

## El impacto de la transformación digital en las agencias de publicidad en Colombia

Manuela Alzate Cadavid<sup>1</sup>; Elisa Henao Murillo<sup>2</sup>

**Resumen:** Actualmente, uno de los fenómenos que origina una nueva reflexión sobre el quehacer publicitario es la transformación digital que está obligando a una reestructuración de las agencias de publicidad convencionales. Al mismo tiempo el consumidor se convierte en un generador de contenido, dando paso a una relación de horizontalidad entre consumidor y marcas. En consecuencia, esta investigación –con un enfoque cualitativo y siguiendo el método fenomenológico– tiene como objetivo conocer cómo ha sido el proceso de reestructuración de algunas agencias de publicidad reconocidas de Bogotá y Medellín, a partir de la transformación digital de los últimos cinco años, entendiendo qué comprende este fenómeno, qué cambios ha representado para las agencias y cuál es la diferencia en su forma de trabajo, teniendo como punto de partida los aportes de los autores Del Río y Kaufmann (2014), Farfán y Corredor (2010) y Lombardero (2015). Este estudio se realiza por la relevancia que ofrece este tema a diferentes actores, como la academia, las agencias y el sector en general en relación con las nuevas habilidades y técnicas que es necesario desarrollar desde la formación, y como un referente para otras agencias sobre la gestión ya realizada por algunas en respuesta a la transformación digital. En conclusión, la reestructuración de las agencias con respecto a la transformación digital es un proceso que sigue vivo a pesar de haber comenzado hace varios años y les ha puesto el reto de idear estructuras versátiles y auto-gestionables para adaptarse efectivamente a los diferentes cambios.

**Palabras clave:** transformación digital; agencias de publicidad; entorno digital; futuro de la publicidad; reestructuración empresarial.

### [en] The Impact of Digital Transformation on Advertising Agencies in Colombia

**Abstract:** Nowadays, the digital transformation originates a new reflection in the advertising field, which proposes a restructuring of advertising agencies. Meanwhile, the consumer becomes a content generator, introducing a horizontal relationship between the consumer and brands. Then, this research project, with qualitative approach and phenomenological method, intends to know how the restructuring process of some recognized advertising agencies of Bogotá and Medellín has been according to the digital transformation of the last five years. The implications and changes that this issue entails for the agencies and the differences they have in the ways of working are analyzed, having as a starting point the premises of Del Río and Kaufmann (2014), Farfán and Corredor (2010) and Lombardero (2015). This inquiry is relevant to the different entities such the academy, the agencies, and the advertising sector in general, as it establishes new abilities and techniques that are necessary to promote from the academic field, as well as it serves as a referent for other agencies to implement its own process of digital transformation. In conclusion, the restructuring of advertising agencies concerning digital transformation is a process that continues today, despite having started some years ago. Such process has challenged these agencies to devise versatile and self-managed structures that allow them to adapt effectively to the different changes that emerge.

**Keywords:** Digital Transformation; Advertising Agencies; Digital Environment; Advertising Future; Business Restructuration.

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Metodología. 3. Resultados. 3.1 Panorama general de las agencias de publicidad reconocidas de Bogotá y Medellín. 3.1.1. Alcance del medio digital. 3.1.2. Agencias especializadas frente a agencias integrales. 3.2 El proceso de transformación digital en agencias de Bogotá y Medellín. 3.2.1. Formas de trabajo. 3.2.2. Herramientas digitales. 3.2.3. Perfiles profesionales. 3.2.4. Identificación de género según actividad. 3.3. Interés según los sujetos afectados. 3.4. El futuro de la transformación digital. 4. Conclusiones. 5. Bibliografía.

<sup>1</sup> Universidad Pontificia Bolivariana Sede Medellín (Colombia).  
Email: manuelalzatec@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5394-445X>

<sup>2</sup> Universidad Pontificia Bolivariana Sede Medellín (Colombia).  
Email: elisa.henao9808@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9121-484>

**Cómo citar:** Alzate Cadavid, M.; Henao Murillo. E. (2020) El impacto de la transformación digital en las agencias de publicidad en Colombia, *Pensar la publicidad* 14(2), 131-140.

## 1. Introducción

Desde la década de los 90 se viene hablando de una crisis publicitaria, pero esta situación no necesariamente se refiere a una crisis como tal; sino que advierte los cambios a los que se enfrenta esta industria que, con la era digital, ha empezado a implementar nuevas formas de trabajo.

Es por esto que el objetivo de esta investigación ha sido analizar el impacto que ha tenido lo digital en la reestructuración de algunas agencias de publicidad reconocidas de Bogotá y Medellín, teniendo en cuenta los cambios más significativos que están atravesando y la diferenciación en las formas de trabajo. Para una aproximación al tema, se tomaron como referentes, entre otras, las investigaciones realizadas por Del Río y Kaufmann (2014): «Revisión teórica de la agencia publicitaria en la cultura digital», el artículo escrito por Farfán y Corredor en 2010 «Demandas y formación: Nuevos perfiles profesionales para la Publicidad en España», además del aporte del libro «Trabajar en la era digital» (2015) de Luis Lombardero (2015, p. 11), que posibilitó el entendimiento del término transformación digital en relación con la sociedad y su impacto en las empresas: «miles de millones de conexiones entre personas, procesos industriales y de negocio, datos y objetos que generan enormes oportunidades de progreso para los países, las empresas y la sociedad».

