organizaciones: 1) Definir un sentido o propósito inicial; 2) Conocer el contexto; 3) Conocer a las personas; 4) Estructurar *insights*; 5) Explorar conceptos; 6) Plantear soluciones; y 7) Desarrollar

una propuesta de valor (véase Figura 8). Entre esas modalidades Kumar lista un centenar de metodologías específicas para innovar¹⁰⁸.

Figure 8: Matriz 2x2 de las 7 modalidades para diseño de innovación (Kumar)



Tradicionalmente la innovación ha sido sinónimo de desarrollo de nuevos productos o al menos mejoras de bienes y servicios. Como se planteó la tipología del Manual de Oslo, el producto representa tan sólo una de sus alternativas y, de hecho, en muchos casos se trata de del tipo de innovación con menor retorno de la inversión y la genera menores ventajas comparativas (Doblin et al., 2013).

De acuerdo a esta perspectiva, para habilitar un enfoque holístico de la innovación se requiere un *framework* o marco de referencia que integre aspectos del *management* de las organizaciones (modelo de negocios, cadena de valor o entorno, recursos y procesos), su propuesta de valor (el producto en sí y su ecosistema potencial) y el diseño de la experiencia asociada (servicios, canales vinculados, marca e interacción con los clientes o usuarios).

¹⁰⁸ Estas incluyen desde “mapas de convergencia” hasta matrices de análisis FODA, pasando por investigaciones campo y métodos etnográficos con videos. Véase “101 design methods: a structured approach for driving innovation in your organization” (Vijay Kumar, 2012)

Como puede apreciarse, en el centro del esquema elaborado por Doblin (veáse Figura 9) están contenidos los aspectos medulares de la oferta o producto de la organización. A la izquierda, en Configuración, los elementos a partir de los cuáles una empresa planifica para conseguir resultados. Y finalmente, a la derecha, todo lo que refiere a cómo la organización interactúa con el mercado y cómo se despliega la experiencia de marca. Estas tres dimensiones –“Configuration”, “Offering” y “Experience” – asimismo dan cuenta de 10 tipos o campos de innovación sobre los que pueden trabajar y desarrollar las organizaciones:

Figura 9: Ten Types of Innovation (Doblin)



En los 10 campos del *framework* de Doblin se articulan con el concepto de innovación y creatividad en Anderson, de la misma manera que están en sintonía con los cuatro tipos de innovación detallados en el Manual de Oslo y los cuatro principios de Kumar. Los elementos en “*Configuration*” corresponden a los tipos de innovación procesos y cultural organizacional del Manual de Oslo y a los principios 3 y 4 en Kumar (innovación como cultura organizacional y planificar la innovación). En esa línea, los tipos en “*Offering*” contienen al tipo de innovación producto del Manual de Oslo y al principio 2 de Kumar (innovaciones como sistemas). Finalmente, la dimensión “*Experience*” conecta con el tipo de innovación en estrategia de comercialización del Manual de Oslo y el principio 1 en Kumar (innovaciones como experiencias).

Existen distintos ejemplos de empresas, en otros sectores, que implementaron estas categorías para para sus estrategias de innovación organizacionales, o bien para proyectos específicos. Fiat Brasil decidió cambiar sus lineamientos a nivel “Configuración” para el diseño de sus modelos. A través de una plataforma online se desarrollaron más de 10.000 ideas, de más de 17.000 personas de su comunidad, que aportaron a través de esa escucha colaborativa el diseño del Fiat Mio FCC III.

El programa de salud lanzado por Barack Obama en 2009 también avanzó sobre algunas de las premisas planteadas por Kumar, en particular la dimensión de Configuración. Con el objetivo de ampliar y eficientizar la cobertura para los estadounidenses, se desarrolló un proyecto de *Popular Media Scan* para relevar perspectivas sobre la temática, las innovaciones más destacadas y oportunidades de desarrollo. A partir de la detección de tendencias en salud, no sólo pudieron avanzar con el programa general sino que también desarrollaron proyectos específicos para segmentos vulnerables de la población.

Desde mediados de 1980, la firma de indumentaria Nike ha puesto el foco en los tipos de innovación vinculados a la dimensión de producto. Fue una de las primeras empresas en contratar a figuras como la estrella de la NBA Michael Jordan para posicionar a la marca. Años después, destacó por el lanzamiento de Nike+, una aplicación celular que permitió potenciar el sistema de sus productos de forma complementaria. La plataforma permite a sus clientes hacer un seguimiento de su actividad física y a la vez participar de comunidades de *runners* que motorizaron la fidelización de la marca. El desarrollo del concepto Niketown para sus locales como innovación a nivel canal y la integración con productos de Apple (redes) son otros ejemplos de la estrategia de Nike.

La firma McDonald’s creó un laboratorio de *testing* como parte de su *Innovation Center*. En ese espacio de experimentación (parte de su estructura) se han dedicado a implementar y evaluar conceptos y soluciones desarrolladas por sus propios empleados. Para ello pusieron a disposición espacios y recursos con procesos flexibles, que permitieron reconfigurar constantemente en función de la interacción con potenciales clientes.

Los distintos casos dan cuenta del potencial concreto de aplicación de este marco en estrategias de innovación. De hecho, en Doblín remarcan que las organizaciones que logran planificar y ejecutar más de dos tipos de innovación, suelen lograr mayores márgenes de ganancias que la media, incluso por encima del desempeño de las empresas listadas en el índice Standard & Poor's 500. Las agencias digitales, con todas sus particularidades, pueden tomar distintos aprendizajes de estas experiencias.

En el cuadro a continuación puede observarse el cruce de las categorías teóricas que nos permitirán avanzar más adelante con el análisis de las agencias digitales de publicidad y marketing en términos de estrategias de innovación desde cada tipo y dimensión (véase Figura 10). En función de las nociones y dimensiones planteadas en el recuadro podremos avanzar con los dos objetivos planteados en este trabajo: analizar las estrategias de innovación actuales en agencias digitales y realizar propuestas o lineamientos generales para este tipo de organizaciones.

Figura 10: Cuadro conceptual

Anderson Innovación (definición)	"La creatividad y la innovación en ámbitos de trabajo se corresponden con los procesos, resultados y productos emergentes de los intentos de desarrollar e introducir alternativas nuevas y mejoradas para hacer las cosas. La etapa creativa de este proceso refiere a la generación de ideas, en tanto la innovación refiere a la etapa subsiguiente de implementación de esas ideas, enfocadas en mejores procedimientos, prácticas o productos. La creatividad y la innovación pueden ocurrir a nivel individual, de trabajo en equipo, de la organización o en la combinación de esos niveles, pero invariablemente tendrá como resultado beneficios identificables en uno o más de estos niveles de análisis"									
Manual de Oslo Innovación (definición)	"La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores"									
Doblín Tipos de Innovación / Dimensiones	Modelos de negocios	Redes	Estructura y recursos	Procesos	Performance del producto	Ecosistema del producto	Servicios asociados	Canales	Marca	Relacionamiento con los clientes
	Configuración				Producto		Experiencia			
Manual de Oslo Tipos de Innovación	Gestión organizacional		Procesos		Producto		Comercialización (marketing)			
Kumar Principios para innovar	Innovación como cultura organizacional		Planificar la innovación		Innovación como sistema		Innovación como experiencia			

Fuente: Elaboración propia

Breve recapitulación

Tal como ha quedado plasmado a lo largo del capítulo, los esfuerzos para estudiar la innovación en organizaciones han tomado caminos diversos y dispersos, con foco en los productos, recursos involucrados, etapas de procesos o articulación con el entorno, por mencionar algunos. En ese sentido, las nociones de innovación – diferenciadas de “creatividad”– pueden plantearse en categorías que permitan proyectar acciones y estrategias asociadas a cada instancia operativa de entidades como las agencias digitales: productos, procesos, marketing y cultura organizacional.

Tras el recorrido por distintos antecedentes, corrientes y autores, y sobre la base de identificar y seleccionar las nociones más propicias para las agencias digitales en las que se centra este trabajo, se ha arribado a un *framework* o marco de referencia que permita profundizar en las estrategias de innovación para el sector. Estas categorías nos permitirán avanzar sobre el análisis de las agencias digitales y las propuestas de lineamientos que conforman los próximos capítulos.

Capítulo IV: Análisis de estrategias de innovación en agencias digitales de Interact Argentina

*"If I could control tomorrow's haze,
The darkened shore wouldn't bother me,
If I can't control the web we weave,
My life will be lost in the fallen leaves..."*

David Bowie

En el presente capítulo pondremos en juego la caracterización del sector y los conceptos teóricos planteados en el apartado anterior (véase “Un *framework* para el análisis”) con el propósito de estructurar y analizar las nociones y estrategias de innovación en agencias digitales de Interact Argentina. Para ello apelaremos a las fuentes primarias relevadas para el trabajo: la encuesta dirigida a directivos de empresas miembros de la asociación y entrevistas en profundidad a referentes de distintas agencias relevantes. El análisis nos permitirá luego, en el capítulo siguiente, avanzar con propuestas de lineamientos generales para estrategias de innovación en agencias digitales de marketing y publicidad.

Dimensiones para el análisis

Existen ciertos consensos en el sector, al menos entre los referentes de las agencias digitales nucleadas en Interact Argentina que fueron encuestados y entrevistados para este trabajo. Todos los consultados aseguran que la innovación es un factor determinante para la proyección y sostenibilidad de las organizaciones del sector. Sin embargo, las apreciaciones suman matices cuando se profundiza sobre aspectos particulares: ¿a qué noción de innovación se remiten? ¿Cuáles son los tipos de innovación en los que se enfocan? ¿Cuentan con estrategias para planificar y gestionar esa innovación? ¿Implementan alguna metodología o enfoque en particular? ¿Cómo se involucran las personas? ¿Qué recursos y referencias están presentes? ¿Cómo se miden los resultados de esos esfuerzos?

Para abordar estos puntos a la luz del marco teórico antes desarrollado se coordinaron una encuesta y 11 entrevistas en profundidad a referentes de Interact Argentina¹⁰⁹. Las entrevistas individuales fueron realizadas a mediados de 2018 de forma presencial sobre la base de un cuestionario semi estructurado. Para la selección de esta muestra no representativa se contempló la inclusión de responsables de distintos tipos de agencias, considerando diferencias de tamaño (en facturación y cantidad de empleados), antigüedad en el mercado y especialidades a nivel de servicios ofrecidos. Entre los entrevistados fueron incluidos directores y dueños de agencias miembro, así como autoridades de la comisión directiva de la asociación¹¹⁰:

- Gustavo Buchbinder, WebAr Interactive, presidente de Interact Argentina y vicepresidente del IAB. Sitio: www.webar.net
- Ernest Riba, Head of Business & Product Development en Havas Group Argentina y Managing Director de Hoy (by Havas). Sitio: www.havasgroup.com.ar
- Connie Demuru, Managing Director de Rapp Argentina. Sitio: www.rappargentina.com.ar
- Sebastián Yumatle, Director en Super (Aschen)¹¹¹. Sitio: <http://www.superagencia.com.ar> / www.aschen.com.ar
- Santiago Olivera, CEO de VMLY&R Argentina¹¹². Sitio: www.yrargentina.com.ar

¹⁰⁹ Véase el Anexo para el detalle general de los resultados de la encuesta y las desgrabaciones de las entrevistas en profundidad.

¹¹⁰ Interact Argentina renovó sus autoridades en diciembre de 2018. Gustavo Buchbinder fue reelecto como presidente de la asociación. Véase "Interact renovó autoridades para el próximo período", el 12 de diciembre de 2018. Disponible en: <http://www.interactargentina.com.ar/noticia-comision.php> (Recuperado en enero de 2019).

¹¹¹ Super es una agencia regional creada en diciembre de 2018, a partir de la unión de tres organizaciones: Kepel&Mata, Aschen y Trade Media Agency. Al momento de realizar este trabajo, Yumatle era director de Aschen. Véase "Super, la nueva agencia nacida de la unión de tres referentes de la publicidad", en Ambito.com, el 21 de diciembre de 2018. Disponible en: <https://www.ambito.com/super-la-nueva-agencia-nacida-la-union-tres-referentes-la-publicidad-n5006796> (recuperado el 2 de febrero de 2019).

¹¹² Cuando fue realizada la entrevista, Olivera estaba en plena transición entre su rol como socio de TBWA\Buenos Aires para pasar a ser el CEO de Young & Rubicam en Argentina. La firma británica WPP, matriz de Y&R, decidió fusionar a la agencia creativa con la agencia digital VML, también parte del grupo. La decisión está en sintonía con las reconfiguraciones del sector, tendientes a la convergencia entre disciplinas y con creciente protagonismo de las áreas digitales. Desde fines de septiembre de 2018, Olivera es el CEO de VMLY&R Argentina, el resultado de esa operación. WPP también posee a dos grandes agencias como Walter J. Thompson y Wunderman, que en noviembre de 2018 decidió fusionar como parte de su nueva estrategia. Así se creó Wunderman Thompson. Véase "El WPP fusiona a Y&R con VML, para crear a VMLY&R" en Adlatina, 26 de septiembre de 2018. Disponible en: <http://www.adlatina.com/publicidad/el-wpp-fusiona-yr-con-vml-para-crear-vmlyr> (Recuperado en enero de 2019); y "WPP fusionó a J. Walter Thompson y Wunderman", en Adlatina, 26 de noviembre de 2018. Disponible en: <http://www.adlatina.com/publicidad/wpp-fusion%C3%B3-a-j.-walter-thompson-y-wunderman> (recuperado en enero de 2019).

- Martín Hazan, Director General de Continuo y secretario en Interact Argentina (ex presidente de la asociación). Sitio: www.continuo.com.ar
- Fernando De Lusarreta - COO de Massive. Sitio: www.massive.ag
- Victoria Cole, Managing Director de Wunderman; y Federico Peiretti, responsable del área WIP¹¹³. Sitio: www.wunderman.com.ar
- Ezequiel Arslanián, Managing Director de Accenture Interactive. Sitio: <https://www.accenture.com/ar-es/interactive-index>
- Bruno Rovagnati, SVP, Managing Director, LATAM, y Mariano Jeger, VP, Executive Creative Director SS LATAM en R/GA Argentina. Sitio: www.rga.com
- Josefina Casellas, Directora Creativa en BBDO Argentina. Sitio: www.bbdo.com

Los diversos aspectos relevados en las entrevistas en profundidad se articularon y complementaron con la información recabada a través de la encuesta anónima no presencial, realizada en agosto de 2018. Se envió un formulario online a través del correo electrónico al grupo integrado por directivos y decisores de agencias digitales miembro de Interact¹¹⁴. De un total de 85 agencias socias al momento del relevamiento se registraron 26 participaciones en total (véase el Anexo), cuyas respuestas fueron correlacionadas para el análisis.

Antes de avanzar sobre las distintas dimensiones de análisis, cabe una primera caracterización de las agencias que participaron de la encuesta. En línea con la descripción del sector en los primeros capítulos de este trabajo, existe una gran variedad de servicios prestados por las agencias relevadas¹¹⁵: destacan “Consultoría en estrategia digital” (88,5%), “Creatividad en campañas digitales” (73,1%), “Desarrollo de contenidos” (65,4%) y “Campañas social media” (65,4%)¹¹⁶.

¹¹³ Se trata de Wunderman Invention Platform, un área dentro de la agencia pensada como una “start-up studio” para la ideación y experimentación por fuera de la agenda de proyectos con clientes.

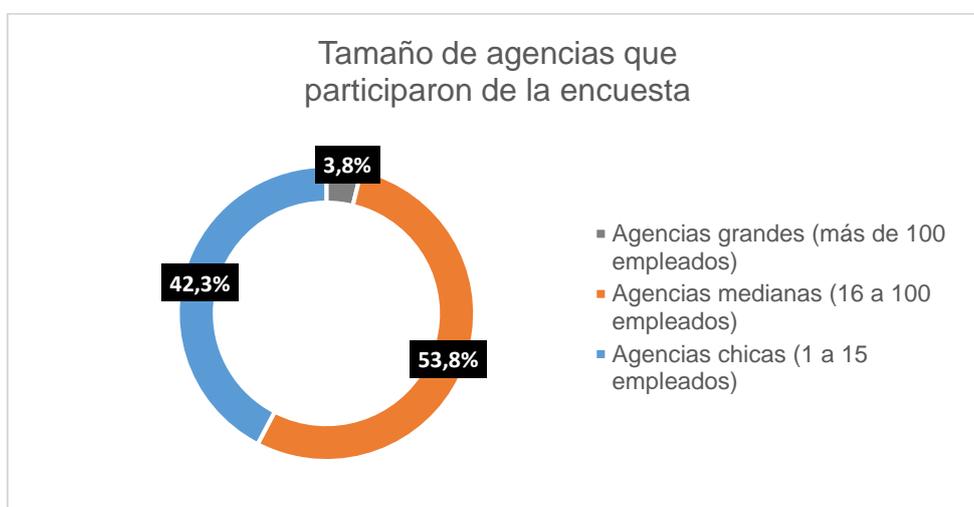
¹¹⁴ De este grupo de correo forman parte todos los referentes y directivos de las agencias en Interact Argentina. Como indicamos anteriormente, se ha convertido en un canal de la asociación de particular relevancia por el alto volumen de participación y colaboración entre empresas a través de esa vía.

¹¹⁵ A los encuestados se les solicitó indicar los servicios más representativos entre los provistos en sus agencias. Véase listado completo en el Anexo.

¹¹⁶ Ver el gráfico completo en el Anexo.

Entre los consultados, el 53,8% se desempeña en agencias con entre 16 y 100 empleados (organizaciones medianas), en tanto el 42,3% lo hace en empresas entre 1 y 15 personas (chicas) y el 3,8% en agencias con más de 100 personas (grandes) (véase Figura 11). Una primera consideración respecto a esta variable: el tamaño organizacional no arrojó contrastes relevantes al comparar los distintos puntos relevados, salvo algunas excepciones que puntualizaremos más adelante. Por caso, Olivera (VMLY&R) y De Lusarreta (Massive) coinciden en que la dimensión de la agencia no gravita a la hora de delinear una estrategia de innovación. "Reconozco que los anunciantes cuanto más grandes son, necesitan que su proveedor parezca sólido. Entonces dos chicos en un garaje, a menos que sean unos genios absolutos, es muy difícil que puedan innovar", sostiene Olivera.

Figura 11: Tamaño de agencias que participaron de la encuesta.



Fuente: Encuesta a directivos de Interact Argentina (elaboración propia)

Para estructurar el análisis con base en las fuentes primarias, el desarrollo prevé cuatro apartados diferenciados según las dimensiones de innovación en Doblin (planteadas anteriormente) y en la que quedan integrados los tipos de innovación, categorías y principios planteados en el Manual de Oslo y Kumar (Doblin et al., 2013; Vijay Kumar, 2012; OCDE/Eurostat, 2006)¹¹⁷.

Estas dimensiones no representan compartimentos estancos, ya que en la práctica los distintos ítems que contemplan suelen trascender esas diferenciaciones. De todos

¹¹⁷ Véase el capítulo en el que se desarrolla el marco teórico de referencia.

modos, nos permitirán estructurar el análisis y avanzar con las propuestas del siguiente capítulo. Con este propósito se partirá de las nociones generales sobre innovación, para luego continuar con las dimensiones de “Configuración” (aspectos organizacionales, procesos, recursos y redes), “Producto” (performance de producto y ecosistema de las propuestas de valor) y “Experiencia” (marketing, canales, marca y relacionamiento con consumidores).

Innovación en agencias de Interact: nociones y contrastes

En uno de sus puntos iniciales la encuesta a referentes de Interact Argentina buscó indagar cualitativamente sobre las consideraciones respecto a la innovación en el sector. Ante la pregunta "¿Qué rasgos o características concretas de una agencia hacen que la veas como una organización innovadora?", los directivos consultados indicaron sus respuestas de forma abierta, no estructurada. La nube de palabras (véase Figura 12) generada a partir de sus devoluciones permite identificar los aspectos más señalados por los encuestados¹¹⁸: términos como "procesos", "nuevas", "equipo", "creatividad", "innovación", "tecnologías", "soluciones", son algunos de los más destacados.

En otras palabras, cuando los referentes de agencias digitales caracterizan la innovación en el sector, la asocian principalmente a procedimientos dentro de la organización o a la incorporación de recursos tecnológicos al trabajo. También parece vinculado al desarrollo de proyectos, a las personas involucradas o bien a determinados atributos que caracterizarían a la innovación en cuestión (“creativo”, “innovador”, “nuevo”). En segundo plano de recurrencia se pueden apreciar palabras vinculadas a la gestión organizacional, como son “metodología”, “datos” y “modelos”, por mencionar algunas. Cabe destacar la falta de protagonismo de términos vinculados con la cultura organizacional de las agencias.

¹¹⁸ El tamaño de las palabras indica la reiteración de esos términos entre las menciones de los encuestados.

Figura 12: Nube de palabras con respuestas de los encuestados.



Fuente: Encuesta a directivos de Interact Argentina (elaboración propia)

"La industria está muy obsesionada con la innovación, igual que con la juventud. De hecho, confunde una cosa con la otra y por el camino pierde mucho conocimiento que tenía", asegura Riba (Havas). "Lo joven y lo nuevo se convierten en mantras necesarios independientemente de lo que esté abordando la marca, categoría, el contexto, la industria, los objetivos o el marco competitivo." Olivera (VMLY&) es aún más crítico que su colega. Para este referente, la innovación en el sector estaría acotada a un argumento de las agencias para venderse en el mercado. Todo se orientaría a "hablar bien de nosotros y para seguir siendo modernos y sofisticados y vanguardistas, cuando en la práctica no lo somos", dice.

Algunas de las respuestas de los encuestados destacan por innovación en agencias digitales a aspectos de gestión ("*su capacidad de innovar en procesos y rutinas de trabajo que le permitan optimizar recursos y costos o mejorar su delivery en cantidad y calidad*") y la incorporación de tecnologías ("*El manejo de datos y la integración entre audiencias, CRM, medios y creatividad*"). También resaltan ítems culturales o de competencias técnicas de los equipos de trabajo ("*la innovación es principalmente una actitud y se ve reflejada en como resuelven soluciones a los clientes*"), las características de sus servicios o productos ("*calidad y alcance de las propuestas*") o

la conformación de sus equipos ("*fundamentalmente el recurso humano detrás de la organización*")¹¹⁹.

Para Demuru (Rapp Argentina), "la innovación hoy es un término que incluso si lo evitás, mejor, porque es estar en el lugar común. Todos hablamos de innovación y cuando hablamos de innovación hablamos de distintas cosas". De este modo, la innovación entonces se convierte "lamentablemente en un cliché para la industria y, te diría, de todas las industrias", resalta Arslanián (Accenture). "Eso es un problema, porque lo que tiende a pasar cuando ocurren estas cosas con determinados conceptos se ponen de moda, es que tienden a deformarse y a masificarse."