## 2. Metodología

Este proyecto se desarrolló con un enfoque cualitativo y el método fenomenológico que es «el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre» (Martínez, 2004, p. 137), ya que a partir de este fue posible conocer la nueva realidad que está emergiendo en la industria publicitaria, desde las vivencias de las personas inmersas en el medio, dado que: «el procedimiento metodológico será oír detalladamente muchos casos similares o análogos, describir con minuciosidad cada uno de ellos y elaborar una estructura común representativa de esas experiencias vivenciales» (*Op. Cit.*, p. 140). El grupo objeto de estudio fueron profesionales que estaban ejerciendo en agencias reconocidas por su posicionamiento y relevancia en el mercado de Bogotá y Medellín. Se trabajó con una muestra intencional de 30 personas. Como unidades de análisis, se tuvieron en cuenta la profesión desde áreas afines o distantes a la publicidad y una experiencia mínima de 3 años en el sector. En las entrevistas se contó con la experiencia y conocimiento de profesionales que trabajan en estas agencias: McCann, MullenLowe, DDB, Havas Group, Jaime Uribe & Asociados, SM Digital, Ogilvy, Circus, Melborp, Pragma, Básica, Mindshare, Chef, Ariadna, Feeling Company, Pérez Y Villa, Social Live, Eikon digital, Xpand Group, Brainworks y Unidad Creativa.

El proceso metodológico en el desarrollo de la investigación fue el rastreo de fuentes bibliográficas para hacer un análisis de documentos, lo que proporcionó un amplio bagaje sobre la situación actual de las agencias publicitarias y el entendimiento histórico de su transformación en la realidad global y local. A partir de ahí se implementó una prueba piloto de la entrevista y posterior a ello, se inició la recolección de datos por medio de la técnica de la entrevista etnográfica, para determinar los aspectos más relevantes apreciados por los profesionales. Las entrevistas se realizaron de forma presencial y telefónica, realizando una grabación del audio para su posterior revisión. Los resultados se presentan en las categorías: 1) panorama general de las agencias de publicidad; y 2) el proceso de transformación en respuesta a lo digital.

## 3. Resultados

Para la investigación, se comprende la transformación digital como la «combinación de distintas tecnologías que se apoyan en las redes inteligentes [...] y permite tanto reducir costes y optimizar procesos en múltiples industrias [...] transformar el trabajo y nuestra forma de vida» (Lombardero, 2015, p. 12). Esta definición obliga a dimensionar el impacto que representa lo digital en la industria publicitaria, específicamente en las agencias; por ello, esta investigación, realizada entre enero de 2018 y mayo de 2019, presenta sus resultados por categorías, producto de un análisis de la información obtenida con los profesionales entrevistados y las fuentes consultadas, para tratar de entregarlos de forma organizada y clara.

### 3.1. Panorama general de las agencias de publicidad reconocidas de Bogotá y Medellín

La transformación digital se ha convertido en algo inevitable para las agencias de publicidad. Algunos entrevistados lo ven como resultado de la ley de la supervivencia, en otras palabras, que la agencia que mejor se adapte será la que logre competir con tenacidad en el mercado publicitario, tal como afirma Tungate (2007): «las agencias se han visto

obligadas a centrar sus modelos de negocio en torno a los nuevos medios digitales para asegurar su supervivencia» (Del Río y Kaufmann, 2014, p. 59).

Sin embargo, cada agencia maneja este aspecto de forma diferente: la mayoría ha creado departamentos digitales que tienen que ver con desarrollos tecnológicos, manejo de herramientas de escucha digital, *analytics* y mediciones; algunas lo han tercerizado (subcontratado), puesto que los procesos especializados representan un gasto en equipos, conocimiento y espacio; finalmente, otras lo han incorporado en la estructura de pensamiento básica de la agencia, vinculando todos y cada uno de los departamentos, como una analogía de lo que ocurre en los negocios: «la economía digital no es un sector, sino la incorporación de actividades digitales de forma transversal a las empresas de los distintos sectores» (Lombardero, 2015, p. 12). Sin embargo, el hecho de decidir no incorporar las tareas digitales en una agencia no va a implicar necesariamente la muerte de esta, al menos durante los primeros años, pues los medios tradicionales no van a dejar de existir de forma inmediata.

Debido a que las agencias más importantes de Bogotá y Medellín forman parte de grandes grupos de comunicación a nivel internacional, su transformación digital va ligada al mercado publicitario global, ya que la implementación de los lineamientos que asumen dichos grupos es inmediata en lo local gracias al flujo de información. Pero en cuanto a la comunicación debe seguirse un razonamiento diferente, pues es evidente la capacidad que tienen las campañas globales para narrar historias relevantes, que trascienden la compra y generan un mayor *engagement*, mientras que en Colombia el lenguaje publicitario está más enfocado en la comunicación para la venta. Sin embargo, dentro de Latinoamérica, Colombia es hoy uno de los países más avanzados en cuanto a la transformación digital, incluso uno de los entrevistados lo denomina como *early adopter* (pionero en la adopción de la misma).

En el país, el acceso a la tecnología portátil se ha incrementado rápidamente, especialmente teniendo en cuenta que en 2014 era bastante limitado: «como país en desarrollo [Colombia], presenta bajos índices de penetración de la tecnología y, en consecuencia, condiciones especiales de aceptación tecnológica, en comparación con mercados desarrollados» (Ballesteros et al., 2014, p. 135). Pero actualmente el incremento de *smartphones* supera la cantidad de habitantes: «para finales del 2017, la telefonía móvil continuó creciendo y alcanzó una penetración del 126,2%» (CRCom, 2018, p. 7). Lo anterior abre una ventana de oportunidad para la comunicación en medios digitales, con el medio *mobile* como uno de los factores más relevantes.