Si bien se identifica a la innovación como un componente neurálgico en el sector del marketing y publicidad digitales, no existe un sentido unívoco entre los directivos y referentes de agencias. La "innovación" se cristaliza como opción o bien como elemento de una estrategia organizacional. En tanto en algunos casos se apela a "innovación" de forma indiferenciada en relación con la "creatividad" (como atributo inherente a los servicios y recursos del sector), las asociaciones con lo "nuevo" (en tanto novedad o vinculado a tecnologías) y procesos o modelos no caracterizados dan cuenta de una noción fragmentada sobre la "innovación". Esto atentaría con la posibilidad de operativizar el término en función de una estrategia o lineamientos generales para las agencias en el sector. Al respecto, sostiene Yumatle (Aschen / Super), lo prioritario no radica en definir una estrategia estable, pero sí sostenible. Esa planificación, según Casellas (BBDO), debería tener la capacidad de *aggiornarse* de forma dinámica de acuerdo con los cambios en el mercado.

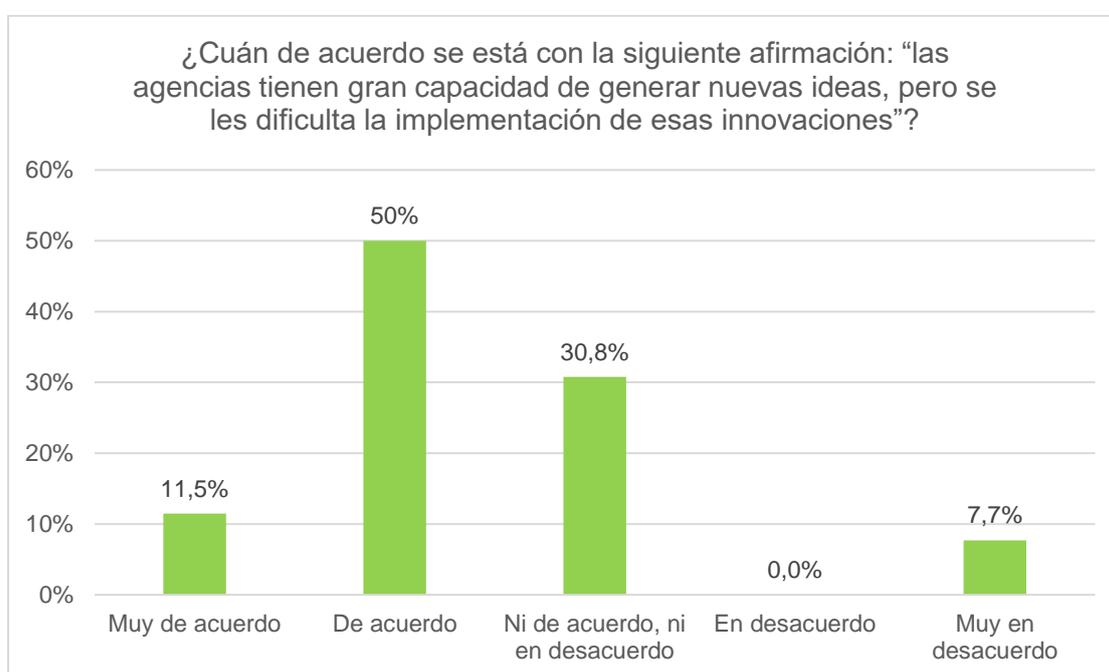
"No sé si nosotros tenemos una definición. No sé si quiero tener una definición y no sé si me interesa que exista una definición que diga qué es innovar", cuestiona Arslanián (Accenture). "Sería irreal creer que una definición le aplique a todas las personas y a todas las empresas." En contraste, Hazan (Continuo) considera clave ahondar sobre qué es innovación en el sector. "Uno se lo tiene que preguntar todo el tiempo; la innovación es algo que por algún motivo antes no existía y a partir de un pensamiento creativo se produce un proceso de disrupción y algo cambia. Vivimos en

¹¹⁹ Las respuestas fueron seleccionadas por su representatividad entre las menciones de todos los encuestados. Véase el Anexo para conocer el listado completo.

una industria que está obligada a la innovación permanente, porque todos los días nos cambia el escenario. No es una elección, sino una necesidad.”

Aunque la afirmación de Hazan (Continuo) podría aplicar a otros sectores y organizaciones, en el caso de las agencias digitales esa dispersión del término “innovación” incide particularmente en sus propuestas de valor y estrategias de negocio, más específicamente a lo referido a implementar esas innovaciones. De hecho, al solicitar a los encuestados que contrasten la capacidad en agencias de generar ideas (creatividad o ideación) y la capacidad para su aplicación (innovación), un 61,5%¹²⁰ considera que las mayores dificultades se presentan en la instancia de implementación de esas innovaciones (véase Figura 13).

Figura 13: Generación de ideas vs. Implementación en agencias



Fuente: Encuesta a directivos de Interact Argentina (elaboración propia)

Para Arslanián (Accenture), la diferencia entre ideación e implementación –entendida como innovación-, es un aspecto esencial para la sostenibilidad de las agencias digitales. “Lo difícil de la innovación no es tener ideas, que las tiene cualquiera. Lo complejo es hacerlas y, más complejo aún, que sean un negocio. Porque vos lo podés

¹²⁰ Si se considera la escala de Likert, se incorporaría en este grupo también a los que optaron por “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” por lo que el porcentaje incluso crecería a 92,3%.

hacer, pero tiene que funcionar”, dice. Uno de los ejemplos más mencionados por los entrevistados fue Yumit, una suerte de mantel individual interactivo orientado a promover prácticas saludables entre los chicos¹²¹. El proyecto de Wunderman se encuentra actualmente en “modo de desarrollo start up” y tal vez sea uno de los pocos productos desarrollados desde una agencia, por fuera de una contratación con un cliente. Sin embargo, a la fecha no se conocen aún resultados comerciales de la iniciativa.

La caracterización de la innovación como implementación no alcanzaría para describir el fenómeno, entiende Peiretti (Wunderman), quien a su vez valora el componente creativo de las ideas o *insights* en el trabajo de las agencias. La ideación inicial puede transformarse durante ese proceso, enfatiza el referente, pero para que inicialmente esa idea exista debe haber un *mindset* particular en la empresa en la que surge. Destaca de esta manera la importancia de la cultura organizacional para innovar.

Otro contraste relevante se aprecia entre los encuestados al indagar por las motivaciones a la hora de innovar, en particular cuando se comparan la motivación percibidas respecto al mercado en general (otras agencias) con las motivaciones propias de cada referente a la hora de innovar en su propia agencia¹²². Por caso, si bien las respuestas guardan cierta coherencia entre ambos planteos, la opción “Diferenciarse de la competencia” crece cuando se considera al mercado en general (véase Figura 14).

¹²¹ Véase más en el sitio web de Wunderman (<http://wunderman.com.ar/es/wip>) y de Yumit (<http://yumit.io/>)

¹²² A los encuestados se les solicitó seleccionar hasta tres opciones en cada pregunta.

Figura 14: Motivaciones para innovar: agencia propia vs. sector en general



Fuente: Encuesta a directivos de Interact Argentina (elaboración propia)

Entre quienes respondieron "Generar una nueva propuesta de valor" como una de las principales motivaciones de las agencias para innovar, el 77% de ese grupo optó por "Incrementar ventas o mejorar márgenes" entre sus preferencias a la hora de ponderar las motivaciones en su propia organización. De modo similar, un 75% de los que eligieron "Repensarse a nivel organizacional" como motivación presente en el sector, optó por "Generar una nueva propuesta de valor" al considerar a su propia agencia. Es decir, los aspectos organizacionales tienen mayor ponderación puertas afuera de las propias agencias.

A diferencia de las apreciaciones que realizaron al destacar características de una agencia como organización innovadora, los encuestados asocian otros aspectos en la gestión de la innovación en sus propias empresas. Para ponderar este ítem, se plantearon cuatro alternativas de respuesta de acuerdo con las categorías de innovación formuladas en el Manual de Oslo: Trabajo o proyectos realizados, Cultura organizacional, Estrategia de marketing o comercialización, y Procesos dentro de la agencia (véase Figura 15). Prácticamente el 80% de los encuestados asocia la innovación en sus agencias a la cultura organizacional (46,2%) o a los trabajos realizados (34,6%), en tanto la estrategia de marketing (11,5%) y los procesos (7,7%) quedan en segundo plano.

Al ejemplificar con su experiencia en R/GA, Rovagnati resalta positivamente la falta de procesos formales: “No hay procedimientos, sino una cultura, la forma de hacer las cosas. Y entendés o no entendés, es algo orgánico”. Demuru (Rapp Argentina) apuesta a un camino similar. “Cuando tenés un ADN de flexibilidad frente al cambio estás mucho más cerca de la puerta de la innovación que cuando estás con una estructura rígida. Por eso el proceso a veces te aleja de la innovación.”

Figura 15: Asociación innovación según categorías del Manual de Oslo



Fuente: Encuesta a directivos de Interact Argentina (elaboración propia)

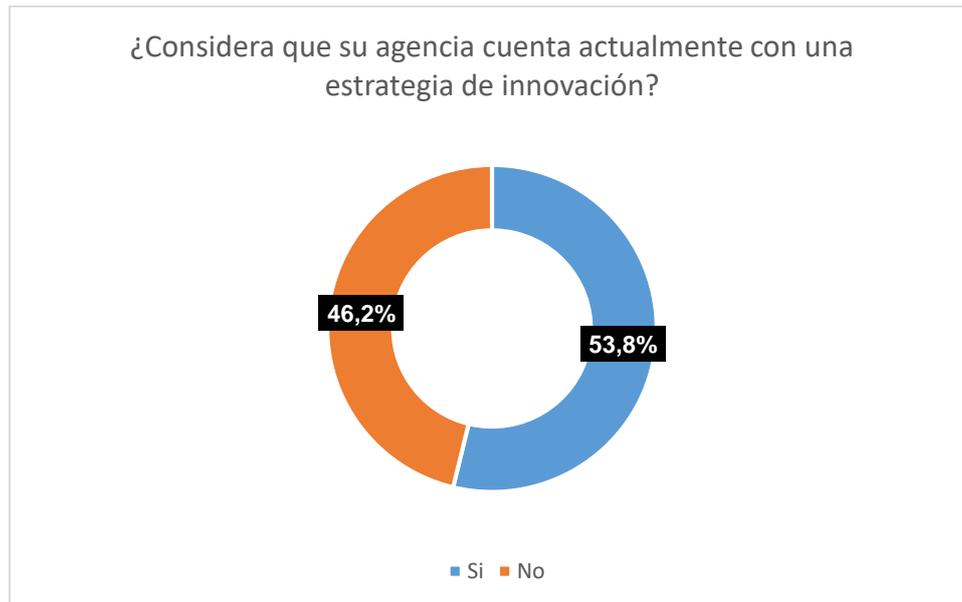
Cuando se analizan las respuestas en función del tamaño de las agencias, se evidencian algunos contrastes significativos. Entre las organizaciones “chicas” (hasta 15 empleados), se asocia específicamente innovación con la cultura de la agencia (54,4%) y a los trabajos o proyectos (45,6%), en tanto no hay menciones sobre la estrategia de marketing o procesos como categorías relevantes a considerar en ese plano. En las agencias de mayor porte (más de 15 empleados) también destacan la cultura organizacional (40%) y los trabajos o proyectos (26,7%), pero a su vez son destacados la estrategia de marketing (20%) y los procesos (13,3%). Para Peiretti (Wunderman), el tamaño organizacional es relevante debido a la multiplicidad de factores y diversidad de personas involucradas.

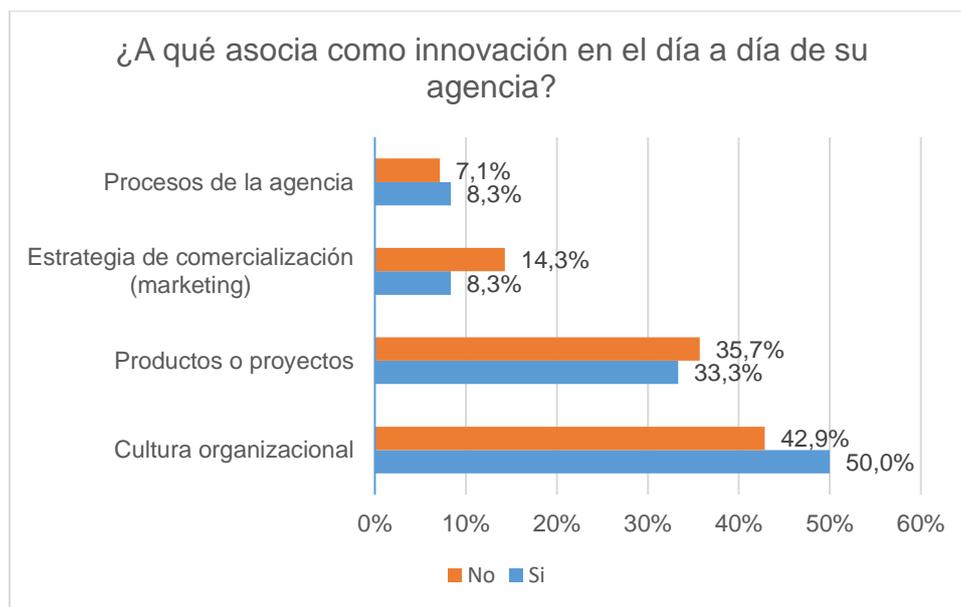
Tanto entre los encuestados como en los entrevistados la cultura organizacional destaca como el principal "nivel" desde cual las agencias consideran que innovan. Sin embargo, al indagar con mayor profundidad sobre este ítem no se identifican

elementos concretos que sostengan esta afirmación. El peso de la cultura organizacional queda asociado a un sentido de pertenencia a un sector como el creativo más que a una realidad palpable en el día a día de las agencias digitales.

Por otro lado, a los encuestados se les preguntó si consideraban que sus agencias cuentan actualmente con estrategias de innovación. Si bien arrojó resultados similares entre respuestas afirmativas y negativas, la mayoría (53,8%) afirmó que en sus organizaciones no cuentan con una proyección de este tipo (véase Figura 16). Tanto para los que respondieron afirmativa como negativamente, el orden de las categorías de innovación asociadas se mantiene igual, aunque podría destacarse el último lugar de “Procesos” (8%) también en los casos de agencias que aseguran contar con estrategias para innovar. De hecho, entre los que afirman contar con una planificación de este tipo, destacan a la “cultura organizacional” como principal categoría de innovación. Es decir, la innovación en las agencias digitales estaría más asociada la forma de ser y qué es lo que hacen, en detrimento de cómo lo hacen.

Figura 16: Innovación en agencias digitales





Fuente: Encuesta a directivos de Interact Argentina (elaboración propia)

Configuración: puertas adentro de la agencia

Como parte de la dimensión “Configuración”, consideraremos para el análisis aspectos organizacionales, procesos, recursos y la generación de redes. En los últimos años, mientras continúa la convivencia entre las agencias tradicionales y las digitales, uno de los aspectos más debatidos en el sector pone el foco en el modelo de negocio de este tipo de organizaciones creativas. Como parte de esa discusión se han puesto sobre la mesa desde la venta de servicios por hora, alternativas de comisiones por resultados y esquemas asociativos con los clientes, hasta la pertinencia del término “agencia” para la actividad.

En R/GA, por caso, no se definen como “agencia” desde 2012. Bob Greenberg, fundador y actual presidente de esta compañía global, tiene como premisa reconfigurar totalmente a la organización cada determinada cantidad de años, en función de los cambios de paradigma tecnológicos y culturales. Cuando se modifican los modos en los que las personas se comunican o consumen, R/GA también vira su modelo de negocio. Así pasó de ser una firma especializada en efectos especiales para películas para luego transformarse en un estudio digital y luego una empresa *full-service* en prestaciones vinculado a las nuevas tecnologías y la consultoría.

Estos ciclos han caracterizado la disrupción como prédica y constante reinención de la firma, destaca Rovagnati (R/GA), principal responsable de las oficinas en Buenos

Aires para toda América latina. Actualmente la compañía estructura sus áreas de negocio en tres categorías principales, todas bajo el eje "transformación": *Business Transformation* (que integra consultoría, marca y ventures), *Experience Transformation* (diseño de productos y servicios), y *Marketing Transformation* (un nuevo modelo de comunicación, que incluye R/GA Studios y congrega a diseñadores, desarrolladores y productores).

R/GA es mencionado por los referentes en Interact como caso testigo a la hora de hablar de estrategias de innovación que trascienden los parámetros actuales en el sector. En ese sentido, para Olivera (VMLY&R) las agencias digitales ya no forman parte de las industrias creativas. "El producto que brindamos puede ser más o menos creativo, pero como estructura organizacional somos más parecidos una consultora que una estructura creativa", asegura. En esa línea, la gestión de horas de agencia permanece como el centro del negocio, según De Lusarreta (Massive). Como parte de ese modelo, Olivera plantea la posibilidad de construir un esquema de negocio cuyo "*delivery* sea innovación": en otras palabras, "un modelo que todavía no existe, pero que todos estamos tratando de hacer".

Hazan (Continuo) coincide en que la discusión respecto a qué se considera innovación en el sector incide directamente en los modelos de negocio de las agencias. "Más allá de ser los más creativos o innovadores, sin un modelo de sustentabilidad del negocio, no hay ninguna posibilidad de existencia", vaticina. El debate al respecto ha recrudecido en los últimos años, en particular a partir de la incorporación al sector (e Interact Argentina) de actores que antes eran considerados "ajenos" a la labor estrictamente creativa como las *software factories* y las consultoras. Estos nuevos competidores tensionaron aspectos claves de las agencias digitales, en particular a partir de la inversión destinada al desarrollo de proyectos con clientes y la implementación de esquemas de trabajo por hora con el foco puesto en la trazabilidad y la agilidad de los equipos involucrados.

Después de una serie de adquisiciones a nivel global, Accenture decidió recientemente incursionar de lleno en el mercado de la publicidad y marketing digitales y desde entonces ha sido considerada por medios especializados como AdAge como la *network* sectorial más grande en el mundo. En Buenos Aires inauguró

las oficinas de Accenture Interactive en 2017 bajo el concepto de “Interactivity City”, inspirado en modelos de innovación abierta y la colaboración.

A nivel global, Accenture es una compañía de 400.000 empleados que, según Arslanián, "entendió y aprendió que el talento no está solo adentro de la compañía, que hay mucho talento afuera". Para ello, desarrollaron una plataforma llamada *Open Innovation* y actualmente gestionan un ecosistema de más de 200.000 start-ups en todo el mundo. Entre otros cambios de enfoque, Arslanián (Accenture) también destaca los esquemas de asociación con clientes en los que Accenture incluso invierte recursos a cambio de acuerdos de sociedad o comisión por resultados.

Para aproximarse a una estrategia de este tipo las agencias apelan a recursos metodológicos que buscan promover la innovación tanto en sus servicios y procesos, como en su cultura organizacional y acciones de comercialización. “En primer lugar uno intenta pensar que la innovación es como una manera de trabajar, más que algo en sí mismo y, esa manera de trabajar en nuestro ámbito está muy vinculado a las posibilidades que permiten los nuevos medios y la tecnología. Yo lo que pienso es básicamente en una metodología”, remarca Buchbinder (Interact / WebAr).

Sin embargo, cuando se indaga entre las agencias sobre la utilización de metodologías, enfoques o marcos de referencia específicos a la hora de innovar, un 69,2% de los encuestados considera que no cuenta con una herramienta o recurso de ese tipo. Al correlacionar esas aseveraciones con la pregunta "¿Cuenta en su agencia con una estrategia de innovación?", resulta llamativo que el 21% de las agencias que asegura que no tiene una estrategia al mismo tiempo sostienen que en la actualidad aplican metodologías de innovación.

Paradójicamente, el 58% de los encuestados que en su consideración sí cuenta con una estrategia de innovación al mismo tiempo señala que no aplica una metodología o enfoques específicos para tal propósito (véase Figura 17). Esta posible contradicción podría explicarse por cierta subestimación por parte de las propias agencias al momento de valorar sus estrategias o herramientas de innovación como activos propios, una falta de sistematización de estos esfuerzos, o bien falta de cohesión o definiciones comunes en el sector para identificar este tipo de recursos.

Figura 17: Recursos que contribuyen a la innovación en agencias



Fuente: Encuesta a directivos de Interact Argentina (elaboración propia)

En paralelo, al poner el foco sobre los recursos con mayor incidencia en las agencias a la hora de innovar, la mayoría de los encuestados (57,7%) señala a las “Metodologías y enfoques” como uno de los principales elementos a considerar (Véase Figura 18). En orden decreciente de valoración le siguen “Personas (equipos)” con un 19,2% y luego “Tecnologías utilizadas” y “Redes de colaboración” (ambas con 7,7%). Sin embargo, al consultar entre los directivos de agencias si actualmente aplican algún tipo de metodología, enfoque o marco de referencia para innovar en la organización, el 69,2% respondió negativamente. Aquellos que utilizan actualmente algún tipo de herramienta para innovar, apelan a metodologías como *design thinking* (75%), un enfoque propio desarrollado internamente (50%) y metodologías ágiles (25%), por mencionar a las principales.

Figura 18: Recursos que contribuyen a la innovación en agencias



Fuente: Encuesta a directivos de Interact Argentina (elaboración propia)

Aunque sugiera una contradicción, cabe destacar que entre los que consideran que no cuentan con una estrategia innovación en su agencia alrededor del 57% también identifica a las metodologías como el principal recurso en ese tipo de esfuerzos (como vimos antes, un guarismo similar se presenta entre quienes acreditan contar con una estrategia de innovación).

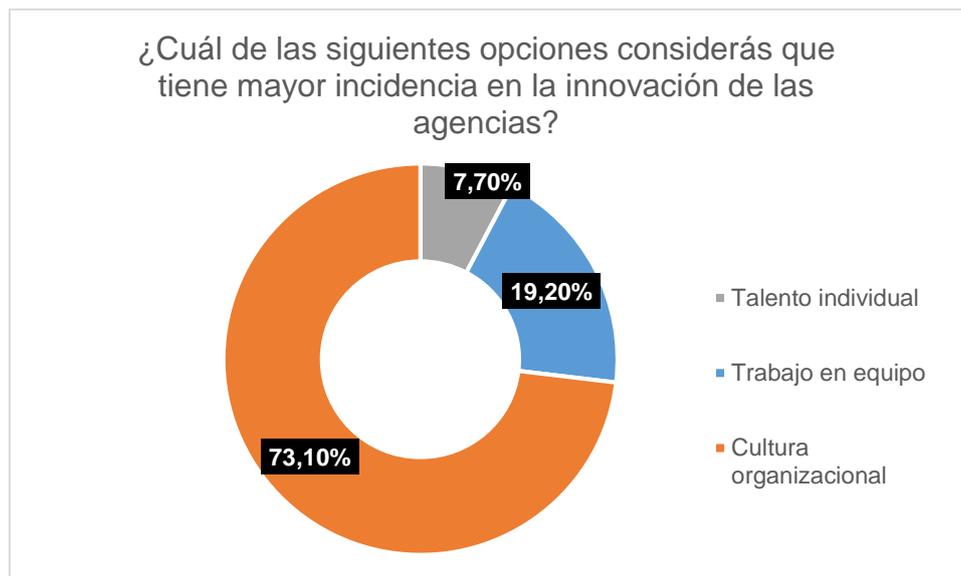
Para De Lusarreta (Massive), métodos como el *design thinking* tienen como propósito principal la validación de una definición ya establecida en un producto, como “una forma de que el cliente se sienta parte de una idea generada por la agencia”. En su caso, Yumatle (Aschen / Super) no hace actualmente una apuesta centrada en enfoques metodológicos. "No creo que haya en este momento de definir una metodología estable de acá a futuro de cómo desarrollar la innovación, porque creo que las características que viene teniendo el mundo, desde hace un montón pero que se potencia cada vez más, es justamente lo dinámico", dice.

Surge otro contraste relevante cuando se analiza la utilización de metodologías o enfoques de innovación según el tamaño de la agencia. En tanto entre las agencias consideradas chicas (hasta 15 empleados) más de la mitad asegura que apela a este tipo de herramientas metodológicas, esa proporción baja al 13,4% entre las empresas de mayor dimensión (más de 15 empleados). En otras palabras, cuando tienen una

estructura más grande, las agencias serían más renuentes a aplicar metodologías o enfoques de innovación.

Para entender qué otros factores tienen incidencia en las agencias a la hora de innovar, retomaremos a Anderson y sus planteos (Anderson et al., 2014). En su trabajo el autor indaga entre los distintos niveles que pueden gravitar cuando se pone el foco en los recursos humanos y el entorno organizacional. De la encuesta entre referentes de Interact se desprende que la categoría “cultura organizacional” se ubica muy por encima como determinante al momento de innovar (véase Figura 19). El 73,1% de los consultados opta por esa variable, en detrimento del “trabajo en equipo” (19,2%) y el “talento individual” (7,7%). Estas proporciones son particularmente significativas en un sector en el que tradicionalmente se ha puesto el foco en la figura de los “talentos creativos” como elemento clave en los servicios de agencias y en el desempeño de las llamadas “duplas creativas” en el desarrollo de proyectos o campañas.

Figura 19: La incidencia de Recursos Humanos para innovar en agencias



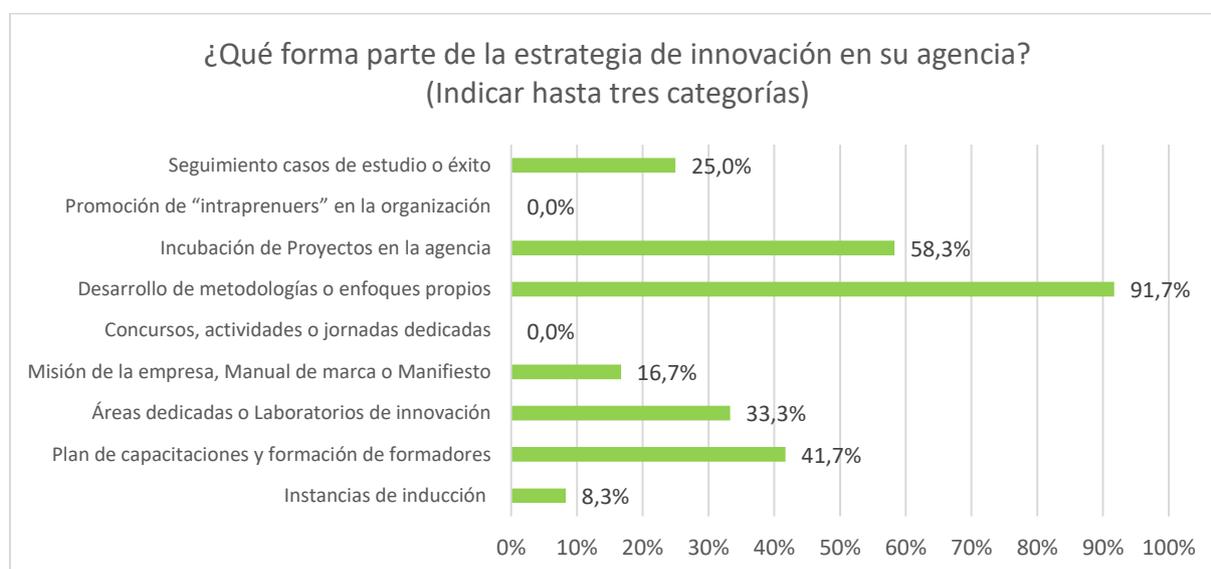
Fuente: Encuesta a directivos de Interact Argentina (elaboración propia)

Para Olivera (VMLY&R) los recursos humanos en el sector publicitario argentino continúan entre los más destacados en el mundo. La problemática, opina, se acentúa con la expansión de los nuevos medios y formatos: “el talento argentino sigue siendo el mismo que antes. El tema es que no sé dónde canalizarlo. Antes era un comercial

de televisión, pero ahora, ¿qué es? ¿Un banner? ¿Qué se tiene que hacer?”, se cuestiona.

Entre quienes consideran que en sus agencias actualmente cuentan con una estrategia de innovación, señalan al menos tres elementos principales de esa planificación. En primer lugar, destaca el “Desarrollo de Metodologías o Enfoques de Innovación” (91,7%), seguido de lejos por “Incubación de proyectos en la agencia” (58,3%) y “Plan de capacitaciones y formación” (41,7%), en segunda y tercera posiciones respectivamente (Véase Figura 20). Como contracara puede señalarse la baja mención de categorías como “instancias de inducción” o “Misión de empresa, manual de marca o manifiesto”, que suelen formar parte de los recursos para delinear la cultura organizacional.

Figura 20: Elementos principales de las estrategias de innovación en agencias



Fuente: Encuesta a directivos de Interact Argentina (elaboración propia)

La generación de redes e instancias de colaboración entre agencias son otro tema de debate hacia el interior de Interact Argentina. Riba (Havas) destaca también a la cultura de la innovación entendida en términos de redes de colaboración entre distintos actores. En ese sentido, afirma, “Interact tiene un buen ejemplo de colaboración y de discusión, y de alimentar el poder colectivo de las agencias. Pero tampoco ocurre necesariamente una operación de colaboración en proyectos concretos” entre agencias.

Aunque su lanzamiento sea demasiado reciente como para aventurar conclusiones, el caso de la iniciativa de Super tal vez represente una excepción a destacar en términos de generación de redes e instancias de colaboración. Se trata de una agencia regional creada en diciembre de 2018 a partir de la unión de tres organizaciones: Kepel&Mata, Aschen y Trade Media Agency¹²³.

Yumatle, que también lidera Aschen, considera como un aspecto central para la innovación los esquemas de trabajo en conjunto con otras organizaciones. “Nos dimos cuenta de que las otras agencias no son nuestros competidores, sino que son nuestros socios. No podés ser especialista en todo”, remarca. En ese camino, desde Aschen incluso se han planteado la creación de un rol específico dentro de la empresa para desarrollar relaciones con otras agencias. “Hay que armar una especie de *pool* de proveedores donde tengamos clientes”, propone Yumatle, en tanto reconoce que “el nivel de complejidad de eso es altísimo y la volatilidad es enorme”.

Producto: creatividad, ecosistema y performance

Para analizar la dimensión “Producto” nos enfocaremos en las concepciones sobre la *performance* de las prestaciones de las agencias, así como el ecosistema en el cual se inscribe sus propuestas de valor. A la hora de desarrollar los proyectos y servicios creativos en el marco de una estrategia innovación, las agencias digitales asumen el desafío de diferenciar una noción de otra. ¿Es posible plantear la creatividad sin innovación o viceversa?

A la luz de las nociones de Anderson (creatividad como instancias de ideación e innovación como implementación, en procesos iterativos¹²⁴), los referentes asumen posturas diferentes. “Si la creatividad es entendida como idea, la idea de lo que estás haciendo puede ser una innovación o puede ser una excelente idea creativa que no plantee innovación”, aventura Demuru (Rapp Argentina). De este modo, la distinción entre creatividad e innovación estaría signada por la factibilidad; es decir, la capacidad de las agencias de generar ideas en contraste con la posibilidad (a nivel disponibilidad de recursos, entendimiento con el cliente, potencial de negocio, entre otras) de

¹²³ Op. Cit.

¹²⁴ Véase definición en el Capítulo dedicado al marco teórico.

ejecutar esa innovación. También incide, según Demuru (Rapp Argentina), la disponibilidad y criterio para “filtrar” las ideas que pueden convertirse en innovaciones.

En tanto la palabra creatividad ha estado muy asociada al mercado publicitario tradicional (filmación de *spots* para TV, anuncios en revistas, *jingles* en radio), para Buchbinder (Interact / WebAr) la emergencia del término “innovación” también puede explicarse como un mecanismo de diferenciación de las agencias digitales para identificar a su sector, más vinculado con Internet y la incorporación de tecnologías. En la perspectiva de Cole (Wunderman), la diferencia entre creatividad e innovación en la producción de las agencias parte también de la demanda por parte de los clientes. "En realidad, piden dos cosas distintas: cuando hablan de creatividad buscan que un mismo problema lo resuelvas creativamente o de una manera diferente para generar impacto en la audiencia; en cambio, la innovación es más disruptiva, es pensar desde cero un problema".

No siempre deberían orientarse esfuerzos y recursos a desarrollar una innovación para llegar a un objetivo, a decir de Jeger (R/GA). “Nosotros lo que hacemos es hacer crecer el negocio de nuestros clientes. Y eso a veces significa una innovación y a veces significa una ejecución muy bien hecha sin necesidad de una innovación.” Yumatle (Aschen/Super) relativiza la capacidad de las agencias para desarrollar un producto que siempre sea valorado en el mercado. “No le podemos poner valor agregado a todo, sino a aquellos negocios en los cuales hay que generar y construir canales entre un producto y un consumidor, y hay negocios en los cuales hay que demostrar que el producto tiene un valor agregado distinto, mejor, específico, que el de la competencia”, reafirma.

Olivera (VMLY&R) da un paso más. Sostiene que las agencias no innovan y al no hacerlo “tenemos que usar el concepto de otros; ¿qué es para la industria innovación? ¿Qué es para mi cliente en particular innovación? ¿Qué es para la industria de la que forma parte mi cliente?”, plantea. El directivo considera que la creatividad se ve plasmada en el desarrollo de los productos de las agencias (piezas gráficas, campañas online, publicaciones en redes sociales), un tipo de prestación que en su opinión se ha estandarizado en las últimas dos décadas. La ventaja comparativa respecto a otras organizaciones, argumenta Olivera (VMLY&R), se relaciona con un

abordaje creativo a los problemas planteados por los clientes, pero como parte de un proceso ya conocido y aplicado por las agencias desde mediados del siglo XX. “No se cambió nunca y ahora lo que tenemos que hacer es cambiar el proceso”, resalta.

Las agencias “importan” innovaciones desde otros sectores para adaptarlo a un *framework* propio, coincide Riba (Havas). Como parte de esa inercia, en el mercado operaría un sesgo respecto a la innovación, que queda acotada a “la dimensión tecnológica e interaccional por más de que después seguimos premiando el mensaje y la emoción; la tecnología es una excusa para contar una historia”, explica Riba (Havas). Esa tendencia genera una tensión entre y hacia el interior de las agencias, según Casellas (BBDO), en particular respecto a los servicios que ofrecen en el mercado y lo que técnicamente pueden resolver en la práctica.

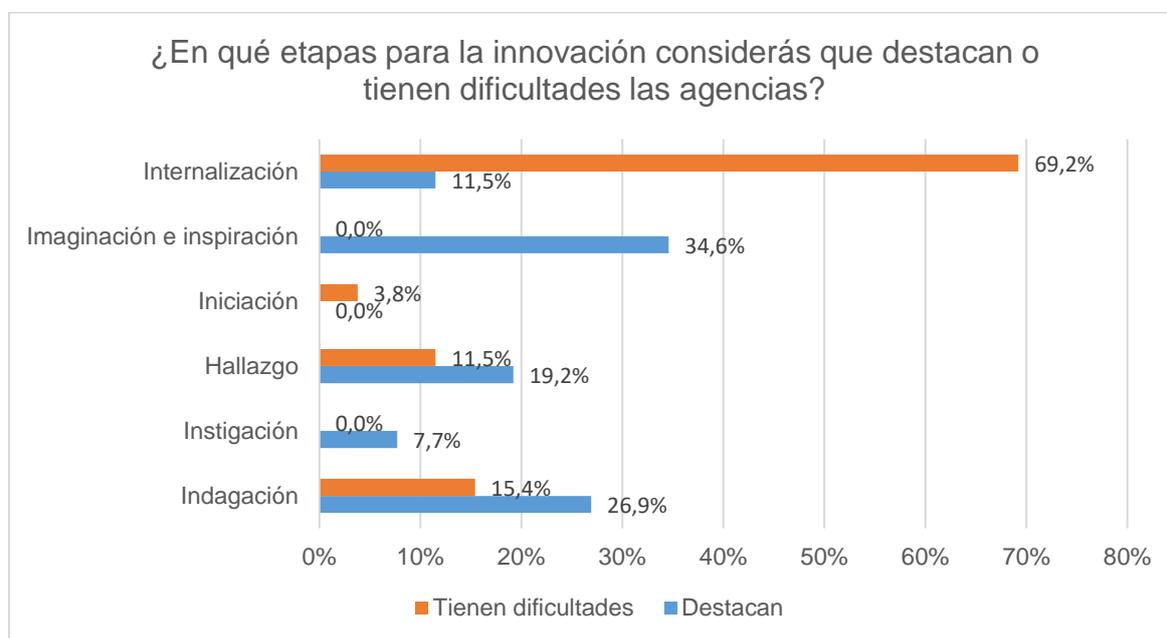
De Lusarreta (Massive) también reconoce que en el sector la noción de innovación queda muy asociada a la incorporación de tecnología, incluso por encima de las ideas. “Si sos agencia digital teóricamente estas conectado a que sos tecnológico, y si sos tecnológico sos innovador y en realidad el problema que veo es que la tecnología se come a la propuesta de innovación.” No son pocos los casos de agencias que, en su afán de posicionarse a la vanguardia de determinadas tendencias, promueven entre sus clientes campañas o proyectos enfocados en la utilización de una determinada tecnología. La innovación buscada queda relegada a las características y problemáticas de implementación de tecnologías como Big Data o Inteligencia Artificial. Por ejemplo, gobiernos y marcas tuvieron que dar marcha atrás con implementaciones por la mala experiencia con clientes y ciudadanos¹²⁵.

Por otro lado, surgen otros contrastes relevantes si se pone el foco en las etapas para la innovación en agencias digitales. Si bien Shaffer (2014) refiere a estas precondiciones como un aspecto organizacional integral, a los fines prácticos de este trabajo se decidió asociarlo a los productos de las agencias (véase Figura 21). A juzgar por las consideraciones de los encuestados, las organizaciones miembros de

¹²⁵ Pueden destacarse los casos del Gobierno de la Provincia de Salta, que anunció una herramienta para vaticinar qué mujeres podrían quedar embarazadas; o cuando Google tuvo que revisar su algoritmo cuando se detectó cierto sesgo racista en el reconocimiento facial. Véase: Corso, Pablo: “Inteligencia artificial. Atención: las máquinas también pueden equivocarse”, en La Nación, disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/opinion/inteligencia-artificial-atencion-las-maquinas-tambien-pueden-equivocarse-vida-tecnocontrol-de-danos-nid2211883>. Recuperado el 2 de abril de 2019.

Interact se destacarían o tendrían mejores resultados principalmente en las etapas de “Imaginación” (34,6%), “Indagación” (26,9%) y “Hallazgo” (19,2%). En otras palabras, sus fortalezas están identificadas con la generación de ideas, la identificación de cambios o tendencias, y la detección de oportunidades.

Figura 21: Etapas o precondiciones para la innovación en agencias



Fuente: Encuesta a directivos de Interact Argentina (elaboración propia)

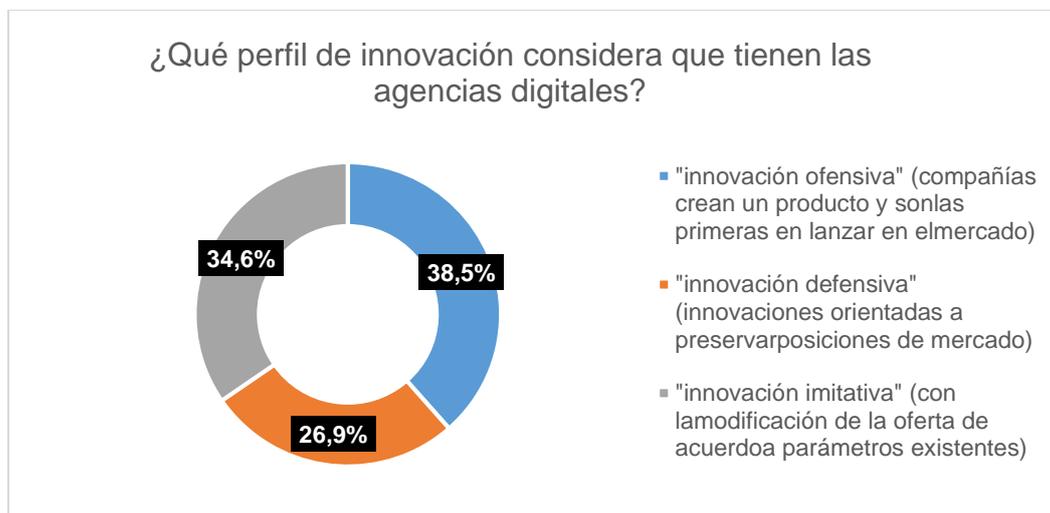
Cuando se indaga sobre las etapas de mayor dificultad para las agencias, la “Internalización de la innovación” como parte de la cultura organizacional (69,2%) destaca como la categoría más elegida, muy por encima de “Indagación” (15,4%) y “Hallazgo” (11,5%). Dicho de otro modo, los referentes encuestados reconocen la complejidad de incorporar o estabilizar a la innovación como parte de la operatoria y cultura en sus organizaciones.

Esto se vincula con una faceta de maduración de las agencias, a decir de Demuru (Rapp Argentina). “Nos acostumbramos a formar o a vender un producto de creatividad y no a ejecutar o implementar estrategias innovadoras”, coincide Hazan (Continuo). “En el corto plazo funcionamos bien, en el largo plazo el trabajo de todas las agencias se parece bastante y entonces no hay un factor diferenciador que haga que el cliente quiera pagar más por eso.” De esta manera, según este referente, las

prestaciones de las agencias digitales devinieron en propuestas del orden táctico más que de valor estratégico, lo que repercute en los márgenes del negocio.

Para intentar comprender el posicionamiento de las agencias y la potencial performance de sus productos en el escenario actual, también se solicitó a los encuestados caracterizar los perfiles de innovación de sus organizaciones, de acuerdo con las categorías planteadas por Jakubavicius (2008). Una primera apreciación podría señalar cierto equilibrio en la proporción de los tres perfiles: “Innovación ofensiva”, “Innovación defensiva” e “Innovación imitativa” (véase Figura 22). Sin embargo, al considerar que la publicidad y marketing digitales conforman un sector dinámico con alta demanda de innovación en sus servicios, cabe destacar que un 61,5% de las respuestas aglutinadas asocia a las agencias con los perfiles de “Innovación defensiva” (orientada a preservar posiciones de mercado) o “innovación imitativa” (modificación de la oferta de acuerdo con parámetros existentes).

Figura 22: Perfiles de innovación de las agencias digitales



Fuente: Encuesta a directivos de Interact Argentina (elaboración propia)

Varían sensiblemente las proporciones respecto a los perfiles de innovación cuando se comparan las respuestas de las agencias que consideran que hoy cuentan con una estrategia para innovar y aquellas que no. Entre quienes planifican la innovación, consideran que las agencias despliegan hoy una “Innovación imitativa” (50%), o bien una “Innovación ofensiva” (41,7%), relegando la “Innovación defensiva” (8,3%) a un segundo plano. Por el contrario, entre las agencias que no cuentan con una estrategia de innovación se impone el perfil “Innovación defensiva” (42,86%), por sobre la

“Innovación imitativa” y la “Innovación ofensiva” (ambas con 28,57%). Se destaca que entre las agencias “grandes” (más de 15 empleados) un 53,3% percibe a la “innovación imitativa” como la más característica del sector, en tanto entre las más chicas sólo un 18,2% asume esa consideración.

En otras palabras, los referentes de Interact Argentina no identifican a las agencias en la vanguardia de la innovación. “A todos nos gustaría ser los primeros, pero lo más representativo del sector hoy es la innovación defensiva”, reconoce Casellas (BBDO). Existe en esa sintonía un alto componente “imitativo”, probablemente en relación con las principales referencias a nivel sectores y casos (Sillicon Valley, plataformas online, etc.). Sin embargo, como se vio anteriormente, prevalece el perfil de innovación más ofensivo entre las agencias que cuentan actualmente con una estrategia para innovar. “Una idea puede ser original, disruptiva, innovadora, creativa, pero si no es un buen negocio no tiene potencialidad de subsistir”, describe Hazan (Continuo).

Entre los ejemplos más referidos durante las entrevistas puede destacarse el caso de la Wunderman Invention Platform (WIP), una división o *start-up studio* dentro de la agencia, como se definen a sí mismos¹²⁶. WIP se orienta a promover *intrapreneurs* entre los empleados de la organización con el fin generar nuevas ideas y negocios. Si bien también funciona como estrategia para la gestión de talentos, este laboratorio de innovación o incubadora apela a metodologías ágiles, la generación de MVP y enfoques como *design thinking*. Lo ponen al servicio de iniciativas que puedan implementarse en proyectos con clientes de Wunderman, desarrollar nuevos productos para comercializar de forma diferenciada o bien experimentar con alternativas que después se puedan retomar adelante. “Si hablamos de que innovación es generar cosas nuevas, lo que buscamos es sacarnos todos los límites y un poco los filtros para salir a la cancha y hacer cosas totalmente distintas”, asegura Peiretti (Wunderman).