En Colombia, el proceso de transformarse hacia lo digital no ha sido fácil para ninguna agencia, sin importar su tamaño, porque el terreno digital sigue siendo desconocido y está rodeado de especulaciones. A muchas agencias lideradas por creativos les es difícil entender el valor de lo digital, porque están acostumbrados a desarrollar la creatividad enfocada hacia la obtención de premios y reconocimientos, pues «no te dan un [trofeo en el festival de] Cannes por un post»<sup>3</sup>, y lo digital, según la mayoría de los entrevistados, se incorpora en las agencias que están más enfocadas hacia el negocio y la rentabilidad.

La transformación digital en las agencias es un acto de dibujarse y desdibujarse, tratando de encontrar el mejor escenario. La mayoría lo hace desde tres frentes: el primero tiene que ver con procesos y gestión interna, donde el conocimiento se vuelve el protagonista, adoptando profesionales, herramientas y metodologías especializadas para ser más ágiles y eficientes. El segundo frente son los servicios que se ofrecen, pues los profesionales expresaron que no se trata de hacer lo mismo de siempre y ahora hacerlo en internet, sino de aprovechar la *data* (los datos disponibles) para conocer detalladamente al consumidor en todos los ámbitos, siendo conscientes de que hay una transformación real en las personas. En tercer lugar, está el trabajo que es necesario hacer con los clientes, ya que algunos entrevistados consideran que es un reto educarlos ante las posibilidades que ofrece el entorno digital, debido a que una gran cantidad de anunciantes piensa que solo se trata de tener presencia y no tienen clara la forma de cómo entrar en ese universo para ser relevantes. Solo en algunos casos, son los clientes quienes llegan con la iniciativa de incorporar lo digital en su empresa.

Lo digital aparece con la posibilidad de medir en términos de resultados, los consumidores alcanzados por las acciones de comunicación y las conversaciones bidireccionales entre las personas y las marcas. No obstante, hasta ahora muchas agencias suponían que la transformación digital tenía que ver únicamente con la incorporación de *skills* (habilidades) digitales, ya sea aplicando herramientas o utilizando expertos, y que se trataba de un entorno que surgió para servir de apoyo a canales «principales» como la televisión, pues: «existía la creencia común de que el reciente medio –internet– venía simplemente a ampliar el paisaje mediático, de tal forma que los anunciantes dispondrían de un canal adicional para llegar a alcanzar a sus consumidores» (Tungate, 2007, citado en Del Río y Kaufmann, 2014, p. 59). Pero otras agencias ya han interpretado a los entornos digitales como un desafío que implica un cambio de pensamiento en la forma de desarrollar la publicidad tradicional. A pesar de este auge digital, la mayoría de las agencias entrevistadas siguen considerando que la creatividad y las ideas son el componente y materia prima principal de la publicidad pues, independientemente del medio y su lenguaje específico, lo importante es expresar la idea adecuada.

### 3.1.1. Alcance del medio digital

Estadísticamente, las preferencias de los colombianos con respecto a las pantallas utilizadas para entretenerse e informarse se definen así: «En cuanto a los dispositivos utilizados para consumir contenidos encontramos: la TV

<sup>3</sup> Toro, P., entrevista personal realizada el 25 de octubre de 2018.

tradicional llega al 99% [de la población]; los celulares inteligentes al 94%; los computadores portátiles al 69%; y las *tablet* al 12%» (Ibargüen, 2018, citada en Kantar Worldpanel, 2018, párr. 6), es decir, la televisión sigue siendo quien genera mayores ingresos y es el medio de mayor consumo, pero, igualmente, el colombiano ha incrementado su consumo de los medios digitales, y estos últimos ha escalado posiciones en cuanto a nivel de inversión. De hecho, ahora es común el consumo multipantalla de forma paralela: «El uso de la doble pantalla [...] ha venido en aumento, de esa manera vemos que en el 2013 era de 17% y para el año 2016 el porcentaje se incrementó a 27%» (*Ibidem*, párr. 6).

A nivel mundial, la inversión en medios digitales supera a la televisión, pero en Colombia el negocio se muestra reacio al cambio. Además muchas marcas, principalmente las de consumo masivo, tienen poco interés en explorar este medio, puesto que los planteamientos de medios tradicionales les ha funcionado en ventas, y eso les ofrece seguridad. Por tanto, los medios tradicionales siguen estando en la cúspide del consumo, pues a pesar del *boom* digital, han sido compañeros habituales de las personas en su día a día, y más con la población alejada de las grandes urbes, donde solo llegan ciertos medios de comunicación. Es por eso que: «si bien YouTube es el tercer canal más visto en Colombia, RCN y Caracol<sup>4</sup> no se quedan atrás, pues son a los que el grueso de la población tiene acceso al cien por cien»<sup>5</sup>.

De esta manera, la llegada de lo digital no supone la desaparición de los demás medios, pero sí conlleva a pensar en la integralidad transmedia para asegurar su permanencia, siendo necesario que se desarrollen puntos de contacto digitales en los medios tradicionales y viceversa, considerando el creciente empoderamiento de un consumidor que administra su tiempo de entretenimiento y consume los contenidos de forma autónoma: cuándo quiere, dónde quiere, desde cualquier dispositivo y en diferentes formatos.

Por tanto, los beneficios que ofrece lo digital son especialmente la facilidad para administrar los mensajes y conectar mejor con las audiencias, segmentarlas con precisión, lograr un mejor aprovechamiento del presupuesto, la posibilidad de tener *feedback* en tiempo real, la medición y el monitoreo continuo y la posibilidad de hablarle al consumidor en cualquier momento. Además, en los entornos digitales, las campañas se transmiten más vivas y por ello se debe tener en cuenta la inversión —en cuanto a las pautas y el equipo que la gestiona— y alimentar los contenidos de forma constante, haciendo cambios sobre la marcha y mostrando una rápida capacidad de reacción.

### 3.1.1. Agencias especializadas frente a agencias integrales

En la historia de la publicidad se ha tenido constantemente el cuestionamiento acerca del tipo de agencia más eficaz, es decir, ¿se debe tener un enfoque integral y ofrecer todos los servicios al anunciante? ¿O es necesario especializarse para obtener más competencias y ahondar en un tema específico? Ante tal dicotomía los entrevistados no tienen una respuesta unánime, se trata de dos modelos diferentes que tienen sus pros y sus contras.

A las agencias especializadas se les valora la *expertise* que tienen pues hacen lo que saben hacer; esto funciona siempre que haya comunicación, respeto y claridad en el alcance y división de las tareas cuando trabajen con las otras agencias involucradas (generalistas) de anunciante. No hay que olvidar que en el mundo actual se requiere el trabajo en equipo con socios aliados necesarios para resolver temas puntuales. Sin embargo, de no llevar un proceso adecuado, los entrevistados manifiestan que se genera un tema de «reunionitis» (exceso de reuniones), egos, envidias, rivalidades y versiones reiteradas de una misma petición, lo que lleva a que la marca sea una especie de «Frankenstein» que habla de manera distinta en cada medio. Por tanto, el reto es unir coherentemente todas las acciones de comunicación realizadas, y eso le supone un gran esfuerzo al anunciante a la hora de relacionarse con las empresas especializadas e integrar las propuestas.

Por otro lado, las agencias integrales (o de servicios plenos) permiten una visión completa del proceso e inmediatez en la comunicación, pues todos sus profesionales tienen claro qué hay que hacer y eso favorece la coherencia, ya que «bajo un mismo techo [todo] fluye mucho mejor»<sup>6</sup>. Al no fragmentar los medios, se puede encontrar los puntos donde convergen para proponer estrategias transmedia. Por tanto, una vez que se tiene en el interior de la agencia todo el conocimiento necesario para realizar la campaña, esta representa practicidad para los anunciantes, porque solo tienen un interlocutor. El aspecto negativo radica en que la agencia puede no tener el mejor equipo o el conocimiento específico necesario para abordar ciertos requerimientos muy especializados.

A pesar de ello, muchos entrevistados afirman que ambos modelos son funcionales, ya que depende de los objetivos, del momento y las necesidades de la marca inclinarse por uno u otro. También puede darse el caso en el que una sola agencia sea el principal interlocutor para el anunciante, pero esta se encargue luego de subcontratar los proveedores o aliados estratégicos necesarios para el desarrollo del proyecto. A algunas agencias les ha funcionado trabajar divididas pero siempre que la creatividad esté en un solo lugar, «el objetivo de comunicación es uno solo, independiente del medio»<sup>7</sup>, y bajo este alineamiento se puede dividir la aplicación en cada canal, es decir, lo principal son las ideas, pero se pueden ir sumando otros actores, ya que los consumidores no dividen los medios, pues ellos ven

<sup>4</sup> Canal RCN y Caracol Televisión son dos canales colombianos de televisión en abierto de elevada audiencia. El primero es muy conocido por sus exitosas telenovelas como «Yo soy Betty la fea» [nota de los editores].

<sup>5</sup> Bueno, M., entrevista personal realizada el 24 de octubre de 2018.

<sup>6</sup> Plazas, C., entrevista personal realizada el 25 de octubre de 2018.

<sup>7</sup> Orrego, S., entrevista personal realizada el 10 de octubre de 2018.

la comunicación de la marca en su totalidad. No es un tema de decidir entre digital, ATL o BTL, sino de entender al consumidor como persona, con sus gustos y sus hábitos, y también de entender al cliente y su negocio.

También se hace relevante especificar cómo afectan competitivamente las agencias digitales o los nuevos modelos de negocio a las grandes agencias integrales, y viceversa.

Las agencias digitales afectan a las grandes ejerciendo presión, ya que hacen mover y ampliar el mercado, les están quitando recursos a las agencias integrales y hacen que los *fees* (comisión que cobra la agencia por el trabajo realizado) sean más económicos, pues las estructuras de agencia pequeñas tienen menos empleados y, por tanto, costos más bajos, están preparadas para una reacción y una implementación veloz, y también para la creación de contenidos específicos para los entornos digitales. Estos modelos pueden ofrecer el mismo nivel de creatividad que otra agencia, pero con un servicio más personalizado. Los pocos clientes que tienen son importantes para ellos y se esfuerzan por lograr una relación cercana para que no se sientan «una cuenta más».

Esto obliga a las demás agencias a repensarse y transformar sus procesos para estar al mismo nivel, pues «nos beneficia en el hecho de que nos incomoda»<sup>8</sup>, ya que en las grandes agencias los procesos son más lentos. Sin embargo, no siempre se necesitan solo servicios de digital: ante un problema de comunicación de una marca, esta se puede quedar corta. Es por esto que, cuando las agencias grandes tienen un requerimiento específico al respecto, contratan a estas pequeñas agencias especializadas y se vuelven aliados más que competencia.

### 3.2 El proceso de transformación digital en agencias de Bogotá y Medellín

La transformación digital del mundo y, con ella, la de la publicidad, empezó hace poco más de diez años. Es por esto que el proceso de adaptación de las agencias de publicidad ya había empezado antes del plazo de cinco años en los que se enmarca el presente estudio, aunque se ha dado de forma gradual porque, según Del Río y Kaufmann (2014, p. 59) las grandes agencias «se han convertido en estructuras de negocio lentas, rígidas y contrarias al cambio profundo, que no al superficial».