Cada año desde WIP definen una serie de tecnologías clave (tecnología móvil, inteligencia artificial, big data, por ejemplo) a partir de las cuales se deben desarrollar nuevos proyectos. Ribas (Havas), que participó también en WIP años atrás, lo

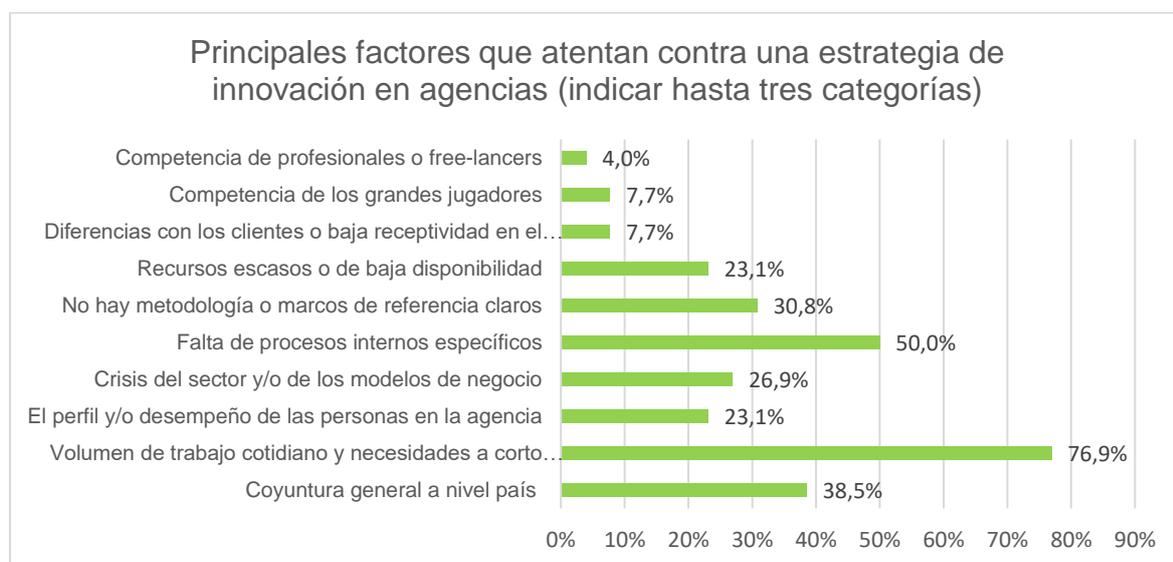
¹²⁶ Véase la sección dedicada a WIP en el sitio de Wunderman: <http://wunderman.com.ar/es/wip> (Consultado el 2 de marzo de 2019).

describe como un “un modelo de valor distinto, como una avenida de innovación sin clientes, orientado a identificar oportunidades de negocio en base a una serie de territorios determinados de interés”. Una iniciativa similar como el *Ogilvy Lab* fue dada de baja recientemente cuando la agencia consideró que se había cumplido su principal objetivo de internalizar la innovación en la empresa. También fue explicado como consecuencia de una reducción en los presupuestos de Ogilvy en sus principales mercados¹²⁷.

Experiencia: el “otro lado” del mostrador

A la hora de analizar la dimensión “Experiencia”, nos enfocaremos en elementos como el marketing de las agencias digitales, los canales utilizados, el desarrollo de sus marcas y el relacionamiento con sus clientes. Como parte de la encuesta se consultó a los referentes sobre cuáles son los principales factores que atentan contra la posibilidad de desarrollar una estrategia de innovación en este tipo de organizaciones (véase Figura 23). Se solicitó que eligieran tres y las más recurrentes fueron “Volumen de trabajo cotidiano y/o necesidades a corto plazo” (76,9%), “Falta de procesos internos específicos” (50%), “Coyuntura general a nivel país” (38,5%) y “No hay metodología o marcos de referencia claros” (30,8%).

Figura 23: Factores que dificultan la proyección de estrategias de innovación



Fuente: Encuesta a directivos de Interact Argentina (elaboración propia)

¹²⁷ Véase "Ogilvy Labs to close and staff made redundant as part of post Brexit cost cuts within Ogilvy Network", en The Drum. Disponible en: <https://www.thedrum.com/news/2016/08/09/ogilvy-labs-close-and-staff-made-redundant-part-post-brexit-cost-cuts-within-ogilvy> (Consultado el 5 de marzo de 2019).

En otras palabras, a la hora de proyectar la innovación los referentes en agencias identifican como obstáculos aspectos vinculados a la operatoria de la organización (“Configuración”) por encima de factores externos como la competencia por parte de otros actores, el relacionamiento con los clientes o la crisis del sector. Ahora bien, surgen matices significativos cuando se comparan las distintas respuestas entre las agencias que aseguran contar con una estrategia de innovación y aquellas que no cuentan con una planificación de este tipo (véase Figura 24).

Figura 24: Factores que dificultan la proyección de estrategias de innovación (comparativa entre agencias)



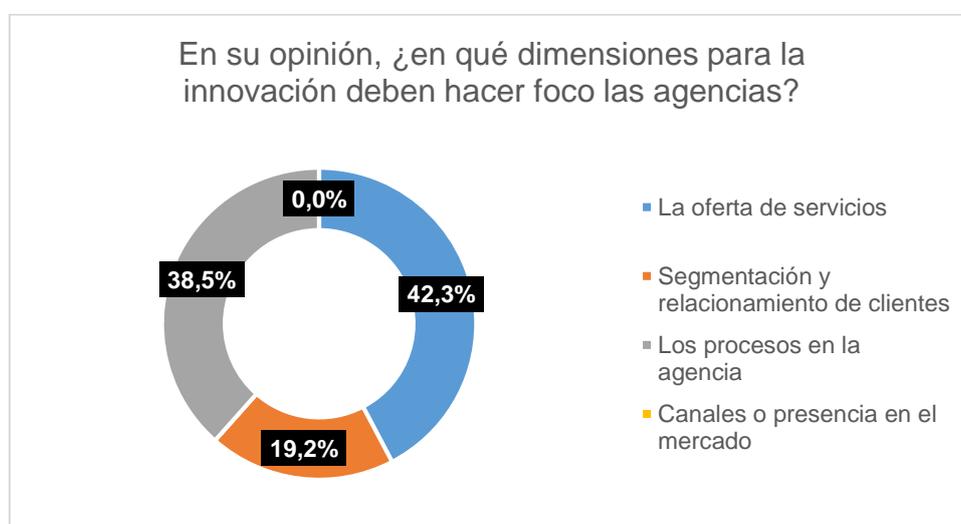
Fuente: Encuesta a directivos de Interact Argentina (elaboración propia)

Resulta llamativo que, entre quienes consideran que manejan estrategias de innovación en sus agencias, no identifican que esto propicie ventajas competitivas o mejoras en lo que respecta a la gestión de recursos, el posicionamiento ante la coyuntura general y el sector en particular, así como en relación con la operatoria cotidiana (proyectos y producciones). Buchbinder (Interact/WebAr) concibe al mercado argentino como un entorno adverso para innovar debido a sus variables socio políticas. “La innovación a veces es muy rentable, pero a veces, cuando no

logras lo que querés, quebrás fácilmente. Mi sensación es que solo lo podés hacer cuando se tiene una rentabilidad alta y estable”, explica. Por su parte, las agencias que no cuentan con una estrategia de innovación consideran que el perfil o desempeño de sus equipos (66,7%) gravita particularmente en sus posibilidades de delinear un plan de este tipo. Impactarían de similar manera, en uno y otro caso, factores como la falta de metodologías o marcos de referencia, la competencia con los grandes jugadores y las brechas con los clientes.

Ante ese panorama, se indagó entre los referentes de Interact sobre cuáles deberían ser los aspectos en los que deberían enfocarse las agencias a la hora de innovar, retomando las categorías Sawhney en su “Radar de la innovación” (véase Figura 25). La mayoría resaltó a la “Oferta de servicios” (42,3%) como prioridad (allí se incluyen la marca y la plataforma de trabajo) y los “Procesos de la agencia” (38,5%) en segundo lugar (aspectos organizacionales, captura de valor). Al considerar variables como las soluciones asociadas o el *customer experience*, la “Segmentación y relacionamiento con clientes” (19,2%) quedó en tercer orden, en tanto no fue considerada como relevante la categoría de “Canales o presencia en el mercado” (cadena de valor y *networking*). “Todo será un esfuerzo nulo si el modo en que las agencias comunican sobre sí mismas no genera innovación o bien no se plantea de otra manera”, asegura Peiretti (Wunderman).

Figura 25: Dimensiones para focalizar la innovación en agencias



Fuente: Encuesta a directivos de Interact Argentina (elaboración propia)

Puede apreciarse que los encuestados ponderan a la propuesta de valor y los procesos en las agencias digitales por encima de elementos vinculados a la presencia en el mercado. De esta manera, queda relegada la categoría de innovación representada por el marketing o comercialización de las agencias. "El problema que tienen las agencias es que están mirando más a las tecnologías que a la gente. Y la gente con su comportamiento y sus nuevas conductas está un paso adelantado", asegura Hazan (Continuo).

Al analizar este aspecto a la luz del tamaño de las agencias, se constata otra diferencia significativa. Entre los referentes de las "grandes" un 53,3% opina que las empresas deben enfocarse en los procesos, por encima de la oferta, el mercado o el relacionamiento con los clientes. La perspectiva varía de forma considerable entre las agencias más chicas (hasta 15 empleados), que en un 54,5% prioriza a la oferta de servicios al mercado y la oferta de servicios.

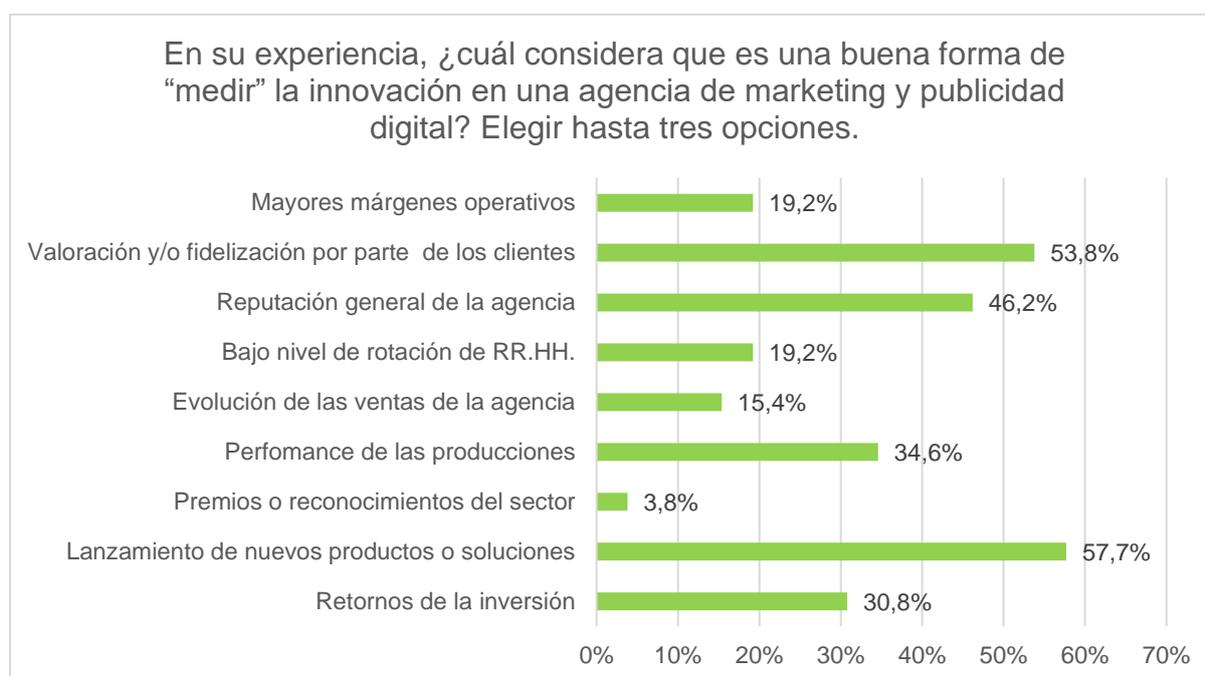
En las entrevistas con los referentes de Interact Argentina, fueron disímiles las consideraciones sobre las fortalezas y debilidades del sector respecto a estos cuadrantes del radar de Sawhney (2011). La mayoría de los consultados destacó de forma positiva aspectos como *brand*, *networking* y *solutions* (mayormente los cuadrantes de *Where/Presence*, *What/Offerings* y *Who/Customer*), en tanto quedaron en segundo plano los puntos más cercanos al *How* (procesos).

Rovagnati y Jeger (R/GA) coinciden que el esquema de Sawhney omite una quinta dimensión clave, más vinculada a la misión y la cultura organizacionales: el *Why* o porqué, como aspecto clave a la hora de orientar los esfuerzos en materia de innovación. "Es la pregunta más importante, de donde parte todo", dice Rovagnati (R/GA). Para Jeger (R/GA) la industria tiene un marcado énfasis en el cómo hacer las cosas: "muchos se dedicaron a desarrollar gente en la vertical del *how*, del *craft*, pero es gente nunca desarrolló la posibilidad de entender el para qué. Saben hacerlo, pero no el por qué".

Uno de los aspectos críticos y acaso más elusivos respecto a la innovación en agencias se vincula con la medición de esos esfuerzos, como ser el establecimiento de indicadores específicos que permitan evaluar la performance. Si bien no se

aprecian criterios unificados (véase Figura 26), las principales opciones como indicadores destacadas por los referentes de Interact en la encuesta fueron el “Lanzamiento de nuevos productos o soluciones” (57,7%), la “Valoración y/o fidelización de los clientes” (53,8%) y la “Reputación general de la agencia” (46,2%), por encima ítems vinculados a resultados de negocio como la “Performance de las producciones” (34,6%) y los “Retornos de la inversión” (30,8%).

Figura 26: Medir la innovación en las agencias digitales



Fuente: Encuesta a directivos de Interact Argentina (elaboración propia)

De hecho, las mayores consideraciones se vinculan con el desempeño y visibilidad de la agencia en el mercado, en detrimento de aspectos más vinculados a la “cultura organizacional” como la rotación de los recursos humanos y los resultados de la empresa (ventas y márgenes operativos). Por otro lado, en un sector afecto a la organización de premios y convocatorias para reconocer a las mejores acciones y campañas, resulta llamativo el último lugar para la categoría “Premios o reconocimientos del sector” (3,8%).

Los indicadores y términos para medir la innovación en agencias digitales no deberían establecerse en función del “vector” de esa estrategia, sino a partir de los objetivos de la innovación, sostiene Riba (Havas). “La innovación como vehículo hacia algo,

como un medio y no como un fin definitivamente. Es crítico si no hay un alineamiento claro en eso”, resalta. Comparten esta apreciación Rovagnati y Jeger (R/GA): “lo que se mide como innovación no es la estrategia de innovación como definición de qué es una estrategia de innovación, lo que te define es si definí un objetivo, si llegué o no llegué. Ahora, si en el proceso hice algo creativo o tradicional, ¿qué importa?”.

Breve recapitulación

Si bien existe cierto consenso entre los referentes de Interact sobre la importancia de la innovación en la sostenibilidad de las agencias, son marcadas las diferencias cuando se intenta profundizar respecto a definiciones y modalidades específicas de desarrollar esa innovación. Por otro lado, se complejiza la posibilidad de establecer parámetros comunes en tanto no son claras las fronteras entre el atributo creativo buscado para sus producciones y el vector de innovación en tanto implementaciones a nivel producto, procesos, comercialización y cultura organizacional.

Ese contraste a su vez se identifica al detallar entre las motivaciones para innovar entre las agencias, con tendencias diferenciadas cuando se plantean la innovación en el propio ámbito de trabajo o la consideración del mercado en su conjunto. Cuando evalúan los principales factores que obstaculizan la innovación, los directivos señalan como principales determinantes a cuestiones de la operatoria en las agencias como la gestión del volumen de trabajo cotidiano y la falta de procesos (por encima de aspectos coyunturales o del sector).

También se detectaron marcadas diferencias entre aquellas agencias que aseguran contar actualmente con una estrategia innovación de aquellas que no delinearon una planificación de este tipo. La incidencia de los procesos y las metodologías son claves, aunque la mayoría considera que no ha desarrollado un recurso de este tipo en sus empresas. En un segundo orden de relevancia, se ubican la incubación de proyectos y las capacitaciones.

Tanto las agencias que cuentan con estrategias de innovación como aquellas que no, la cultura organizacional (incluso por encima de los "talentos" en equipos o individuales) y los productos son los que más gravitan entre las agencias. Formarían parte de la propuesta de valor de las agencias de mayor potencial a futuro: la provisión

de servicios de innovación. Sin embargo, los referentes reconocen que la "internalización" de la innovación como etapa o pre condición representa la mayor dificultad para las agencias.

A modo de síntesis, estos serían los principales aspectos detectados en el análisis:

- Los servicios y características de las agencias digitales distan de ser homogéneos entre los miembros de Interact, lo que incide en la posibilidad de plantear modelos unificados para estrategias y atributos organizacionales.
- La innovación como noción o componente estratégico no tiene en el sector una definición estable, así como tampoco hay consenso que deba existir un abordaje unificado sectorialmente.
- Los referentes en agencias coinciden en que las fases de ideación (creatividad) son menos complejas que aquellas vinculadas con la implementación (innovación).
- La cultura organizacional se señala como uno de los aspectos más relevantes para las estrategias de innovación (incluso por encima de sus producciones y procesos). Sin embargo, esa consideración se sustenta más en la autopercepción del sector (y cierto sentido de pertenencia) que en aspectos concretos hacia el interior de las agencias.
- En tanto una cantidad considerable de agencias considera que actualmente no cuenta con una estrategia de innovación, paradójicamente aquellos que sí cuentan con este tipo de planificación no lo vinculan con procesos específicos.
- La mayoría de las agencias considera que no cuenta con una metodología para innovar al tiempo que señala que es uno de los aspectos clave para lograrlo. Esta tendencia es más marcada en las agencias consideradas grandes.
- Las reconfiguraciones en el mercado y la emergencia de nuevas tecnologías han tensionado los modelos de negocio "tradicionales" vinculados a las agencias. De la mano de esa incertidumbre, se ha complejizado la posibilidad de trazar estrategias de innovación.
- La colaboración e instancias de networking emergen como grandes potenciales para impulsar las estrategias de innovación. No obstante, aún no se identifican casos y tendencias relevantes en el sector.

- Los referentes de Interact también destacan la importancia de alinear de forma sostenible los proyectos de innovación con resultados comerciales concretos para sus organizaciones y para sus clientes. Como contracara, no se han planteado indicadores específicos para medir estos esfuerzos.
- La falta de referencias y desarrollos propios ha impulsado a las agencias a incorporar modelos, nociones y lineamientos de otros sectores como el software y la consultoría de negocios. Esta tendencia le ha otorgado cierto sesgo respecto a la innovación, asociada principalmente a la incorporación de tecnologías digitales.
- Al no contar con referencias claras y un horizonte estable, las agencias recurren mayormente a perfiles de innovación defensiva e imitativa, en particular entre las empresas que no cuentan con estrategias definidas.
- A la hora de ponderar procesos de innovación, las agencias tendrían mejores resultados en las instancias vinculadas a la creatividad (imaginación, indagación, hallazgo) y más dificultades en aspectos vinculados a la cultura organizacional. Allí destaca la “internalización de la innovación” como una de las tareas más complejas.
- Ante escenario, la innovación en las agencias actualmente estaría más asociado a propuestas más del orden táctico que de valor estratégico, lo que incide en la planificación de la innovación y en los modelos de negocio.
- Las agencias destacan principalmente aspectos internos (volumen de trabajo y falta de procesos) como los principales factores que atentan contra la posibilidad de innovar en sus organizaciones. Sin embargo, aquellas empresas que consideran que cuentan con una estrategia de innovación, no la identifican como una ventaja competitiva en el contexto actual.
- Pese a que reconocen la importancia de los procesos y la cultura organizacional para innovar, la mayoría de las agencias concentra esfuerzos en aspectos vinculados a la oferta de sus servicios como elemento diferenciador en el mercado.
- De hecho, la mayoría de los indicadores contemplados para “medir” la innovación en agencias se vincula principalmente con el lanzamiento de productos o servicios, valoración de clientes o reputación en el mercado.

Capítulo V: Propuestas y lineamientos para estrategias de innovación en agencias digitales

"It was the best of the times,
it was the worst of times"

Charles Dickens

A partir del análisis de las nociones y estrategias de innovación en agencias de Interact desarrollado anteriormente, en este capítulo se hará foco en el desarrollo de propuestas que permitan llevar adelante una planificación de este tipo. Estos lineamientos generales no pretenden oficiar de predicciones a futuro, así como no tienen como propósito la confección de un modelo estandarizado para la innovación en el sector. De hecho, cuando se observan los listados a nivel global de las agencias más innovadoras no hay denominadores comunes al comparar sus estrategias. Publicis Groupe, R/GA, VMLY&R o BBDO, por mencionar a algunas de esas referencias, operan bajo modalidades disímiles como los esquemas por resultados y *fees* regulares o *retainers*, hasta pagos por proyecto e incluso *return of equity* (ROE)¹²⁸.

Los lineamientos y propuestas listados a continuación se distribuyen entre las distintas dimensiones establecidas para el análisis (Innovación, Configuración, Producto, Experiencia) a los fines de estructurar el desarrollo del capítulo. Sin embargo, no pretende plantear un orden lineal, ya que cada ítem no responde a categorías estancas e incluso forman parte de una dinámica iterativa en la operatoria de las agencias. Las propuestas se desprenden de las experiencias, conocimientos y proyecciones de las agencias digitales en Interact relevados a través de la encuesta y las entrevistas en profundidad, así como la información y tendencias recabadas de fuentes secundarias.

Cabe suponer que estos lineamientos no sean aplicables ni en su totalidad ni en todos los casos de agencias en Interact Argentina, que difieren en tamaño, especialidades, trayectoria y otros aspectos organizacionales. A modo de contribución para el sector

¹²⁸ Op. Cit. Véase "Agency of the future: Survival of the fittest", en AdAge, abril de 2018. Disponible en: <https://adage.com/article/news/agency-future-survival-fittest/312949/> (consultado el 4 de marzo de 2019).

en general y los miembros de la asociación en particular, el principal propósito radica en promover la discusión sobre nociones y estrategias de innovación propias, así como alentar la implementación de las principales premisas o aprendizajes. El desarrollo aspira a sentar algunas bases para próximos estudios sobre la temática y eventualmente, a futuro, modelizar estrategias específicas para las agencias.

Innovación: fronteras claras pero dinámicas

Forman parte de esta categoría los lineamientos y propuestas vinculados con las definiciones respecto a las nociones de innovación, creatividad y las estrategias vinculadas.

- **Foco en el negocio.** La estrategia de innovación debería ser concebida como un elemento constitutivo y alineado con los objetivos de negocio de la agencia. En ese sentido, la propuesta de valor de la agencia podría articularse con una estrategia de innovación que no solamente ponga el foco en sus producciones o en atributos de su propio posicionamiento, sino también en una cultura organizacional, su estrategia de comercialización y procesos de la agencia. Se trata de elementos clave en la construcción de un diferencial con ventajas competitivas y la posibilidad de aumentar los márgenes de la operación.
- **Unificación puertas adentro.** Hacia el interior de la agencia se podrían establecer definiciones y criterios unificados respecto a la estrategia y tácticas de innovación, en función del plan general y un modelo de negocio sostenible en el tiempo. Como recurso permitiría internalizar ese abordaje de la innovación entre las personas que forman parte de la organización. Se trata de un aspecto a trabajarse y actualizarse en sintonía con otros puntos clave de la organización: misión, visión, valores, entre otros. Esta iniciativa implicaría definir taxativamente a la innovación como servicio de la agencia o bien como componente central de su propuesta de valor.
- **Manifiesto.** Como parte de la definición anterior, se podría avanzar con el desarrollo de un manifiesto, *guidelines*, sitio web o recurso específico que pauten determinados lineamientos generales para la innovación en la agencia.