Esto último se pudo evidenciar en la investigación de campo, pues las grandes agencias –entendidas como aquellas que emplean a una cantidad igual o superior a 201 trabajadores, siguiendo la clasificación de Mipymes que realiza la Ley 905 de 2004 decretada por el Congreso colombiano (Congreso de la República de Colombia, 2004)–, pueden dilatar mucho los procesos para darle el manejo que consideren adecuado. Por su parte, las agencias pequeñas, aquellas que son una «planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores»<sup>9</sup>, las medianas, «planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores» (*Opus Cit.*) o, en su defecto, aquellas que son solo digitales, tienen una capacidad de respuesta más rápida, lo cual no necesariamente asegura que sea más efectiva.

De esta forma, la gestión que se le da a una situación está relacionada con el número de profesionales por la que deba pasar para ser solucionada. Y por lo tanto, la velocidad de respuesta sí puede depender del tamaño de la agencia, aunque la calidad de esta no debería hacerlo. Por ello, las agencias se han enfocado en desarrollar metodologías de trabajo ágiles, que acorten la cadena de comunicación y que, al mismo tiempo, den soluciones útiles. Motivo por el cual el proceso del trabajo en las áreas digitales ha ido adquiriendo la importancia debida y se ha transformado, con el surgimiento de nuevas herramientas, profesiones, instituciones y escenarios, considerando que la inmediatez del medio requiere conseguir objetivos prácticamente diarios.

Según Farfán y Corredor (2010, p. 98), este proceso de transformación se resume en el paso de una comunicación masiva unidireccional a una comunicación más personalizada que además es interactiva, lo que está ocasionando «importantes cambios estructurales en el sector de las agencias, tales como: creación de nuevas compañías, reorganización de los recursos, nuevos procesos de trabajo, incorporaciones de expertos digitales, surgimiento de agencias especializadas, etcétera».

Para llegar a convertirse en un *early adopter*, como se mencionaba anteriormente, Colombia ha recorrido un proceso para agilizar la integración de conceptos globales, lo que no ocurrió con el *business intelligence* y la minería de datos cuando aparecieron en su momento, entre 2010 y 2014. Para el 2015, el *boom* del *big data* obligó a las agencias colombianas a empezar a rastrear información de los consumidores en redes sociales, encuestas, búsquedas en páginas web, comentarios, *apps* y *gamings*.

Entre estos cambios experimentados desde hace cinco años hasta hoy, el más evidente ha sido el acceso a la información, pues con el incremento de la presencia de un gran número de consumidores en los entornos digitales, se ha venido construyendo una base de datos de grandes magnitudes, es decir, la «huella» que dejan los usuarios de su actividad por la red; lo que posibilita «aumentos en productividad y ventas e, incluso, la aparición de modelos de negocio innovadores» (Rivas, 2018, párr. 6). Ahora el acceso es ilimitado, primero por la democratización del internet, segundo por la globalización o, en mejores términos, por la glocalización, y tercero, por la disponibilidad de información, ya sea de forma gratuita o pagada.

Sin embargo, cinco años atrás las agencias no sabían cómo procesar y analizar estos datos no estructurados y no veían en ellos el potencial que hoy representan, e incluso se ha llegado a utilizar el *small data* que son «los pequeños detalles que hacen la diferencia. Pequeños datos para obtener grandes decisiones que sean de gran impacto para el negocio» (Álvarez y Tamayo, 2019).

<sup>8</sup> Correa, C., entrevista personal realizada el 22 de octubre de 2018.

<sup>9</sup> Ley 905. Congreso de la República, Colombia, 2 de agosto de 2004.

En cuanto a la inteligencia artificial (IA), de la cual ya se hablaba desde hace un par de décadas, hace cinco años se convirtió en una herramienta de utilidad en la publicidad para automatizar procesos básicos como la creación de *bots* que tuvieran la capacidad de responder a los consumidores preguntas formuladas en un lenguaje natural. Sin embargo, actualmente su capacidad ha permitido permear procedimientos más complejos, hasta el punto de crear contenido de forma autónoma aprendiendo del lenguaje humano y utilizándolo como insumo.

Además, la «IA se está convirtiendo en la fuerza motriz en el desarrollo de la publicidad digital como una herramienta valiosa en cualquier estrategia de negocios a través de la combinación de tecnología, datos y creatividad» (Richaud y Orozco, 2018, párr. 4) derivando conceptos como la compra programática, en la que cada marca puede optimizar su campaña y encontrar estratégicamente los canales que más le favorecen para anunciarse, a partir de información obtenida de diferentes fuentes y en tiempo real. Ello permitiendo aprovechar al máximo la inversión realizada en el medio digital, pues permite emitir un mensaje acertado y preciso, es decir, «entregar el anuncio correcto a la persona adecuada en el momento adecuado» (*Ibidem*, párr. 6).

Por otro lado, las agencias se han visto obligadas a cambiar constantemente sus estructuras y metodologías para responder a la transformación digital, incluso creando nuevos modelos de negocio, entendiendo el término como «una representación simbólica [...] para dar forma a una síntesis de relaciones productivas, comerciales y de interacción de una empresa con sus clientes y grupos de interés»<sup>10</sup>.

En algunos casos se cree que los entornos digitales traen consigo un esfuerzo diferente a los otros medios en cuanto al pensamiento creativo, por lo que se divide el contenido en cada uno de esos medios, queriendo profundizar en lo digital; tanto es así que se incorporan perfiles tradicionales, pero con enfoque digital como el *copy* digital, *planner* digital o el grafista digital, entre otros. Y esto, en ciertos casos, puede no tener el resultado esperado, pues es factible perder la coherencia entre un medio y otro. Además, los profesionales entrevistados argumentan que no está tan clara esa diferenciación entre pensar para la comunicación en medios digitales y hacerlo para los medios tradicionales, ya que finalmente las ideas deben vivir en cualquier medio. Cabe resaltar que para digital sí se deben tener ciertas habilidades, pero estas también se pueden cultivar desde un mismo perfil.

Por tanto, en un principio las agencias optaron por tener un departamento o área dedicado exclusivamente a lo digital. Luego se comprendió que lo digital no dependía de una sola área, sino que debe ser transversal a todas las personas y escenarios dentro de la agencia, y que debe estar presente desde el proceso de ideación. Sin embargo, el proceso es diferente en cuanto a los desarrollos tecnológicos, que se han convertido en un departamento nuevo de la agencia, que recibe diferentes nombres según la empresa de publicidad donde se enmarque: departamento de innovación, departamento digital, *business intelligent*, etc. Ahí es donde convergen expertos digitales y diversas profesiones que se han incorporado recientemente al ejercicio publicitario tales como matemáticos, diseñadores industriales, economistas, literatos, filósofos, ingenieros de mercados, ingenieros de sistemas, periodistas, productores audiovisuales, administradores de empresa, negociantes, animadores, programadores, maquetadores, desarrolladores, ingenieros matemáticos, abogados, diseñadores multimedia, y algunos otros profesionales empíricos en el área digital.

A partir de ésto, cada agencia ha creado perfiles que se encargan de lo digital, con funciones similares, pero diferentes denominaciones:

Nosotros, más que crear departamentos, lo que queremos es la nueva inclusión de perfiles, personas nativas digitales con mayor *background* tecnológico. Hoy lo que estamos buscando son perfiles mucho más integrales, no por tener todos, sino porque es la naturaleza del negocio, hacia allá va la creación del contenido<sup>11</sup>.

Esto se refleja en que, «hay una explosión de nuevos roles en el campo laboral publicitario; la mayoría inestables y experimentales, y sólo unos pocos en vías de institucionalización» (García *et al.*, 2012, p. 263).

Otro tema del proceso de transformación digital tiene que ver con la automatización, gracias a las herramientas del *Machine Learning* (aprendizaje automático), basadas en la inteligencia artificial y en las que, por medio de algoritmos y *big data*, se puede aprender y realizar predicciones. Estas, por un lado, optimizan procesos, permitiendo que el profesional dedique más tiempo a la ideación, y las tareas operativas quedan en manos de *softwares* que ayudan «a tomar ciertas decisiones masivas que antes me demoraba mucho, no solamente desde lo investigativo, sino desde lo táctico»<sup>12</sup>.

Hace cinco años los informes de rendimiento y efectividad de una campaña podían tardar mucho tiempo, hoy se dispone de ellos en tiempo real. Lo que sí se debe hacer con estos datos es analizarlos y empezar a establecer conexiones por intereses, que lleven a hallazgos realmente significativos sobre el consumidor.

Con este panorama, todos los días hay algo nuevo por aprender en el mundo digital: «en los nuevos publicistas, su único gran diferencial tiene que ser el que tengan hambre de conocimiento, no solo de talento»<sup>13</sup> y actualmente existen muchas oportunidades para capacitarse. Al fin y al cabo, es necesario adaptarse al ritmo al que va esta transformación y, si es posible, adelantarse a ella. Sin embargo, en la carrera por dominarlo todo y mostrarse a la vanguar-

<sup>10</sup> Drucker, 1954; Timmers, 1998; Amit & Zott, 2001; Magretta, 2002; Osterwalder, Pigneur & Tucci 2005; Mendelson, 2015, citados en Campos-Freire, Yaguache y Ulloa, 2017, p. 39.

<sup>11</sup> Plazas, C., entrevista personal realizada el 25 de octubre de 2018.

<sup>12</sup> Gallo, N., entrevista personal realizada el 1 de octubre de 2018.

<sup>13</sup> Mora, A., entrevista personal personal realizada el 24 de octubre de 2018.

día, algunas agencias aplican metodologías emergentes a la ligera pero no saben responder de manera precisa a las necesidades de las marcas y de los consumidores, porque se trata de un conocimiento superficial.

A continuación, en los siguientes epígrafes, se tratan otros temas que surgen a partir de la reestructuración de las agencias hacia el sector digital.

### 3.2.1. Formas de trabajo

Cada agencia tiene una forma particular de organizar a sus profesionales para el trabajo, en la mayoría esto se hace por departamentos, células, duplas, mesas de trabajo, equipos integrales con una persona de cada departamento o abordando lo digital como parte del proceso de ideación en el caso de las triplas, formadas, en este caso, por un experto en planeación, un creativo y un profesional especializado en digital. En todo ello prima la concepción de una forma de trabajo más flexible en la cual se pueda trabajar desde todas las plataformas físicas y digitales disponibles:

Las nuevas organizaciones para un mundo en cambio acelerado deben tener una estructura dual para la transición y una constelación en red abierta de cara al futuro, con estrategias y formas de trabajo policéntricas, flexibles, autónomas, virtuales y basadas en resultados (Thomson, 2015, citado por Campos-Freire *et al.*, 2017, p. 39).