Tal documento oficiaría de *framework* o marco de referencia en la organización y estaría constantemente en “beta”, de modo de actualizarse periódicamente de acuerdo a las propias experiencias o cambios en el entorno. A partir de la definición de ese marco general, podrían delinearse una serie de metodologías, enfoques y herramientas específicas -y diferenciados del *core* creativo en los servicios de la agencia- que se correspondan con la estrategia general y las características de la agencia (ver Configuración).

- **Caja de herramientas.** En la planificación estratégica de la agencia cabría diferenciar claramente cuáles serán las metodologías o enfoques con los cuales trabajará la agencia a la hora de innovar. Esto implicaría contrastar de forma clara cuáles y cómo se aplicarán en instancias de ideación (creatividad) y de implementación (innovación) para las instancias de producción, para la estandarización de procesos internos, para proyectar una estrategia de comercialización de la agencia y para delinear la cultura organizacional.
- **Más que comunicación.** La incorporación de la innovación como eje de la gestión de la agencia tendría como correlato la posibilidad de incorporar la alternativa de convertirse en socio estratégico integral de sus clientes. En ese camino, el potencial y diferencial se encuentran en la posibilidad de aplicar creatividad activamente en procesos de innovación de sus clientes que excedan las acciones vinculadas a la comunicación. Ejemplo de ello son los procesos internos, aspectos vinculados a CRM, gestión de datos, transformación digital e implementación de tecnologías, entre otros.
- **Innovación conjunta.** A nivel sector o agencias miembro en Interact Argentina, se podrían proponer definiciones macro sobre innovación y creatividad, de modo de guiar las estrategias y producciones de las agencias en torno a esas nociones. Esto implica promover programas, iniciativas, instancias o recursos (capacitaciones, financiación, mentoreo, etc.) que contribuyan a las agencias a incorporar este tipo de estrategias como propuesta de valor y diferencial competitivo. También contempla la posibilidad de potenciar y formalizar más redes sectoriales de colaboración o bien dentro del ámbito de la asociación.

Configuración: hacia una cultura de la innovación ágil

Dentro de “Configuración” se incluyen propuestas concebidas dentro de aspectos tales como la gestión organizacional en general, modelo de negocios, estructuras y recursos de las agencias y los procesos implicados¹²⁹.

Modelo y gestión

- **Modelos mixtos.** El modelo de negocio podría contemplar un esquema o combinación de varias alternativas de compensación que le permita a la agencia desarrollar su estrategia de innovación y seleccionar aquellos casos o clientes que permitan abordar aspectos específicos de esa planificación. La estrategia de innovación tiene que estar alineada con los objetivos de negocio de la agencia, en función de la modalidad y operatoria proyectadas. Esto permitiría complementar los modelos de compensación basados en el anticipo de honorarios (o *fee* mensual) y el costo por proyecto, a esquemas atados a la evolución de ventas, KPI (indicadores) específicos u otro tipo de incentivos. La medición del retorno, a su vez, se podría realizar de acuerdo a parámetros del negocio del cliente, no solamente de acuerdo a las expectativas de la agencia (aspectos a nivel diferenciación, ampliación del *market share*, crecimiento de ventas, optimización del servicio o producto, etc.). Pueden plantearse modalidades híbridas con *fee* base y un bonus en función de resultados.
- **Horas no es valor.** Otro paso relevante sería replantearse el paradigma de precios basados en la cantidad de horas-hombre involucradas en un proyecto o servicio periódico. Esto implicaría que en la agencia debe ser clara la diferenciación entre el valor de sus propuestas y sus costos, en particular al considerar que una proporción relevante de ese valor se corresponde con aspectos intangibles (creatividad, experiencia, etc.).
- **Invertir en innovación.** La inversión de tiempo y recursos en el desarrollo de la estrategia de innovación debería constituir un aspecto clave. Implica pasar

¹²⁹ Al tratarse de un trabajo realizado desde el enfoque de las ciencias económicas y de la administración de organizaciones, “Configuración” cuenta con un mayor desarrollo en la comparación con las otras dimensiones planteadas.

de la mera declaración de principios a acciones concretas y específicas a lo largo de una planificación anual, semestral o la duración más acorde. Esto incluye la definición de objetivos, acciones a desarrollar, realización de capacitaciones revisión de procesos y metodologías, definición de indicadores o KPI que permitan medir esos esfuerzos (ver “Experiencia”). La inversión en innovación contempla la previsión en el presupuesto anual de *overhead* asociado a esta estrategia.

- **Especialistas o full-service.** La definición con respecto al posicionamiento como agencia *full-service*, integradora de servicios o especializada en determinados servicios debería alinearse con la estrategia de innovación. Si se opta por un foco integral, implica el conocimiento de todo el proceso de producción, gestionar la ejecución e interiorizarse en aspectos del negocio del cliente. Parte de este lineamiento se corresponde con diferenciar capacidades de producción de aquellas competencias vinculadas a la producción ejecutiva (integración).
- **Nuevo organigrama.** La operatoria, organigrama y roles dentro de la agencia pueden proyectarse de acuerdo a la estrategia de innovación. Implicaría redefinir áreas y equipos de trabajo no sólo en función de los procesos tradicionales en las agencias, sino también de acuerdo a su modelo de compensación y la potencial experiencia de innovación planteada en la estrategia. Por ejemplo, redefinir el rol de los project managers (PM) para que se ocupen no sólo del control de los proyectos sino también de su ejecución; de este modo, las áreas o referentes de Cuentas pueden abocarse al relacionamiento con los clientes.
- **Estructura ágil.** También sería una alternativa reconfigurar las áreas y equipos de las agencias de acuerdo al paradigma ágil o *agile*. En otras palabras, pasar del modelo identificado con el rol de cuentas y duplas creativas, a un esquema flexible que permita articular equipos ágiles que se adapten a la cultura organizacional y procesos de las agencias, así como las características de los proyectos con clientes y la “parte” del ecosistema involucrado.

- **Más ágiles.** La planificación estratégica podría proyectar a las agencias en términos de agilidad operativa (concebida en términos de optimización de equipos y las instancias de ideación e implementación específicos de proyectos) y la agilidad estratégica (orientada a promover la innovación en toda la organización y para desarrollar nuevos negocios). Esto implicaría, en un sentido amplio, mejorar la gestión de los riesgos, orientar la operación en función de resultados, vocación por la satisfacción al cliente y la rápida resolución de problemas.
- **El cliente en el centro.** En tanto la estructura de las agencias se orienta a las nuevas características de los servicios y del mercado, pueden a su vez adoptar premisas de *customer centricity* como parte de esa estrategia y del relacionamiento con los clientes. En otras palabras, delinear la operatoria con foco puesto en los atributos y requerimientos de las organizaciones con las que se trabaja.
- **Apertura y colaboración.** Las agencias tienen la posibilidad de promover la innovación en sus ámbitos a partir de una creciente apertura e integración con otros actores del sector y actividades adyacentes. Como parte de una reestructuración de las áreas y los equipos de trabajo, se podría incorporar un rol¹³⁰ o funciones específicamente orientadas a generar instancias de colaboración con otras organizaciones o referentes de la cadena de valor para llevar adelante proyectos conjuntos. Desde ese lugar o referencia, también sería posible generar sinergias en la gestión de proveedores, de modo que las contrataciones y tiempos no dependan de proyectos puntuales sino de asociaciones estratégicas de mediano y largo plazo.
- **En red.** A nivel sectorial, se podrían reforzar y formalizar las actuales instancias de colaboración con las que hoy cuenta Interact Argentina. El grupo de correo entre los referentes y directivos de las agencias es un ejemplo que podría escalarse a partir de otros formatos o herramientas tecnológicas. También se podrían desarrollar nuevas instancias colaborativas que se sumen a las

¹³⁰ Mencionado por Yumatle, de Aschen y Super, en la instancia de entrevista en profundidad realizada para este trabajo.

actuales convocatorias, comisiones de trabajo e iniciativas junto a otras asociaciones. Estas modalidades podrían avanzar sobre la posibilidad de realizar conjuntamente proyectos o trabajos para clientes, delinear pautas de trabajo, lineamientos de innovación, estadísticas compartidas, entre otros.

- **Aprendizaje cruzado.** En tanto las consultoras, como se ha visto, han comenzado a competir en el sector de la publicidad y marketing, las agencias podrían sacar provecho de esa incursión. Si al *expertise* y los modelos de negocio desarrollados por las consultoras, se le incorpora el plus de la creatividad y la versatilidad, pueden convertirse en un diferencial clave en la gestión de las agencias. Como parte de esa apuesta, se podría avanzar sobre los procesos de innovación de los clientes y desarrollo con ello nuevos productos, incluso involucrándose como *partners* en esos negocios.

Estructura y recursos

- **Talento innovador.** La innovación en las agencias, en definitiva, continuará dependiendo en gran medida de las personas involucradas y como éstas internalizan la estrategia planteada. La conformación de equipos podría tener un fuerte foco en la estrategia de innovación y modalidades tipo “centauro” (complementariedad y potenciación con tecnologías específicas). Esto implica desarrollar instancias de reclutamiento, inducción y capacitación aquellos criterios de elegibilidad que más contribuyan a la innovación como cultura organizacional (perfiles y talentos que se acoplen mejor a ese “clima”, temáticas y cursos que complementen lo que requiera refuerzos o especialización). Como parte de esos esfuerzos se podría conformar un equipo cuyo perfil, experiencias y competencias en materia de innovación permitan construir una propuesta de valor anclada en un claro diferencial.
- **Retención con EX.** Los esfuerzos para innovar en la agencia deberían ponerse al servicio, a su vez, de una óptima *employee experience (EX)* que propicie la retención de los talentos y perfiles clave para la organización. En

ese sentido, cabe alinear estos esfuerzos con el área o referentes de Recursos Humanos para que aporten su *expertise* en las distintas instancias.

- **Embajadores propios.** Promover instancias para *intrapreneurs* y embajadores de una cultura organizacional para la innovación entre los equipos de las agencias. Esto podría complementarse con distintas iniciativas internas, como jornadas de rotación entre áreas orientadas a que las personas conozcan integralmente la operación de la agencia y el alcance de la estrategia de innovación. Esta iniciativa puede incluir también la definición de referentes o roles con responsabilidad (en distintos niveles) en el seguimiento y cumplimientos en procesos críticos dentro de la estrategia de innovación.
- **Distintos niveles.** Las distintas instancias de innovación deben abordar los distintos niveles posibles: talento individual, trabajo en equipo y multinivel u organizacional. Es decir, la estrategia de innovación deberá contemplar acciones o aspectos en estos tres niveles, aunque siempre con una premisa transversal a toda la agencia (multinivel).
- **Escucha activa.** A nivel *management*, sería posible incorporar instancias *bottom-up* y herramientas de escucha activa interna que permitan dinamizar las iniciativas en materia de innovación entre los empleados o equipos de la agencia. Esta alternativa (asociada a rutinas o procesos de la organización) podría complementar otras modalidades como los laboratorios internos.
- **Incentivos.** La estrategia de innovación debería prever algún tipo de incentivo hacia los equipos de trabajo en sus esfuerzos por alinearse con estas premisas del negocio. No necesariamente consisten en gratificaciones económicas, sino también reconocimientos simbólicos (distinciones, dinámicas lúdicas, etc.), alternativas de desarrollo profesional o posibilidades de impulso de proyectos, por mencionar algunos ejemplos.
- **Sintonía en la cúspide.** Es clave que los managers y principales responsables de la agencia estén consustanciados con la estrategia de innovación en tanto lineamientos y valores en la gestión de la agencia. Esto contempla también que

los indicadores e incentivos previstos para estos roles (evolución de ventas, tipos de clientes, bonos, etc.) deben estar en sintonía con esas proyecciones.

- **Esquemas iterativos.** Conformar equipos de trabajo multidisciplinarios, con un PM a la cabeza y que incluyan a un referente del cliente, enfocado en el *feedback* permanente, resolución de problemas y la gestión de riesgos. Esto reemplazaría el esquema lineal “Cliente-Cuentas-PM-Dupla Creativa-Producción” por una modalidad colaborativa y ágil.
- **Sin silos.** Los cambios a nivel estructura y roles permitirían avanzar con una mayor integración de áreas y equipos de producción que hoy trabajan en silos (diseño gráfico, edición multimedia, desarrollo web, etc.) a partir de plataformas comunes y en esquemas mixtos. Más trabajo en conjunto entre todas las especialidades, aunque con creciente foco en los perfiles “nativos digitales”.
- **Aprender a innovar.** Desarrollar un plan de capacitaciones con fuerte foco en contribuir a la estrategia de innovación, mediante el alineamiento del equipo a sus definiciones y conceptos. Esto contempla también la incorporación de nuevas competencias técnicas y herramientas tecnológicas, capturar oportunidades de innovación presentes en el entorno y la retención de talento.
- **Ser digitales.** Más allá de las especialidades y servicios, en el nuevo entorno las agencias estarían en condiciones de hacer pasaje clave: de “hacer digital” a “ser digital”, como un atributo transversal a toda la organización (y no como un área de servicios). En ese sentido, la estrategia de innovación debería contemplar la implementación de los lineamientos de la transformación digital en organizaciones, de modo de potenciar la agencia a través de la tecnología aplicada al negocio. Esto incluye desde plataformas de automatización de procesos, hasta la gestión de recursos, monitoreo de tendencias y relacionamiento con los clientes. La implementación de estas herramientas debe contemplar la posibilidad de generar métricas propias de productividad, así como la interconexión con otras plataformas relevantes en el ecosistema.

- **IT alineadas.** Las áreas o referentes de Sistemas tendrían que cambiar su foco o planificación en las agencias. Abandonar los roles netamente centrados en la provisión y soporte de infraestructura o hardware para pasar a desarrollar a estrategias de IT vinculadas a tecnologías y aplicaciones que potencien los procesos y resultados de las agencias.
- **Tableros de gestión.** A partir de una selección precisa de las herramientas, sería conveniente generar *dashboards* o tableros de gestión para una visualización simplificada de esas métricas. Esos paneles pueden diferenciarse según segmentos de interés: directores de la agencia, áreas operativas, partners y clientes.
- **Los datos mandan.** La estrategia de innovación debería incorporar instancias de decisión o definición basadas en los datos disponibles (modelos *data driven*) que se complementen con el potencial creativo de las agencias. Esto puede contemplar la descentralización de esa información entre todos los niveles de la agencia, tanto gerenciales (*C-level*), tácticos y operativos. La posibilidad de acceder a datos que permitan ponderar la performance de la agencia (respecto a su operatoria en general o proyectos específicos) habilitan una mayor comprensión, pueden convertirse en insumo de la ideación, generan una base homogénea de conocimiento hacia el interior de la agencia, así como potencia capacidad de reacción y logra mayor adaptabilidad de los equipos. A su vez, esos datos permitirán plantear indicadores (KPI) consistentes.

Procesos y metodologías

- **Experimentar.** Como parte de la estrategia de innovación sería recomendable fomentar instancias de experimentación o laboratorios que permitan trabajar la ideación e implementación por fuera de la lógica de trabajo con clientes. Esto no necesariamente implica la creación de áreas o departamentos de innovación aislados del resto de la agencia, sino promover a la innovación como *driver* transversal a toda la organización. Esto podría incluir, por ejemplo, la coordinación de competencias internas o propuesta lúdicas tipo *hackatones*,

así como una creciente familiarización de las tecnologías digitales entre perfiles no tecnológicos.

- **Sin desperdicios.** Los lineamientos de innovación aplicados a los procesos de la agencia pueden contemplar la aplicación de metodologías *Lean* para reducir o eliminar desperdicios en la operatoria de la agencia que hoy resultan opacos en la gestión cotidiana de la agencia (retrabajos, participación en licitaciones, etc.). En ese sentido, a instancias de la transformación digital de la organización, deberían replantearse los procesos de misión crítica en la empresa.
- **Abanico de recursos.** A nivel metodologías de innovación, sería aconsejable establecer y diferenciar la aplicación de las distintas herramientas disponibles en función de las características, etapas, roles y necesidades involucradas. Por ejemplo: incorporar preceptos de la metodología *Lean* en la operatoria cotidiana de la agencia, en particular en lo que respecta a las tareas que forman parte de órbita de los Project Managers (PM); apelar a metodologías ágiles para los equipos de producción; e incorporar aspectos de *design thinking* y de MVP para la co-ideación y producción en conjunto con el cliente. Esto implica trascender el “*brief creativo*” tradicional utilizado en las agencias (véase “Producto”).
- **Iteración, iteración.** Diseñar un esquema de asignación de tareas sobre la base de procesos de innovación que contemplen no sólo criterios lineales sino también instancias de iteración interna y con el cliente. Esto implicaría repensar la noción de “retrabajo” a la hora de estimar proyectos o dedicación de la agencia.
- **Optimización.** Se podría planificar la incorporación de tecnología con el foco en la automatización de procesos, de modo que las horas del equipo se dediquen a aquellas tareas de mayor valor agregado en términos de creatividad e innovación. Esto incluye desde funciones de plataformas de gestión proyectos y herramientas propias de un CRM, hasta recursos colaborativos y criterios básicos para la estandarización de procesos como la

codificación de documentos. Existen hoy distintas tecnologías digitales de bajo costo y disponibles online para su implementación en organizaciones como agencias.

- **Recursos compartidos.** Poner a disposición de los equipos de trabajo, a distintos niveles, la información, herramientas e instancias de trabajo flexibles y omnicanales que les permitan trabajar de forma colaborativa y autónoma. Esto debe apoyar en procesos claros y medidas de seguridad consistentes
- **Precondiciones para innovar.** Las agencias tendrán como desafío reforzar los recursos, procesos y metodologías abocados a las instancias para innovar en las que actualmente registran mejor desempeño: indagación, hallazgo e inspiración. En tanto, deberían crearse o desarrollar recursos y definiciones respecto a las etapas con mayores falencias, como la internacionalización de la innovación entre los integrantes de cada agencia.
- **Revenue management.** A partir de la incorporación de plataformas de gestión de la agencia, sería posible implementar un esquema de *revenue management*¹³¹. Con la predicción o conocimiento de la capacidad ociosa de la agencia (horas disponibles), sería posible vender esa capacidad a bajo costo (prospectos, *pitchs* o proyectos clave) o bien dedicar recursos específicamente a la estrategia de innovación. También permitirían vender servicios complementarios a clientes existentes como estrategia de *cross-selling*.
- **De la intuición creativa al data-driven.** Invertir en el desarrollar competencias internas y en la implementación de tecnologías de *data analytics*. Las agencias digitales pueden asumir como diferencial esa capacidad de análisis para las estrategias de datos y conocimiento del mercado que los clientes demandan. La creatividad será un valor agregado sobre la base de ese conocimiento estratégico trabajado junto al cliente.

¹³¹ Mencionado por Pezzani (2018).

- **KPI de innovación.** En la estrategia de innovación será clave definir indicadores clave de performance (KPI) que permitan dar cuenta internamente de los resultados de esa planificación. Este *set* debería diferenciar los indicadores planteados para cada aspecto de la estrategia (procesos, producto, marketing, cultura organizacional), sin perder la coherencia y la consistencia. Por caso, del mismo modo que se podrían establecer indicadores vinculados a las ventas de servicios, sería aconsejable hacer un mayor seguimiento de tasas de rotación entre áreas, cantidad de encuentros o jornadas internas realizados, cantidad de proyectos propuestos internamente, evolución de los canales de comunicación de la agencia, entre otros.

Producto: creatividad táctica, innovación estratégica

En la categoría “Producto” se contemplan aquellas propuestas asociadas a la performance de las producciones y el ecosistema o entorno en el que se desenvuelven.

- **Herramientas creativas.** En línea con lo propuesto en Configuración, de establecer metodologías diferenciadas por objetivos (internalización de la innovación como cultura organizacional, producción creativa, etc.), los recursos orientados al desarrollo de producciones de la agencia deberán *aggiornarse* periódicamente en función de las principales macrotendencias a nivel tecnologías y pautas culturales. Del mismo modo, deberían contemplar como parte del proceso productivo la participación del cliente y la colaboración de otras agencias o proveedores clave.
- **Pricing inteligente.** Estimar cotizaciones con base a nuevos procesos y equipos involucrados (ver Configuración) y un *overhead* que incluya las erogaciones propias de una estrategia de innovación sostenida en el tiempo. En ese sentido, la estrategia de precios debería asociarse a la creación de valor más que a la estructura de costos basada en horas (que a la vez son fundamentales para cotizar). Definir internamente valores hora por cada perfil de los equipos de trabajo involucrados. Estas estimaciones podrían variar de forma estacional o según “temporada” (baja, media, alta) de ocupación.

- **Más que creatividad.** En los proyectos se podrían formalizar instancias previas de inmersión, relevamiento o indagación sobre el cliente, su negocio y el mercado en el que opera. Esto implica trascender el *brief* creativo (orientado a las especificaciones de los “entregables”) para involucrarse como *partner* estratégico en materia de publicidad y marketing, pero también en otros aspectos clave del negocio del cliente (ver Configuración).
- **Indicadores de performance.** Los nuevos esquemas de compensación de la agencia también podrían tener un correlato hacia el interior de la organización, con variables de incentivos al equipo en función de resultados y/o evolución de los indicadores de innovación establecidos.
- **Trazabilidad.** Un elemento crítico de la estrategia de innovación será plantear procesos claros de *innovation accounting* para brindar capacidad de auditar de esos esfuerzos. Esto incluye una definición meditada de los KPI, los métodos o recursos a través de los cuáles se medirán y cómo se comunicará ese progreso hacia el mercado, pero también internamente en la agencia.
- **Por niveles.** La *innovation accounting* puede establecerse de acuerdo a niveles, según el grado de avance una estrategia de innovación organizacional o el estadio de un proyecto puntual. Los niveles iniciales estarán asociados a indicadores de implementación o inicio de un proyecto, en tanto los niveles más avanzados podrán enfocarse a métricas de retorno de la inversión o resultados.
- **Casos vidriera.** Identificar entre la cartera de clientes, prospectos o proyectos que por sus especificidades (perfil del interlocutor, característica del negocio, momento del mercado) permitirían avanzar en lo que podría considerarse una “innovación ofensiva”. Esto partirá de un análisis inicial sobre los márgenes de negocio, pero también sobre el potencial a futuro de esa innovación como elemento clave de posicionamiento de la agencia en el mercado.
- **Pilares de servicio.** Diversificar la propuesta de valor de la agencia en especialidades con diferenciales enfocados en al menos tres de estas líneas:

servicios de ideación y producción creativa; servicios de consultoría con foco en innovación y la transformación digital; servicios *end-to-end* de integración de producciones; desarrollo y comercialización de servicios o productos propios (como plataformas); servicios de gestión y formación de talentos (*talent management*); y/o servicios de compra de medios y distribución de contenidos.