Sin embargo, el teletrabajo es una opción que no todas las agencias entrevistadas han implementado. Algunas ya lo han hecho, especialmente en los cargos directivos, pero la preferencia sigue siendo el trabajo presencial. Es por esto que, a pesar de las herramientas que brinda digital para facilitar el trabajo, por el contexto o cultura, no es posible utilizarlas en su magnitud.

### 3.2.2. Herramientas digitales

Ante la pregunta sobre las nuevas herramientas digitales adquiridas por la agencia, además de las que proporciona cada red social, se encuentran 1) las que se aplican a la gestión interna, 2) las de planeamiento estratégico e investigación, y 3) las de monitoreo o seguimiento; como vemos, se sitúan antes, durante y después del proyecto publicitario. Por otro lado, también están aquellas que se desarrollan internamente para uso exclusivo de la agencia.

- 1. Gestión interna:** las herramientas digitales aplicadas en esta área de la agencia son fundamentales para la organización, asignación del tráfico y prioridades, órdenes de trabajo y seguimiento del tiempo de las tareas o *time tracking*. Permiten almacenar información en la nube y tener un respaldo de esta, establecer una comunicación más fluida donde todos tienen acceso para trabajar de manera simultánea, incluso compartiendo con los clientes archivos y *feedback*. Esto significa que los datos ya no están a cargo de una persona y, por ello, cualquier integrante puede acceder a toda la información. Entre estas herramientas encontramos Google Drive y Office 360 para trabajar conjuntamente y de forma remota en documentos, presentaciones, y hojas de cálculo; el correo electrónico como Gmail y Outlook; y la administración de proyectos desde Basecamp, Asana, Advertmind, Red Pen, Hootsuite, Time Work, Trello y Harvest. Y finalmente, la comunicación interna con Microsoft Teams, Yammer, Whatsapp y WeTransfer.
- 2. Planeación e investigación:** estas herramientas proporcionan conocimiento sobre el mercado, las tendencias y el público –desde lo que busca hasta lo que dice–, por medio de informes, algunos gratuitos. También se les denomina *listening* digital, rastreo de las conversaciones de los usuarios. Algunas de las herramientas más mencionadas por los entrevistados son: Google Trends, Google Analytics, Sysomos, Trendwatching, Radian6, Think with Google, Brandwatch, Google Alerts, Euromonitor, Passport, Nielsen, ACIM<sup>14</sup>, Keyword Planner, Comscore, Mention, Alexa, Data Studio, Datorama, AdQuality, Social studio y Mobile Marketing Association.
- 3. Monitoreo y seguimiento:** son las herramientas utilizadas para la gestión de contenidos, escucha externa, seguimiento y generación de datos y métricas. Las más utilizadas son: Quintly, Kantar Millward Brown y Socialbakers.

La combinación de estas herramientas le da riqueza y valor al trabajo realizado para los clientes, precisando conocimientos que permitan enfocar los esfuerzos en las tareas digitales. Por último, es necesario tener presente que estas herramientas sirven para automatizar los procesos y liberar a los profesionales para que puedan concentrarse en las tareas de pensar y generar ideas.

### 3.2.3. Perfiles profesionales

Los equipos digitales presentes hoy en las agencias responde a tres enfoques. El primero está relacionado con la investigación o *business intelligent* y es donde se encuentran todos los perfiles que se dedican a monitorear, por medio de las herramientas especializadas, lo que dicen, hacen y ven los públicos. Además realizan un seguimiento de las competencias y del contexto social y económico en general, porque «uno no puede ser tan egoísta de que las ideas

<sup>14</sup> Asociación Colombiana de Investigación en Medios, responsable en este país del EGM o Estudio General de Medios [nota de los editores].

salgan de uno hacia la gente sin escuchar qué están diciendo y cómo yo eso lo vuelvo una idea»<sup>15</sup>; para ello, las actividades desempeñadas son el *blockchain* o el *blockhacker*, que es una «herramienta que valida datos automáticamente y en tiempo real, eliminando a los intermediarios en las negociaciones» (Rivas, 2018, párr. 5), y el *data analyst*.

El segundo enfoque tiene que ver con desarrollo técnico de acciones en los medios digitales, y ahí se encuentran perfiles y actividades como UX (experto en experiencia del usuario), desarrollo web, programación, *front/end*, *front/back*, *mobile* y *project managers*.

Finalmente, el tercero se ocupa de la implementación y es donde están los *communities* y *content managers*, *traffickers*, implementadores de pauta y *performance*. Este departamento es cada vez más transversal al servicio de los demás gracias a un flujo de información permanente, que se convierte en insumo para la creación, como se refleja en las palabras de Lombardero:

El conocimiento de la transformación digital también es imprescindible para comprender el futuro del trabajo. [...] Empresas de todos los sectores están trasladando el empleo cualificado a las actividades digitales, por lo que están surgiendo nuevas ocupaciones que requieren nuevas habilidades (Lombardero, 2015, p. 13).

### 3.2.4. Identificación de género según actividad

Un aspecto muy claro y evidente en este punto es la identificación que tienen los géneros (masculino o femenino) con los perfiles dentro de las agencias. En el caso de las mujeres, los cargos ejecutivos y de relación con el cliente son más comunes. Por su parte, los hombres ocupan más puestos creativos, digitales o de tecnología:

Hay ciertos perfiles que uno siente que se enfocan mejor a las habilidades específicas de cada género, no queriendo decir que el otro género no sea capaz de hacerlo. En temas de servicio ha estado claro que las mujeres tienen mejor habilidad para el manejo de relación con el cliente y en lo creativo, realmente es por escasez, no es porque no haya buenas creativas o porque los hombres son mejores creativos.<sup>16</sup>

### 3.3. Interés según los sujetos afectados

Por último, tocaremos el tema de la relevancia de esta investigación para los sujetos involucrados. Por un lado, está la academia, dado que la transformación digital conlleva muchos cambios que es necesario afrontar desde diversos conocimientos y habilidades. Es por esto que las instituciones deben empezar a actualizarse creando programas docentes que incorporen contenidos enfocados hacia los conocimientos digitales y las nuevas tecnologías. Muchos de los profesionales relacionados con lo digital que ejercen actualmente se vieron obligados a adquirir su conocimiento de forma empírica, ya que aún no había una oferta por parte de las universidades u otras instituciones en las que se formalice la enseñanza digital.