- **Radar de tendencias.** Como parte de la estrategia de innovación, se podrían incorporar roles, áreas o recursos específicos para la detección y seguimiento de tendencias o *madtechs* que puedan incidir en el mercado o bien convertirse en una potencial especialidad de la agencia. Esto implica formalizar esas referencias para su potencial implementación en la operatoria cotidiana de elementos que pueden convertirse en diferenciales o ventajas competitivas: *big data* e inteligencia artificial son hoy algunas de esas tendencias¹³².
- **Temáticas clave.** Especializar equipos y servicios en temáticas o rubros estratégicos (por ejemplo: Energía, Medio Ambiente, Sostenibilidad, Mujeres) por su crecimiento proyectado, oportunidades potenciales o bien como diferencial de la agencia. Esta apuesta también podría enriquecer desde el punto de vista de los contenidos al desarrollo de las campañas o proyectos que aborden estos campos.
- **Apuestas a futuro.** Desarrollar una oferta de servicios orientadas a *startups* con potencial. Si bien los márgenes serán más acotados inicialmente (según el esquema de compensación), proyectos en este segmento de clientes podrían officar de campo de experimentación de la innovación de la agencia. La experiencia permitirá acumular “millaje” de innovación de la agencia y, si los resultados acompañan, incluso puede representar un ROI relevante. Esto tal vez implique invertir en clientes o proyectos específicos.
- **KPI de los servicios.** En complemento con los indicadores desarrollados para la estrategia de innovación en general, deberían delinarse métricas específicas para medir internamente la performance de las producciones de la

¹³² Véase Glosario en el Anexo.

agencia. Estas pueden ser las mismas que las planteadas por o con el cliente, o bien complementarias en tanto estén alineadas con la estrategia de innovación definida internamente.

Experiencia: elogio de la apertura

En la categoría “Experiencia” se delinear propuestas vinculadas a las estrategias de comercialización o marketing de las agencias, en particular los servicios asociados, canales utilizados, el desarrollo a nivel marca y las alternativas de relacionamiento con los clientes.

- **El cliente en el centro II.** La estrategia de innovación de las agencias digitales tendría mayor potencial si se alinea con la posibilidad de optimizar las experiencias asociadas a su operatoria. Particularmente se refiere a la implementación de premisas propias del *customer experience* (CX) o el *service design thinking* en todas las instancias y puntos de contacto que forman parte del relacionamiento con los clientes de la empresa.
- **Todos los sentidos.** Construir innovaciones en torno a experiencias: vinculado también a las nociones de *customer experience* (CX), *user experience* (UX) e incluso este principio refiere a cómo cada organización crea o incide en la experiencia de las personas (Pine II & Gilmore, 2011). El énfasis trasciende a las características del producto, sea un bien o servicio, para enfocarse en los usuarios (comportamientos, actividades, motivaciones, necesidades); en otras palabras, la demanda. Nutrida por los esfuerzos creativos y de innovación (Anderson et al., 2014), la experiencia también contempla el modo en que se comunica o comercializa la innovación.
- **Emprender más.** Un acercamiento mayor al ecosistema de *startups* y emprendedores puede contribuir a la estrategia innovación de las agencias digitales en dos sentidos principales: para vincularse a desarrollos innovadores en el mercado que puedan acoplarse a su propuesta de valor, o bien como potencial de generar nuevos negocios al poner en contacto esos proyectos con los “grandes” clientes y marcas.

- **Colegas de la cultura.** En tanto son extendidas las referencias provenientes del “mundo Silicon Valley” y las tecnológicas como modelos a emular por parte de las agencias digitales, cabe también reorientar el foco a sectores adyacentes más vinculados a las industrias culturales. Actores vinculados al audiovisual, artes escénicas u otros podrían aportar valor en tanto aprendizajes y tradiciones a la hora de delinear nuevos proyectos, potencial de *storytelling*, regulación de actividades, establecer derechos y obligaciones, generar principios comunes de actuación, entre otros aspectos.
- **Negocios con derechos.** Como ya ha sucedido de forma circunstancial¹³³, las agencias podrían poner mayor énfasis en la alternativa de desarrollar productos o proyectos en asociación con clientes que permitan explotar de forma conjunta los ingresos por copyright o propiedad intelectual. Para ello, sería posible emular algunas modalidades de las industrias culturales “tradicionales”, como los sectores audiovisuales, editorial, videos juegos, entre otros. Por ejemplo, a partir de una campaña que apele a historias, personajes populares o un universo narrativo amplio, se podría avanzar con líneas de negocio paralelas a desarrollar comercialmente junto al cliente: *shows en vivo*, *merchandising*, *pay per view*, aplicaciones para celular, entre otros.
- **Marketing del marketing.** Aunque parezca un contrasentido, delinear e invertir en una estrategia de marketing y comunicación de la agencia orientado a definir su posicionamiento en el mercado y reforzar la identidad organizacional en línea con sus objetivos de innovación. Este aspecto podrá ser trabajado desde el *branding* y el desarrollo de los canales propios, hasta la inversión en promoción de la agencia y acciones para la generación de *leads*.
- **De compras.** Las definiciones comunes de criterios, métricas u otros elementos respecto a la innovación podría brindar mayor sustento en instancias de venta directa con decisores de clientes o bien procesos tipo licitaciones coordinados por áreas de compra. De este modo, el factor precios

¹³³ Es recordado el caso de “La llama que llama”, la campaña de la agencia Agulla & Baccetti para Telecom a fines de la década del 90. Tras la popularidad de los spots, se empezaron a comercializar muñecos de los personajes.

o márgenes planteados tendrían un parámetro común, en función de los servicios requeridos o recursos involucrados.

- **Premios alineados.** La participación en premios y convocatorias debería formar articularse con los objetivos de innovación en tanto estrategia de comercialización o marketing. Esto podría implicar, por ejemplo, presentar a premios únicamente proyectos alineados con la estrategia de innovación de la agencia o bien que destaquen por el cumplimiento de los KPI de negocio.
- **Iteración con el entorno.** Fomentar la creación de un ecosistema de innovación en articulación con clientes, proveedores, otras firmas de una red propia y actores de relevancia en función del *core* de negocios de la agencia. Esto incluye la colaboración con otras agencias, coordinación con especialistas independientes y la complementariedad de recursos *in-house* de los clientes.
- **Más cerca y medido.** Profesionalizar el relacionamiento con los clientes actuales y potenciales, con herramientas específicas como el CRM, pero también en instancias particulares de *feedback* e incorporación de mejoras (por ejemplo, encuestas de satisfacción, desayunos de trabajo). De ese modo, podrían coordinarse jornadas de inmersión en el negocio del cliente, ya sea en sus oficinas o en los puntos de contacto clave de su mercado.
- **Inversiones clave.** Una posibilidad de mayor desarrollo innovador para las agencias se vincularía con inversiones específicas dentro de la industria de la publicidad y el marketing. Esto implica destinar recursos a investigación y desarrollo (I+D) en la propia agencia, así como también la posibilidad de invertir en tecnologías o proveedores de valor para clientes actuales o potenciales.
- **Innovación ofensiva.** Como parte de la estrategia de innovación o plan anual, asumir iniciativas proactivas de cara a los clientes actuales de la agencia. Seleccionar entre los distintos casos aquellos que permitan un *brief* interno o proyecto diferenciado los requerimientos estándar de esa cuenta. Establecer procesos internos para iterar ideas y luego presentar al cliente como parte del valor agregado de la agencia.

A modo de conclusión

“Manos dibujando”, una de las litografías que Escher creó en 1948, representa la imposibilidad de una mano que interviene para dibujar sobre un papel y que está, a la vez, siendo dibujada por otra mano¹³⁴. Tres dimensiones (la hoja, las manos, la obra en sí) se conjugan para dar la ilusión de una paradoja creativa. En esa metáfora germina, con vigencia, la sostenibilidad y potencial a futuro de las agencias digitales: sus clientes probablemente siempre requieran una “mano” externa a la organización que le permita propiciar elementos creativos e innovadores.

Pero en la litografía de Escher también está la trampa del sector. Para delinear estrategias de innovación, las agencias no deberían constituirse como un ciclo cerrado e irreal en el que dos manos se dibujan entre sí. La respuesta está contenida en la innovación como punto de fuga o perspectiva clave: la apertura de las agencias a ecosistemas colaborativos de trabajo, a capturar el valor circulante en el mercado, a anticipar tendencias, a incorporar tecnologías estratégicas y a la iteración continua junto a sus clientes.

Las categorías teóricas y conceptuales identificadas permitieron estructurar el análisis de las estrategias de innovación. Al mismo tiempo gravitaron como compartimientos estancos a la hora de describir prácticas actuales que, por definición, desbordan permanentemente esas dinámicas. Si bien las nociones sobre innovación permiten una mayor comprensión sobre las distintas instancias y tipos a considerar en una organización, al mismo tiempo prescriben procesos o estrategias de innovación de manera lineal. Al considerar el entorno en el que operan, sus principales atributos y servicios ofrecidos, las agencias dan cuenta de dinámicas de trabajo iterativas y cíclicas. En ese sentido, se torna comprensible que complementen sus estrategias actuales (todavía influenciadas por las tradiciones en administración del siglo XX) o suplan su falta de planificación con recursos tácticos como las metodologías de innovación y enfoques tipo *design thinking*, *lean* u otros.

¹³⁴ Para visualizar la obra, véase Tones, J. (2015), “14 obras de Escher que nunca nos cansamos de ver”, Verne, El País. Recuperado de: https://verne.elpais.com/verne/2015/07/13/album/1436801897_490586.html (consultado en marzo de 2019).

En tanto los referentes en agencias ponderan positivamente aspectos tales como la cultura organizacional y el peso específico de los procesos a la hora de innovar, en la práctica cotidiana el sector suele poner el foco en la dimensión Producto (u *offering*). Se puede corroborar esta tendencia cuando se indaga en profundidad sobre cuáles son los elementos particulares que se ponen en juego para desarrollar los aspectos organizacionales. No abundan los detalles concretos al respecto.

Como parte de ese camino se deberá asumir el desafío de poner mayor énfasis en los equipos de trabajo. La internalización de la innovación y las estrategias específicas por parte de las personas que forman parte de la agencia se vuelve una condición *sine qua non*. Allí radica el potencial de la cultura organizacional como un *mindset* que, evidentemente, no debe asumirse nunca como dado ni logrado. El compromiso y apropiación de las premisas de innovación en la agencia son responsabilidad de los decisores, pero es asunto transversal a toda la empresa. Se trata en definitiva de un proceso continuo, en el que todos los recursos pertinentes deben estar disponibles para lograr consistencia y resultados.

También es posible constatar el foco de innovación en los productos en la realización y términos de la mayoría de las convocatorias y premios destinados a agencias. La creatividad de piezas o campañas se imponen en la consideración por encima de aspectos como una implementación innovadora, procesos involucrados o los resultados concretos de tales acciones. En otras palabras, los aspectos referidos a lo que sucede puertas adentro de las agencias (dimensión Configuración: modelo, recursos, procesos, redes) y la performance de sus productos (dimensión Experiencia) quedan en segundo plano.

En un nuevo contexto de reconfiguraciones de negocios e incidencias de las tecnologías digitales, el sector cultural y creativo asume como propias tensiones específicas vinculadas a sus modelos organizacionales, los derechos de autor y los decrecientes costos marginales gracias al enorme potencial de circulación de contenidos y producciones digitalizadas. Las plataformas, la capacidad de hipersegmentación y nuevas formas políticas de gestión de “el código” repercuten en el rol de las agencias digitales y el sector representado en Interact como laboratorios de experimentación para otros ámbitos de la economía.

La innovación mutó de mera disrupción a un auténtico paradigma que disputa preceptos tradicionales del *management*. La incorporación de tecnologías, la reestructuración de las organizaciones y la apertura colaborativa con el entorno pasan a ser aspectos medulares de esas estrategias de diferenciación y posicionamiento. En ese panorama, la creatividad continúa como un aspecto distintivo de las agencias de publicidad y marketing, pero se vuelve un componente táctico de valor como engranaje de una estrategia de innovación que la contenga y potencie.

Por otro lado, las estrategias y metodologías de innovación en agencias digitales también podrían resultar un aporte para las organizaciones de los sectores culturales más tradicionales. En suma, en uno u otro caso comparten al talento humano (horas de trabajo) y la incorporación de recursos técnicos como componentes esenciales de sus propuestas de valor. Del mismo modo, las agencias digitales pueden reconocerse en el espejo de organizaciones culturales en tanto podrían avanzar con esquemas de comercialización basados en el licenciamiento de servicios, productos derivados o bien esquemas como el de derecho de autor para algunas de sus producciones.

El consenso entre los referentes de socios en Interact Argentina presenta cimientos en común: la innovación es clave para la sostenibilidad de las agencias. Pero la posibilidad de establecer lineamientos comunes hacia el interior del sector se convierte en una suerte de quimera en tanto no se estabilizan variables clave del negocio. La tarea se complejiza algo más cuando esa serenidad no parece probable ni en el corto ni el mediano plazo.

A partir de las entrevistas y la encuesta a referentes en Interact, además del relevamiento del sector y la indagación teórica, fue posible profundizar el análisis de estrategias y nociones de innovación actuales en el sector. Permitted a su vez identificar coincidencias, zonas grises y tendencias paradójicas entre agencias colegas. Sería interesante complementar esas descripciones a partir de otras herramientas como la observación participante en agencias, relevamientos tipo *desk research* u otras alternativas que brinden mayor detalle sobre aspectos tales como los procesos y la cultura organizacional. Son elementos pendientes y susceptibles de ser abordados en próximos trabajos.

Salir a la intemperie de un escenario cambiante y exponencial implica asumir riesgos, pero también ordenar los trastos puertas adentro de cada agencia. Asomar la cabeza por fuera del agua no sólo para respirar, sino también para avanzar en un rumbo claro. En ese sentido, el desafío pasaría por trascender la creatividad e innovación en las producciones de las agencias, para pasar a integrar prácticas y procesos de innovación como un elemento internalizado en la cultura y modelo de negocio de la empresa.

Los lineamientos propuestos en este trabajo buscan contribuir en esa dirección. Tal vez permitan, a futuro, oficiar de base para proyectar modelos estables en común o buenas prácticas que potencien las propuestas de valor de estas organizaciones y con ello hacer pie en sus estrategias de innovación. Si de mínima suman al debate en el sector, podría considerarse al menos un avance. Tierra firme a la vista.

Bibliografía

- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, p. 123). <https://doi.org/Article>
- Anand, B. (2013). *The Content Trap: A Strategist's Guide to Digital Change*. Random House.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- APG Argentina. (2018). *Los futuros de la estrategia*.
- Beck, K., Grenning, J., Martin, R. C., Beedle, M., Highsmith, J., & Agile Alliance. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Retrieved from <http://agilemanifesto.org/>
- Birkinshaw, J., Bouquet, C., Barsoux, J. L., Sawhney, A., & Chesbrough, H. (2011). Top 10 Lessons on the New Business of Innovation. *MIT Sloan Management Review*, (September), 28–34.
- Blaug, M. (1976). *The Economics of the Arts*. Londres: Martin Roberlson.
- Brostman, R. (2010). The case for collaborative consumption. Retrieved January 20, 2017, from http://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_case_for_collaborative_consumption.html
- Brostman, R. (2012). The currency of the new economy is trust. Retrieved January 22, 2017, from http://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_currency_of_the_new_economy_is_trust/transcript?language=en
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. (Paperback, Ed.).
- Brown, T., & Wyatt, J. (2016). An introduction to Human-Centered Design. *Acumen, Ideo.Org*.
- Brunetta, H., Alfaro, E., Velilla, J., & Otros. (2012). *Customer Experience: Una visión multidimensional del marketing de experiencias*. Retrieved from <http://www.thecustomerexperience.es/>
- Buzzi, G., & Al., E. (2013). *El modelo de la nueva agencia v.2*. Interact Argentina.
- Campanario, S., & Vazhnov, A. (2017). *Modo esponja: Cómo absorber con creatividad el impacto del cambio acelerado*. Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y Poder*. *Saudi Med J* (Vol. 33). <https://doi.org/10.1073/pnas.0703993104>

- Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open Innovation and Strategy. *PDXScholar*, 50, 57–76.
- Christensen, C. M. (1999). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Granica.
- Doblin, Keely, L., Pikkell, R., Quinn, B., & Walters, H. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. *Risk Management* (Vol. 60). Doblin.
<https://doi.org/841908996>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. HarperCollins.
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2017). *The Global Innovation Index 2017*. Retrieved from <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2017-report>
- Econsultancy - WNS. (2018). *Top 100 Digital Agencies 2018: The definitive listing of the UK's largest digital agencies*. Econsultancy. Retrieved from <https://hello.econsultancy.com/top100/?retURL=https%3A%2F%2Feconsultancy.com%2Freports%2Ftop-100-digital-agencies-2018%2F%3Fnocache%3Dtrue%26uid%3Dbe11378d>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation : How Far Have We Come , and Where Should We Go ? *Journal of Management and Marketing Research*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Ginebra, G. (2010). *Gestión de Incompetentes*. Madrid, España: Libros de Cabecera.
- Godin, S. (2014). *El marketing del permiso*. Empresa Activa.
- Gouda, I. (2015). The Design Thinking of Your Marketing and Advertising. Retrieved January 16, 2019, from <https://www.linkedin.com/pulse/design-thinking-your-marketing-advertising-dr-islam-gouda>
- Guía de Desarrollo de Ecosistemas: Centros de Innovación*. (2015).
- Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, (February), 1–11.
- Hamel, G. (2007). Management Innovation. *Harvard Business Review*, 2007.
- Henric-Coll, M. (2009). *Las falacias del tecnomanagement. La verdadera crisis está en la dirección del personal*. Fractal Teams.
- Henric-Coll, M. (2011). *La organización fractal. El management del futuro*. Fractal Teams.
- IAB - Argentina, & PWC. (2014). *Informe de Inversión Publicitaria en Internet 2014*. Retrieved from http://iabperu.com/images/btn_descargar.gif
- INDEC. (2017a). *Cuenta Satélite de Cultura. Valor Agregado Bruto y comercio exterior cultural Serie 2004-2016* (Vol. 1).
- INDEC. (2017b). *Informes Técnicos Cuentas Nacionales: Cuenta Satélite de Cultura* (Vol. 2). Retrieved from https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/csc_08_18.pdf

- Interact Argentina. (2018). *Interact Cross Talent 2018: conclusiones y debates*.
- Interact Argentina, & Universidad de Buenos Aires. (2014). *Primer Censo de Agencias Digitales de Argentina 2014*.
- Iskander, N. (2018). Design Thinking Is Fundamentally Conservative and Preserves the Status Quo. *Harvard Business Review*, 1–9.
- Jenkins, H. (2006). *Cultura de la Convergencia. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Grupo Planeta.
- Jiju, A. (2008). Pros and cons of Six Sigma: an academic perspective.
- Katz, R. (2015). *El ecosistema y la economía digital en América Latina*.
- Kaufman, E. (2015). Lecciones aprendidas de la experiencia internacional: lo bueno y lo malo. In ITAIP (Ed.), *Gobierno Abierto. El valor social de la información pública* (pp. 49–79). ITAIP. Retrieved from http://www.ivai.org.mx/documentos/fadh/Gobierno_abierto_en_el_Estado_de_Veracruz_ITAIP.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kumar, V. (2017). Integrating Theory and Practice in Marketing. *Journal of Marketing*, 81(2), 1–7. <https://doi.org/10.1509/jm.80.2.1>
- Kumar, Vijay. (2012). *101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization*. Wiley.
- Lessig, L. (2002). Las leyes del ciberespacio. *Themis-Revista de Derecho*, 44, 171–179.
- Manovich, L. (2008). El software toma el mando, 444. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=GK7BAgAAQBAJ&pgis=1>
- Mayo, G. E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization* (2011th ed.). New York, Estados Unidos: Editorial Routledge.
- Meeker, M. (2017). Internet Trends 2017. Retrieved from <http://dq756f9pzlyr3.cloudfront.net/file/Internet+Trends+2017+Report.pdf>
- Natanson, J. (2016). Sobre los emprendedores. *Le Monde Diplomatique Edición Cono Sur*, (Abril). Retrieved from <https://www.adnrionegro.com.ar/2016/04/sobre-los-emprendedores/>
- OCDE/Eurostat. (2006). *Manual de Oslo: Guía Para La Recogida E Interpretación De Datos Sobre Innovación*. Grupo Tragsa.
- OCDE. (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines For Collecting And Reporting Data On Research And Experimental Development*. <https://doi.org/10.1787/9789264239012-en>
- Oszlak, O., & Varios. (2016). Estado abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas. Buenos Aires, Argentina: INAP, Escuela Superior de Gobierno, Ministerio de Modernización de la Nación Argentina. <https://doi.org/2525-1805>

- Oyahanarte, M., & Niilus, P. (2017). Gobierno Abierto, Estado abierto: el desafío de la globalización. *Estado Abierto. Revista Sobre El Estado, La Administración y Las Políticas Públicas*. Buenos Aires, Argentina: INAP, Escuela Superior de Gobierno, Ministerio de Modernización de la Nación Argentina. <https://doi.org/2525-1805>
- Palm, P. (2017). Agencies Gone Agile: Why an Agile Approach Makes Sense for Ad Agencies. Retrieved from <http://www.advertisingweek.com/360-old/article/-agencies-gone-agile-why-an-agile-approach-makes-sense-for-ad-agencies>
- Pariser, E. (2011). *The filter bubble: : What the Internet is Hiding From You*. Penguin Press.
- Pezzani, C. (2018). *Usted puede sanar su agencia*. Metrópolis Libros.
- Piketty, T. (2013). *El capitalismo del siglo XXI*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pine II, J., & Gilmore, J. H. (2011). *La economía de la experiencia*. (H. B. S. Press, Ed.) (Updated ed).
- Pisano, G. (2015). The Big Idea: You Need an Innovation Strategy. *Harvard Business Review*, (June).
- Rheingold, H. (2005). On collaboration. Retrieved January 11, 2017, from http://www.ted.com/talks/howard_rheingold_on_collaboration#t-90451
- Ries, E. (2011). *The Lean Start-Up*. Crown Business Group. New York.
- Rifkin, J. (2014a). Capitalism is making way for the age of free. Retrieved January 10, 2017, from <https://www.theguardian.com/commentisfree/2014/mar/31/capitalism-age-of-free-internet-of-things-economic-shift>
- Rifkin, J. (2014b). *La sociedad del coste marginal cero*. (Editorial Paidós, Ed.). Buenos Aires, Argentina.
- Schumpeter, J. A. (1943). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. (Routledge., Ed.) (6ta ed.).
- Schwab, K. (2016a). *Informe de Competitividad Global 2016-2017* (Vol. 5). Ginebra. <https://doi.org/92-95044-35-5>
- Schwab, K. (2016b). *La cuarta revolución industrial*. (E. Debate, Ed.). Buenos Aires, Argentina.
- Scolari, C. (2008). *Hipermediacones. The effects of brief mindfulness intervention on acute pain experience: An examination of individual difference* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Scolari, C. A. (2013). *Narrativas transmedia. Narrativas transmedia*.
- Shaffer, R. I. (2014). From inertia to innovation: Information-based organizations in the Age of Intelligence. *IFLA Journal*, 40(3), 145–149. <https://doi.org/10.1177/0340035214543167>
- Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, S. W.-V. (2016). *The Global Innovation Index 2016*. WIPO. <https://doi.org/978-2-9522210-8-5>

- Spanier, G. (2018). The future of the agency model in a post-Sorrell era. Retrieved September 20, 2001, from <https://www.campaignlive.co.uk/article/future-agency-model-post-sorrell-era/1464728>
- Srnicek, N. (2016). *Platform capitalism*. Theory Redux.
- Stankevicius, I., & Jucevicius, G. (2010). *Innovation Strategy: an Integrated Theoretical Framework*. Kaunas University of Technology.
- Strategy& - PWC, Bennin, K., & Kapoor, N. (2017). *Agency of the Future: Next-generation operating models for marketing agencies*. Retrieved from <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Agency-of-the-future.pdf>
- Taylor, F. W. (1911). *Principios de administración científica*. (F. C. Económica, Ed.) (1996th ed.). Buenos Aires: El Ateneo, Economía y Sociedad, M. Weber.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J., Idea, T. H. E. B. I. G., Chesbrough, H. W., Appleyard, M. M., Chesbrough, H. W., Appleyard, M. M., ... Zhou, J. (2007). Management Innovation. *Sloan Management Review*, 40(3), 2007. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Terrile, S. (2017, April 9). Innovación, la clave para resolver problemas. Retrieved January 10, 2017, from <http://www.lanacion.com.ar/2006779-innovacion-la-clave-para-resolver-problemas>
- The Innovation Group J. Walter Thompson. (2016). A consumer trends and insight report on voice technology and.
- Toffler, A. (1979). *La tercera ola*. Bogotá, Colombia: Ediciones Nacionales, Circulo de Lectores.
- Tremblay, G. (2011). Industrias culturales, economía creativa y sociedad de la información. In *Poder, medios, cultura. Una mirada crítica desde la economía política de la comunicación* (pp. 109–138).
- Ulwick, A. W. (2008). The Customer-Centered Innovation Map. *Harvard Business Review*, (May), 109–115.
- Valve. (2012). Manual para nuevos empleados. *Valve Press*.
- Vidal, A. (2017). Lejos del glamour y cerca de la inteligencia artificial: cómo ha cambiado la vida de los publicitarios argentinos.
- Wolton, D. (2010). Pensar la comunicación. *Prometeo*.
- Yúdice, G. (2002). *El recurso de la cultura: usos de la cultura en la era global*. (Gedisa, Ed.). Buenos Aires, Argentina.
- Yúdice, G. (2014). Las industrias culturales y creativas en el entorno digital. *Economía Creativa. Ponencias, Casos, Debates*.

Otras referencias

“Accenture Interactive Named Largest Digital Network by Advertising Age in Annual Agency Report for Second Year in a Row” (1° mayo de 2017), Accenture.com. Recuperado de

<https://newsroom.accenture.com/news/accenture-interactive-named-largest-digital-network-by-advertising-age-in-annual-agency-report-for-second-year-in-a-row.htm> (consultado en enero de 2019)

Calcagno, Natalia (2019), El futuro ya llegó, en "Con Fervor Revista Cultural" Recuperado de: <http://fervor.com.ar/el-futuro-ya-llego/> (consultado en mayo de 2019)

Campanario, S. (5 de abril de 2017), "La nueva creatividad: el 'todos contra todos' del marketing digital, La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/2004542-la-nueva-creatividad-el-todos-contra-todos-del-marketing-digital> (consultado en diciembre de 2018)

Cassel, D. (20 de enero de 2019), "The U.S. Department of Defense on How to Detect 'Agile BS'", The New Stack. Recuperado de

<https://thenewstack.io/the-u-s-department-of-defense-on-how-to-detect-agile-bs/> (consultado en enero de 2019)

“Cinco claves para entender el escándalo de Cambridge Analytica que hizo que Facebook perdiera US\$37.000 millones en un día” (21 de marzo de 2018), BBC News. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43472797> (Recuperado en enero de 2019).

Corso, Pablo: "Inteligencia artificial. Atención: las máquinas también pueden equivocarse", en La Nación, recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/opinion/inteligencia-artificial-atencion-las-maquinas-tambien-pueden-equivocarsevida-tecnocontrol-de-danos-nid2211883>. Recuperado el 2 de abril de 2019.

Monnanni, L. (26 septiembre de 2018), "El WPP fusiona a Y&R con VML, para crear a VMLY&R" en Adlatina. Recuperado de <http://www.adlatina.com/publicidad/el-wpp-fusiona-yr-con-vml-para-crear-vmlyr> (Consultado en enero de 2019)

Pollack, J. (6 de abril de 2019), "Behind Accenture's groundbreaking Droga5 deal", AdAge. Recuperado de <https://adage.com/article/agency-news/accenture-interactive-set-buy-droga5/317215?ttl=1554907099> (consultado en abril de 2019).

"Proyectan un crecimiento del 20% de inversión publicitaria en medios en 2019" (4 de enero de 2019), Total Medios. Recuperado de <https://www.totalmedios.com/nota/37236/proyectan-un-crecimiento-del-20-de-inversion-publicitaria-en-medios-en-2019> (consultado en enero de 2019).

Rifkin, J. (31 de marzo de 2014), "Capitalism is making way for the age of free", The Guardian. Recuperado de

<https://www.theguardian.com/commentisfree/2014/mar/31/capitalism-age-of-free-internet-of-things-economic-shift> (consultado en noviembre de 2018)

Rodríguez, A. (17 de enero de 2019), "It's only January and Netflix already won the 2019 award for shadiest letter to shareholders", Quartz. Recuperador de https://qz.com/1527472/netflix-just-used-fortnite-to-shade-hbo-in-a-shareholder-letter/?utm_source=email&utm_medium=daily-brief (consultado en enero de 2019)

Rus, C. (22 de enero de 2018), "Así funciona la primera tienda física de Amazon sin cajas y (casi) sin empleados". Recuperado de <https://www.xataka.com/robotica-e-ia/asi-funciona-la-primera-tienda-fisica-de-amazon-sin-cajas-y-casi-sin-empleados> (consultado en 2019)

Sacks, D. (17 de noviembre de 2010), "The Future of Advertising", Fast Company. Recuperado de <https://www.fastcompany.com/1702130/future-advertising> (consultado en enero de 2019).

Spanier, G. (16 de mayo de 2018), "The future of the agency model in a post-Sorrell era", Campaign Live. Recuperado de <https://www.campaignlive.co.uk/article/future-agency-model-post-sorrell-era/1464728> (consultado en diciembre de 2018).

Stein, L. (12 abril de 2018), "Agency of the future: Survival of the fittest", AdAge. Recuperador de <https://adage.com/article/news/agency-future-survival-fittest/312949/> (consultado el 4 de marzo de 2019).

"Super, la nueva agencia nacida de la unión de tres referentes de la publicidad" (21 de diciembre de 2018), Ambito.com. Recuperador de <https://www.ambito.com/super-la-nueva-agencia-nacida-la-union-tres-referentes-la-publicidad-n5006796> (consultado el 2 de febrero de 2019).

Tomoyose, G. (27 de marzo de 2016), "¿Qué es Uber y cómo funciona?", La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1883602-que-es-y-como-funciona-uber> (consultado en enero de 2017).

Tones, J. (2015), "14 obras de Escher que nunca nos cansamos de ver", Verne, El País. Recuperado de: https://verne.elpais.com/verne/2015/07/13/album/1436801897_490586.html (consultado en marzo de 2019).

"WPP fusionó a J. Walter Thompson y Wunderman" (26 de noviembre de 2018), Adlatina. Recuperado de <http://www.adlatina.com/publicidad/wpp-fusion%C3%B3-a-j.-walter-thompson-y-wunderman> (consultado en enero de 2019).

Vidal, A. (29 de diciembre de 2017), "Lejos del glamour y cerca de la inteligencia artificial: cómo ha cambiado la vida de los publicitarios argentinos", iProfesional.com. Recuperado de http://www.iprofesional.com/notas/260293-Lejos-del-glamour-y-cerca-de-la-inteligencia-artificial-coacutemo-ha-cambiado-la-vida-de-los-publicitarios-argentinos?page_y=0 (consultado en enero de 2018).

Anexos

Glosario

En el sector del marketing y la publicidad digitales son recurrentes los anglicismos para referir a aspectos técnicos de la actividad o bien para mencionar a tecnologías involucradas en procesos y proyectos de agencias. Aunque en la mayoría de los casos se podría apelar a la traducción al español de esos términos, en este trabajo se ha optado por apelar a palabras o expresiones tal como se utilizan en el sector. A continuación, se propone un breve glosario de palabras con el propósito principal de precisar o traducir esos términos.

- **Agile:** muy utilizado para el desarrollo de software, se trata de un enfoque para la gestión de proyectos en contextos de cambios acelerados y sistemas complejos, de modo que permiten adaptar rápidamente la forma de trabajo de acuerdo con las condiciones de un proyecto.
- **Analytics:** aunque se asocian a Google, las analíticas refieren a la información agrupada y detallada sobre el tráfico, comportamiento de usuarios o resultados en canales digitales (sitio web, redes sociales, plataformas, etc.).
- **ATL (Above The Line):** la publicidad y acciones ATL se relaciona a formatos utilizados en medios considerados tradicionales y/o masivos. El objetivo principal es lograr alcance a una audiencia lo más grande posible, a partir de grandes inversiones. Como contracara, no suele ser una alternativa eficiente en términos de segmentación y conversión como permiten los formatos BTL.
- **Awareness:** Se traduce al español como sensibilización, concientización o percatación. En el sector de la publicidad y marketing digitales refiere a la instancia de las acciones o campañas que tienen como foco que las personas o consumidores tomen conciencia o conocimiento de la existencia de un producto o marca.
- **Banner:** es un formato publicitario digital, para canales online. Es un tipo de anuncio que generalmente es empleado en redes de display, a partir de piezas publicitarias de contenido gráfico que se encuentran localizadas en diferentes páginas web.
- **Big data:** conjuntos de datos, extremadamente grandes, que pueden ser analizados de forma automatizada con la ayuda de computadores para revelar patrones, tendencias y asociaciones, especialmente relacionados con comportamientos e interacciones humanas.
- **Brand centric:** se trata de una expresión para referir a las estrategias de marketing y publicidad que originalmente se enfocaban en destacar a la marca o brindar centralidad a los productos (la oferta). Se diferencia del enfoque “user centric” en el

que se pone el foco en las características, usos y necesidades de los usuarios consumidores (demanda).

- **Brief o brief creativo:** refieren a un documento escrito o entregable, generalmente de corta extensión, en el que un cliente sintetiza los requerimientos, objetivos y recursos a involucrar en una campaña, proyecto o acción a contratar. Se trata de uno de los principales insumos de información para las agencias para participar en un pitch, validar con el cliente o bien circular entre las distintas áreas de la agencia en instancia productiva.
- **BTL (Bellow The Line):** a diferencia de las acciones ATL, las alternativas BTL se basan en el empleo de recursos no masivas de comunicación y orientados a segmentos de mercado específicos. Ejemplos de este tipo de acciones son la realización de eventos, pruebas de productos, activaciones en la vía pública, entre otros.
- **Cloud:** el término refiere a la computación en la nube (o cloud computing) o servicios en la nube. Se trata de servicios digitales de un sistema informáticos disponibles a través de Internet, sin requerimientos de instalación o equipamientos a nivel hardware. La información se almacena de manera permanente en servidores cuya capacidad es comercializada por empresas según distintos modelos de negocios (publicidad, licencia, etc.).
- **Crowdsourcing:** indica las modalidades de trabajo abiertas, distribuidas o colaborativas para el desarrollo de un proyecto. Generalmente se trata de iniciativas cuyas tareas quedan externalizadas en un número significativo de colaboradores.
- **Customer experience (CX, o customer centricity):** en línea con el concepto de “user centric” y también identificado con el “marketing de experiencias” y la optimización de procesos, la gestión del CX se ha convertido en un campo clave de las empresas para innovar y diferenciarse de su competencia. Conjunto de técnicas para diseñar y optimizar las experiencias de los consumidores de forma integral y a través de todos los puntos de contacto con una empresa. Incluye la user experience (UX) como disciplina para optimizar experiencias en entornos digitales.
- **Data-driven:** las organizaciones “data driven” son aquellas que despliegan sus estrategias y tomas de decisiones basadas en la disponibilidad, procesamiento y análisis de datos. Este tipo de enfoque se diferencia de aquellos basados en la intuición o el “oficio” de los recursos humanos.
- **Data strategy:** refiere a las estrategias que se apoyan en criterios “data driven”; es decir, a partir de la disponibilidad y procesamiento de la información según los objetivos del modelo de negocio. También se utiliza para mencionar aquellas

organizaciones cuya actividad se basa en la comercialización de datos, como el caso de las plataformas online.

- **Design thinking:** el “pensamiento de diseño” es un enfoque o metodología de la innovación basado en la posibilidad de indagar, idear y prototipar productos, procesos y organizaciones. Implica la participación de usuarios y decisores, en un proceso iterativo de co-creación.
- **Gatekeeper:** refiere a una persona u organización con capacidad para controlar o denegar el acceso a un lugar o entorno. Generalmente se utiliza la expresión para referir a intermediarios que obstaculizan la disponibilidad de determinada información o contenidos.
- **Framework:** remite a un entorno o marco de trabajo, como conjunto estandarizado de conceptos, prácticas o categorías que se ponen al servicio de un proceso o proyecto en particular. Esa referencia (teórica, metodológica, etc.) se construye ad hoc en función de los objetivos del trabajo en cuestión.
- **Funnel de conversión:** es un término de Marketing que trata de definir los distintos pasos que tiene que dar un cliente o usuario para cumplir un objetivo determinado dentro de un proceso de compra o conversión.
- **Hackathon:** aunque originalmente estaba circunscripto a ámbitos técnicos, el término refiere a encuentros o convocatorias para trabajar de forma conjunta en un proyecto. Por lo general, remite a jornadas de varios días en las que programadores desarrollan software de forma colaborativa.
- **Inteligencia artificial:** refiere al desarrollo e implementación de distintos tipos de tecnologías (generalmente, algoritmos) que buscan imitar competencias humanas e interactuar con el entorno.
- **IT (Information Technology):** se utiliza esa expresión para identificar a las tecnologías vinculadas con la generación, distribución y procesamiento de la información. Algunos ejemplos de estas son la telefonía móvil, softwares de gestión, los desarrollos satelitales, entre otros. Las IT o TI (en español) tienen elementos en común con las TIC (tecnologías de la información y la comunicación).
- **Lean (metodologías, enfoque o start up):** como marco de referencia para la gestión de empresas, se relaciona con la mejora continua y la implementación de innovaciones en distintos tipos de organizaciones, priorizando la versatilidad organizacional, el foco creativo, la generación prototipos (MVP), medir resultados o progresos y eliminar “desperdicios” en todos los procesos asociados.

- **Machine Learning:** técnicas complejas de análisis estadísticas, generalmente aplicadas a grandes volúmenes de datos (el "deep learning" sería una técnica aún más potente, que contempla el aprendizaje anidado).
- **MadTech** (Marketing and Ad Technologies): refiere a las tecnologías involucradas en los procesos y servicios de las empresas dedicadas a la publicidad y el marketing. Aunque inicialmente se consideraba a las herramientas publicitarias y de marketing por separado, el término MadTech busca dar cuenta de la convergencia e integración de recursos disímiles como los CRM, redes sociales, plataformas de correo, tecnologías de gestión de datos, entre otros.
- **Marketplaces:** el término refiere comúnmente a un Mercado o entorno de comercialización de bienes y servicios. En marketing digital, se utiliza para mencionar plataformas de comercio electrónico.
- **Networking:** la expresión refiere a la posibilidad en determinados ámbitos o sectores de generar instancias de colaboración y articulación con otros actores relevantes, ya sea competidores, referentes u organizaciones de la cadena de valor. Este "trabajo en red" permitiría generar sinergias a partir de la complementariedad de recursos, procesos y objetivos.
- **Open source (código abierto, software libre):** Refiere a los grupos vinculados al desarrollo de software que se enmarcan en las premisas open source, código abierto o software libre, como una forma de colaborar, compartir y mejorar producciones de forma colaborativa. Estas concepciones también están presentes en colectivos culturales y de negocios en general, que ponderan la idea de llevar adelante una "cultura libre" y participativa que priorice la circulación de intangibles por sobre los sistemas tradicionales de derecho de autor.
- **Overhead:** en las agencias digitales se apela comúnmente a este término anglosajón para referirse a los gastos o costos generales que hacen al funcionamiento básico de la empresa.
- **Redes de display:** Generalmente vinculado a la plataforma publicitaria de Google, refiere a un conjunto de más de millones de sitios web, videos y aplicaciones donde pueden aparecer anuncios publicitarios (generalmente, "banners").
- **Pitch:** En el mundo de los negocios refiere a la oportunidad o instancia de realizar una presentación ante un cliente o potencial comprador, con una idea, proyecto o propuesta en particular. En el mercado de la publicidad y el marketing, los *pitchs* forman parte de los concursos en los que las agencias compiten entre sí para ganar la cuenta con un cliente. Estas dinámicas, que implican horas de dedicación para el

desarrollo de las propuestas, pueden ser pagas o no, y por ello forma parte de uno de los aspectos éticos más debatidos en el sector.

- **Planning:** remite al proceso o servicio de una agencia orientados a planificar los medios y recursos propios para alcanzar a determinados segmentos de mercado.
- **Reporting:** las agencias digitales refieren al “reporting” como instancia de trabajo en la que se elaboran reportes o informes en los que se brindan detalles, información y análisis sobre el desempeño de determinadas acciones (campañas, por ejemplo).
- **Revenue:** la traducción literal refiere a los ingresos de una empresa o negocio. En el sector del marketing y publicidad se apela a la expresión anglosajona de manera recurrente.
- **Sharing economy:** el término refiere a la economía “del compartir” o procomún, según la cual gracias a la expansión de las tecnologías de la información es posible acceder a determinados productos y servicios. Esa disponibilidad no implica la posesión de un bien, sino la posibilidad de optimizar su utilización de forma colaborativa con otros.
- **Showcases:** en eventos o convocatorias vinculadas a la innovación, los showcases son instancias para las demostraciones o exhibición de proyectos, tecnologías o temáticas.
- **Sig Sixma:** enfoque centrado en la mejora de procesos. Su propósito es la aplicación de herramientas estadísticas y herramientas de optimización para reducir la variabilidad, dispersión de resultados y potenciales “desperdicios” en la operatoria de todo tipo de organizaciones.
- **Software factory:** empresas abocadas al desarrollo de software (código), a partir de pautas específicas de sus clientes. En general las software factories se consideran como parte de una industria circunscripta a políticas públicas y convenios (laborales, fiscales, etc.) específicas y diferenciadas de otros sectores relacionados.
- **Stakeholders:** son aquellos actores o partes interesadas en relación con un sector, proyecto o de una empresa como referencia. Sin el apoyo de los stakeholders, peligra el correcto funcionamiento de una organización.
- **Partner:** anglicismo para referir a un “socio de negocio” en un emprendimiento o negocio particular.
- **User Centric:** en contraste con la perspectiva centrada en las marcas (oferta), las estrategias user centric ponen el foco en los requerimientos, comportamientos y características de los usuarios o consumidores (la demanda). Implica un constante proceso iterativo para la mejora continua de los productos.
- **User Experience (UX):** en línea con el enfoque user centric, la disciplina de UX pone énfasis relevante, estudiar y comprender el comportamiento de usuarios en entornos

digitales (generalmente sitios y aplicaciones móviles). Tiene como propósito la mejora general de la experiencia de las personas en esos canales, así como la optimización de procesos relacionados (compras online, etc.).

- **TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación):** como parte de la órbita de las IT (tecnologías de la información), las TIC también refieren al procesamiento de la información y procesos comunicacionales como los implicados en las telecomunicaciones, los medios y canales de comunicación, Internet, entre otros rubros.
- **TTL (Through The Line):** se trata de una nueva tendencia en marketing para dar cuenta de un enfoque integrado de las comunicaciones. A partir de la expansión de Internet y distintos recursos digitales, las estrategias TTL permiten integrar los atributos de las acciones ATL (medios masivos, gran alcance, branding) y BTL (segmentación, conversión).
- **Workshops:** anglicismo para referirse a talleres o espacios de trabajo. Generalmente forman parte de instancias de capacitación y tienen un marcado foco en aspectos prácticos de la temática que se aborda.

Entrevistas en profundidad a decisores de agencias y miembros directivos en Interact Argentina

Para acceder a las desgrabaciones completas de las 11 entrevistas en profundidad, acceder al siguiente link:

https://www.dropbox.com/sh/x9gz2wwxyj6fp7l/AAA3_ZveaESlIZZwHxUroswia?dl=0

Detalle de los entrevistados:

- Gustavo Buchbinder, WebAr Interactive, presidente de Interact Argentina y vicepresidente del IAB.
- Ernest Riba, Head of Business & Product Development en Havas Group Argentina y Managing Director de Hoy (by Havas).
- Connie Demuru, Managing Director de Rapp Argentina.
- Sebastián Yumatle, Director en Super (Aschen
- Santiago Olivera, CEO de VMLY&R Argentina
- Martín Hazan, Director General de Continuo y secretario en Interact Argentina (ex presidente de la asociación).
- Fernando De Lusarreta - COO de Massive.
- Victoria Cole, Managing Director de Wunderman; y Federico Peiretti, responsable del área WIP
- Ezequiel Arslanián, Managing Director de Accenture Interactive.
- Bruno Rovagnati, SVP, Managing Director, LATAM, y Mariano Jeger, VP, Executive Creative Director SS LATAM en R/GA Argentina.
- Josefina Casellas, Directora Creativa en BBDO Argentina.

Encuesta a referentes de Interact Argentina

Encuesta online no presencial, realizada en agosto de 2018.

1. ¿Qué rasgos o características concretas de una agencia hacen que la veas como una organización innovadora?

26 respuestas

Sus trabajos y su organización de rrhh

Una agencia que no se "relaja" y va en busca de las tendencias me parece una agencia innovadora, preocupada por no estar un paso atrás.

Canalizar Necesidades de negocios a través de nuevas tecnologías

Que tengan un equipo de innovación, por ejemplo. O que en sus propios medios de comunicación muestren como innovan.

- Su capacidad de adaptarse constantemente a los cambios de escenario. - Su capacidad de ofrecer nuevas capacidades a medida que el cliente los demanda (o antes incluso). - Su capacidad de innovar en procesos y rutinas de trabajo que le permitan optimizar recursos y costos o mejorar su delivery en cantidad y calidad.

que pueda detectar e integrar nuevos canales, procesos, tecnologías de manera creativa para dar soluciones a sus clientes y estar abierta a nuevos modelos de vinculación y remuneración (ej. por resultados).

Calidad y alcance de las propuestas

Sus procesos claros, replicables, equipo muy experimentado y motivado

Cuando veo una agencia que brinda servicios que todavía no están "validados" por el mercado o cuando encuentra soluciones fuera del esquema tradicional.

Creo que la innovación es principalmente una actitud y se ve reflejada en como resuelven soluciones a los clientes/usuarios que produzcan un cambio positivo desde un lugar diferencial.

Que experimente con nuevas tecnologías. Que diseñe y/o implemente estrategias disruptivas, entendiendo por disruptivas, soluciones inesperadas y diferentes, que no se hayan implementado con anterioridad.

Procesos, tecnología y Creatividad disruptiva

Su contenido en redes, su metodología y su equipo

Fundamentalmente el recurso humano detrás de la organización. La formación profesional específica es fundamental a la hora del pensamiento analítico y por otro lado el aspecto creativo implica personal que debe estar a la altura para que descommoditizar lo analítico. El equilibrio entre ambos mundos marca la diferencia hacia la innovación.

vanguardista. Adaptable a los tiempos que cambian minuto a minuto

Los casos que realizan para sus clientes.

Su propuesta de valor diferencial y también por su estructura interna.

La combinación de tecnología y contenidos enfocados en audiencias.

Su estructura, procesos y metodologías de trabajo.

Su pensamiento disruptivo

Actualización permanente de tecnologías y capacitaciones

Incorporar nuevas metodologías de trabajo, herramientas, formas de ver la práctica para mejorar el producto final y desafiar a los que están involucrados.

El manejo de datos y la integración entre audiencias, CRM, medios y creatividad.

Procesos y servicios distintivos

Ofrecer herramientas, soluciones nuevas a sus clientes, no quedarse con el portfolio de productos tradicional

Los procesos y métodos involucrados.

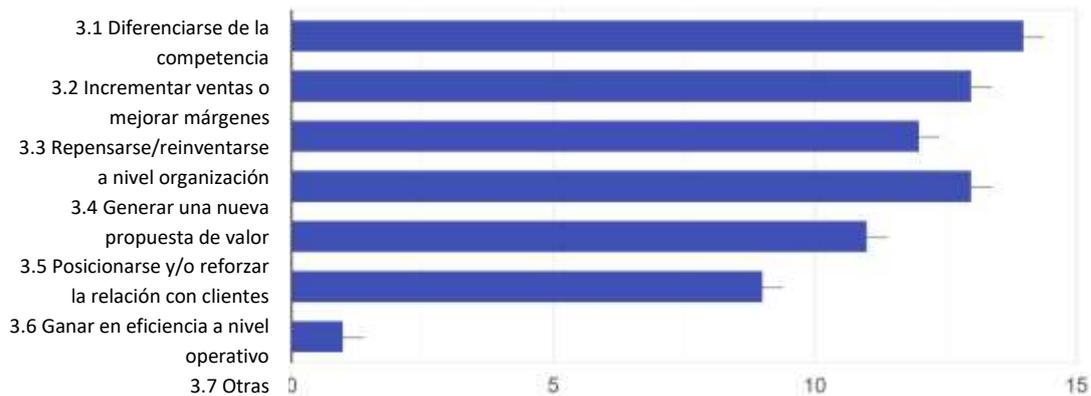
2. En términos generales, ¿consideras necesario innovar en el sector donde en el que operan las agencias que forman parte de Interact?

26 respuestas



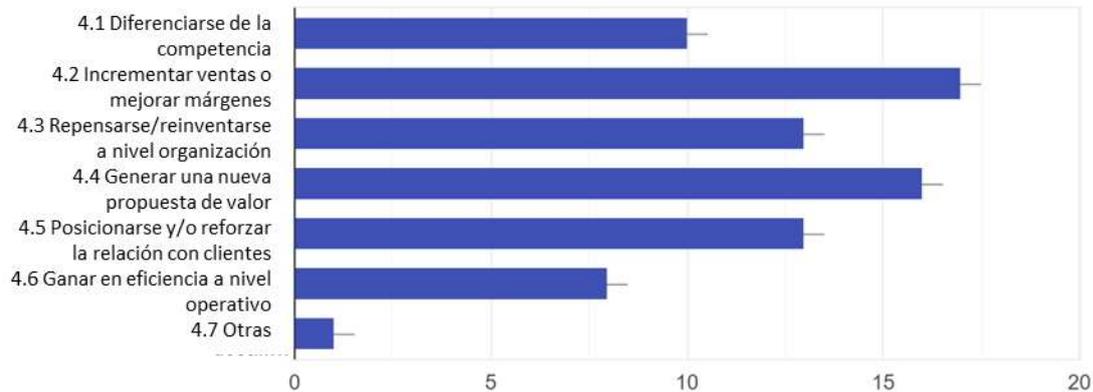
3. ¿Cuál consideras que es la principal motivación de una agencia de Interact a la hora de innovar? Elegir hasta tres:

26 respuestas



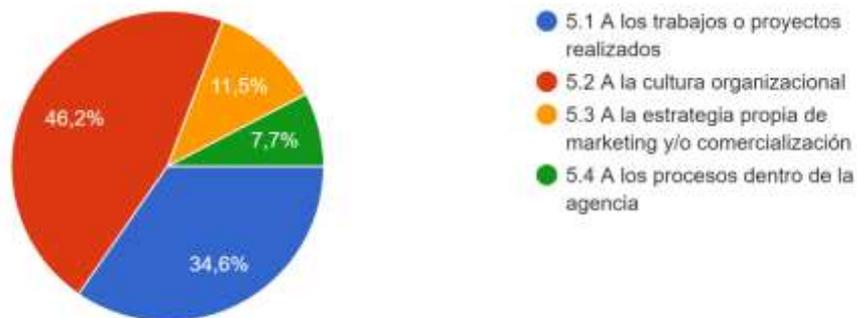
4. En tu caso particular, ¿cuál consideras que es la principal motivación como responsable o decisor de tu agencia a la hora de innovar? Elegir tres:

26 respuestas



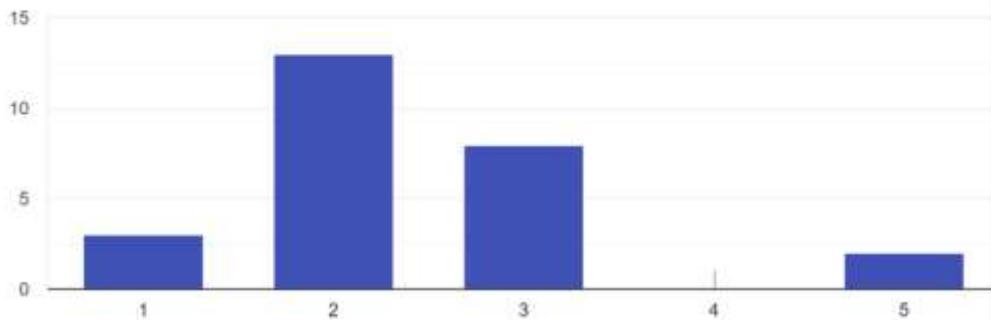
5. ¿A qué asocias principalmente la innovación en el día a día de tu agencia? Elegir la más importante:

26 respuestas



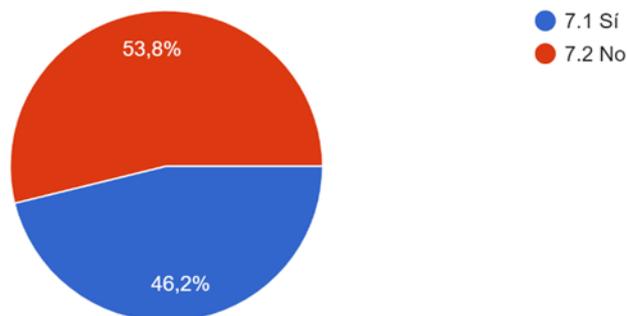
6. En una escala de 1 a 5 donde 1 es Muy de acuerdo y 5 es Muy en desacuerdo, indicar cuán de acuerdo se está con la siguiente afirmación: "las agencias tienen gran capacidad de generar nuevas ideas, pero se les dificulta la implementación de esas innovaciones".

26 respuestas



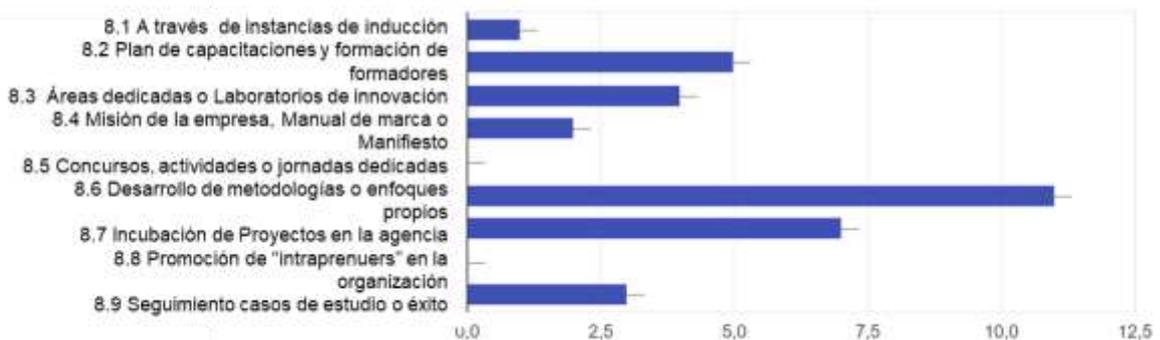
7. Si se entiende por "estrategia" a un plan medianamente sistematizado y extendido en el tiempo, con objetivos y acciones definidas en un plazo establecido, ¿consideras que en tu agencia se maneja una estrategia de innovación?

26 respuestas



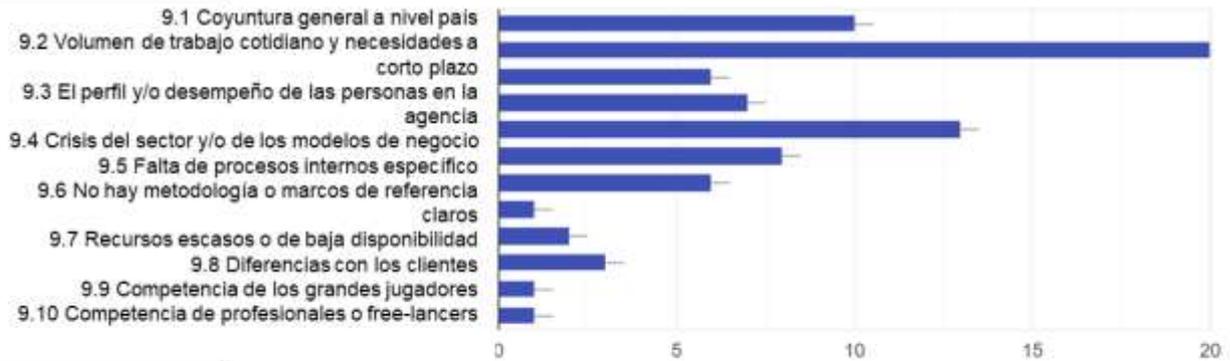
8. ¿Cómo se lleva adelante esa estrategia de innovación? Elegir hasta tres opciones

12 respuestas



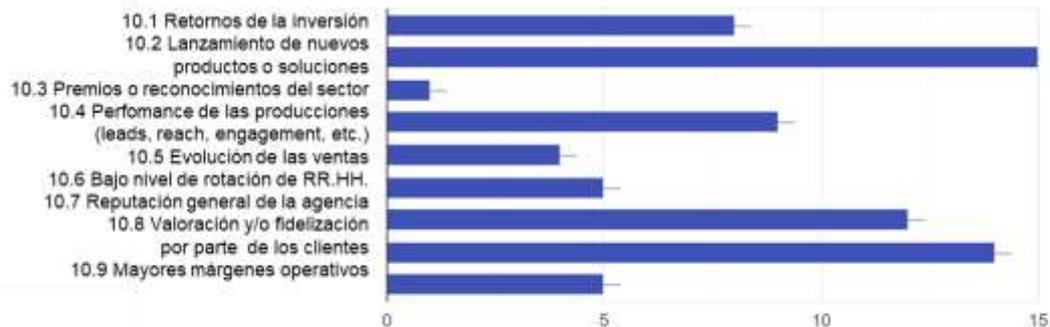
9. ¿Cuáles consideras son los factores que más atentan contra la posibilidad de delinear una estrategia de innovación en una agencia? Elegir tres:

26 respuestas



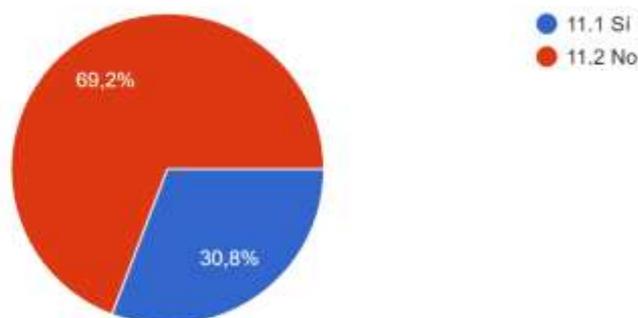
10. En tu experiencia, ¿cuál consideras que es una buena forma de "medir" la innovación en una agencia de marketing y publicidad digital? Elegir hasta tres:

26 respuestas



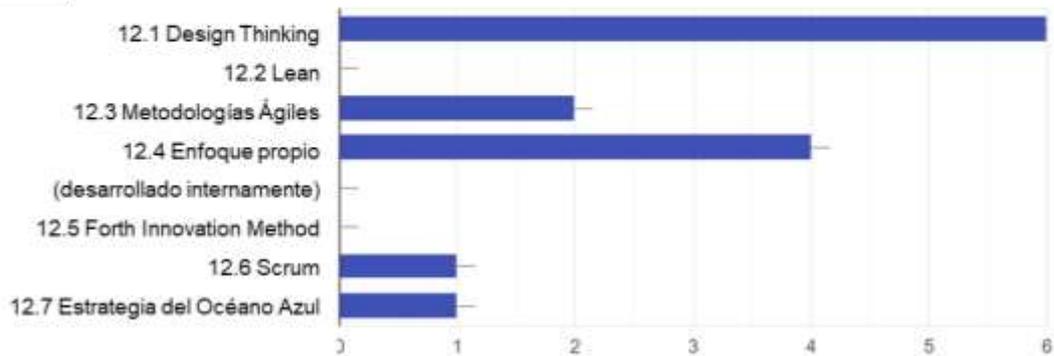
11. ¿Utilizan un enfoque, metodología o marco de referencia en innovación como parte del trabajo de tu agencia?

26 respuestas



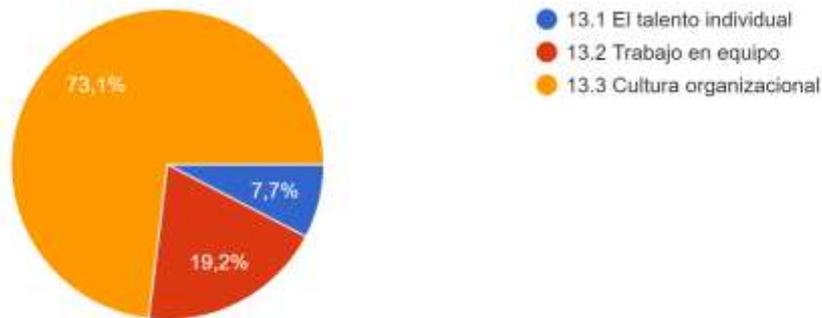
12. ¿Qué enfoques, metodologías o marcos de referencia utilizan mayormente en la agencia? Indique más de uno, si aplica:

8 respuestas



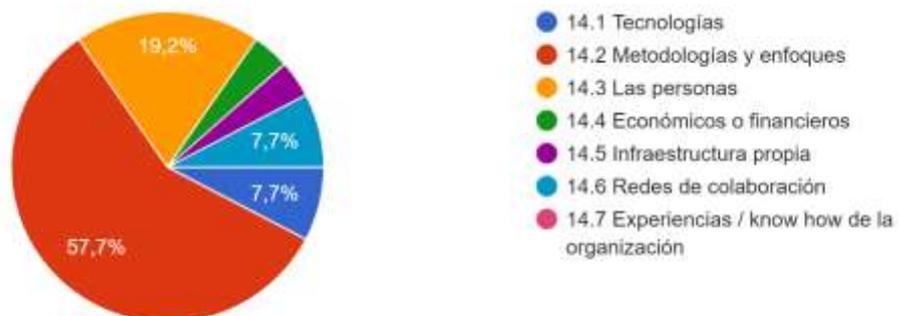
13. ¿Cuál de las siguientes opciones consideras que tiene mayor incidencia en la innovación de las agencias? Seleccionar una:

26 respuestas



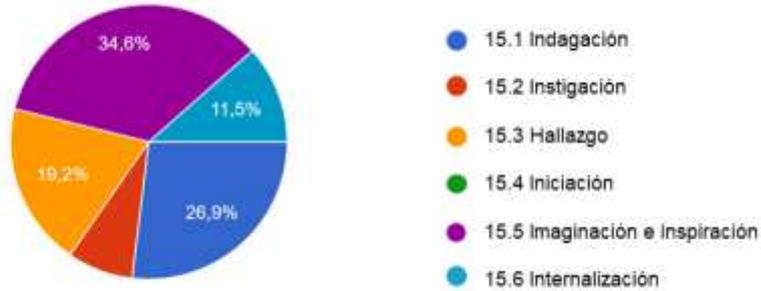
14. ¿Cuál es el recurso o elemento que, en tu opinión, más contribuye a innovar desde agencias de marketing digital y publicidad? Elegir uno:

26 respuestas



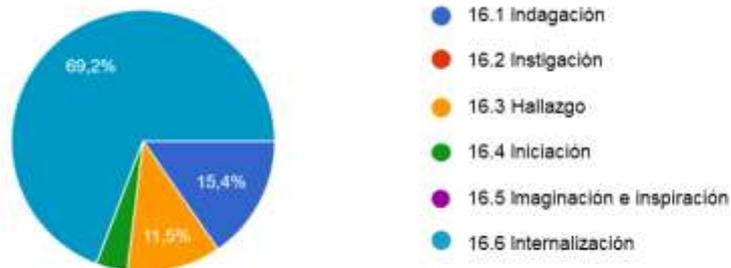
15. De estas seis etapas o precondiciones para innovar, ¿en cuál considerarás que más se destaca una agencia?

26 respuestas



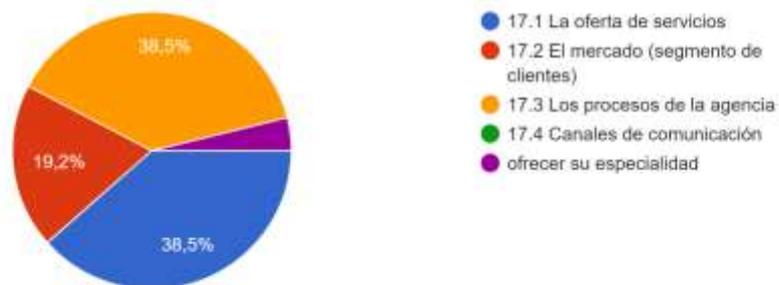
16. De esas mismas seis etapas, ¿cuál considerarás es la de mayor dificultad para una agencia?

26 respuestas



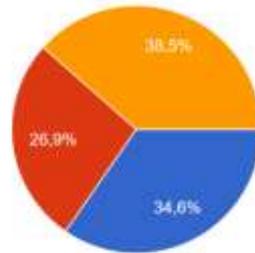
17. ¿En cuál de las siguientes dimensiones para innovar considerarás que debe hacer foco una agencia?

26 respuestas



18. Desde tu punto de vista, ¿qué perfil de innovación consideras más característico de una agencia?

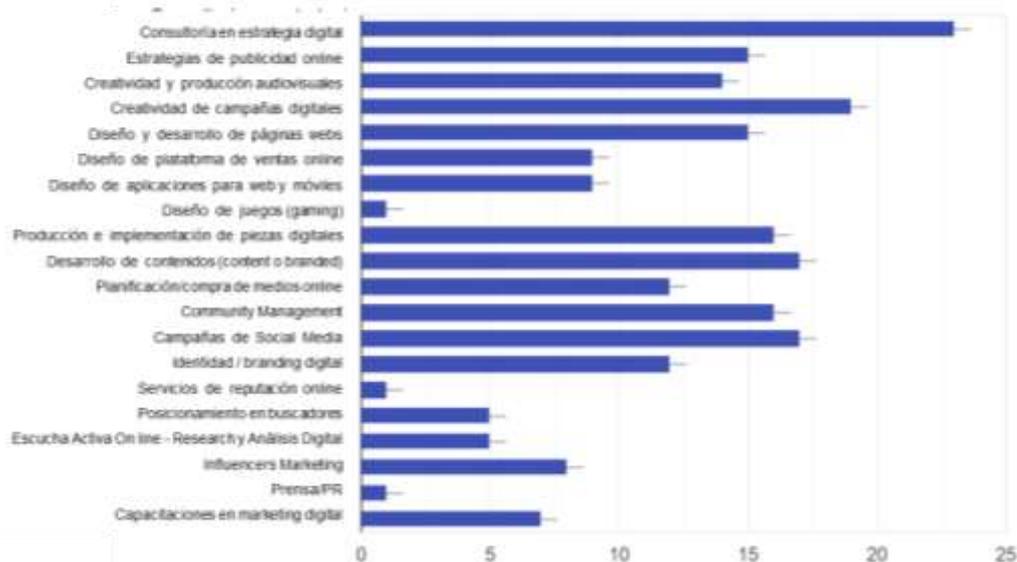
26 respuestas



- 18.1 "Innovación ofensiva" (compañías crean un producto y son las primeras en lanzar en el mercado)
- 18.2 "Innovación defensiva" (Innovaciones orientadas a preservar posiciones de mercado); y
- 18.3 "Innovación imitativa" (con la modificación de la oferta de acuerdo a parámetros existentes)

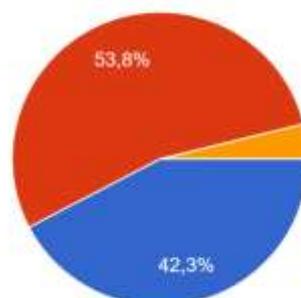
Servicios que presta la agencia (tildar los más representativos):

26 respuestas



Cantidad de empleados

26 respuestas



- 1 a 15
- 16 a 100
- Más de 100