Actualmente, algunos de los nuevos perfiles más demandados en las agencias según la página web especializada «Soy de Marketing» (Cubilla, 2019) son: el *Growth Hacker*, que pretende el crecimiento acelerado de una empresa con escaso presupuesto, aprovechando el medio digital para conseguir publicidad económica y viral; el *Chief Digital Officer*, encargado de plantear una estrategia a largo plazo acorde con la identidad de la marca en digital; el *eCommerce Manager*, que está involucrado en todo el proceso del comercio electrónico, obteniendo buenos resultados en poco tiempo y optimizando la inversión; el Especialista *SEO*, que se encarga de llevar el sitio web a los primeros puestos en los resultados de las búsquedas de Google; el especialista en *UX*, que logra crear interfaces amigables con el consumidor para que sean claras, intuitivas y de fácil navegabilidad, con el fin de mejorar la experiencia en general. También existen otros como el Especialista en *Big Data*, también llamado científico de datos, que permite a las agencias tener una mejor calidad en la información requerida para así implementar estrategias mejor direccionadas; y aún es posible encontrar perfiles todavía más especializados como el experto en desarrollos virales, el desarrollador de Inteligencia Artificial, el *Mobile Marketing Specialist*, el *Web Conversion Specialist*, el *Social CRM Manager*, el *Web Master*, el *iOS Developer* y el *Android Developer*.

Por otro lado, están las agencias y el sector. Es difícil establecer un único proceso que sea adecuado para lograr una reestructuración que responda completamente a la transformación digital, pero sí que es posible establecer unas pautas a tener en cuenta que sean un punto de partida para ajustarse al entorno, teniendo en cuenta la condición particular de cada agencia.

### 3.4. El futuro de la transformación digital

Según los entrevistados, el futuro de lo digital lo podemos visualizar desde diferentes frentes, como la tecnología y los desarrollos, las personas y las agencias en sí mismas.

En cuanto a la tecnología y a los desarrollos se abren una serie de posibilidades en temas como la inteligencia artificial, la realidad aumentada, la *machine learning* o el *blockchain*. Sin irse tan lejos, cada vez habrá más teléfonos

<sup>15</sup> Hoyos, A., entrevista personal realizada el 25 de septiembre de 2018.

<sup>16</sup> Mejía, D., entrevista personal realizada el 19 de octubre de 2018.



móviles, mayores niveles de acceso a internet y, por tanto, más personas conectadas por lo que el mundo «digital lo que nos permite cada día es establecer más y mejores formas de contactar con las personas con mayor conocimiento de ellas»<sup>17</sup>. Por otro lado, en Colombia, el *e-commerce* se irá normalizando, tanto en la oferta como en la demanda, hasta abarcar presumiblemente un elevado porcentaje.

El segundo frente son las personas. Al preguntar sobre algo que parece fundamental, como son los componentes más humanos, el arte, las ideas y las historias, comprobamos que incluso en las áreas digitales siguen siendo el componente básico: «hoy pensamos que es la herramienta y por eso le llamamos transformación digital. No es la herramienta, no es el medio, solo es la pregunta que trae detrás»<sup>18</sup>, «el para qué» que responde a las personas.

Y respecto al tercer frente, que lo constituyen las propias agencias:

El tercero, tiene que ver enteramente con las agencias, pues digital es el presente: el futuro es ese, las agencias se tienen que digitalizar sí o sí, no es que vayan a dejar de hacer ATL [publicidad convencional], ni que vayan a dejar de ser creativos, ni que vayan a dejar de hacer planeación de marca, pero se tienen que digitalizar [...] más que de estructura, es un tema de gestión del cambio.<sup>19</sup>

En consecuencia, también cambia la forma en que se trabaja. Ya no es necesario permanecer largas horas en un puesto de trabajo, porque las herramientas digitales ofrecen muchas alternativas y posibilidades. El trabajo conjunto y a distancia irá tomando más relevancia, pues se enriquece del conocimiento y la experiencia de las personas que están en cualquier parte del mundo.

Los clientes ya empiezan a entender el potencial del mundo digital y a confiar en los nuevos formatos, lo que explica el aumento en la inversión en los canales digitales. Se elaborarán ideas que sean digitales desde su inicio –no como un recurso aparte, ni como una acción adicional– y todo el equipo podrá tener un perfil digital. Sin embargo, el modelo cambiará de tal forma que ya no será necesario hablar de que «si se es o no se es digital», esta será una característica natural, transversal a toda la producción de acciones de comunicación. Y, por consiguiente, se derrumbará la barrera entre lo «off line» y lo «on line» abarcando todo ello una sola realidad.

#### 4. Conclusiones

Para resumir el impacto producido por la transformación digital en la publicidad debemos recordar primero que este no afecta únicamente a esta industria, es un hecho que trasciende fronteras porque está presente en todos los procesos que viven actualmente las empresas y, por supuesto, la sociedad. El mundo entero respira digitalización y es el negocio publicitario quien debe integrarse en esta dinámica para ser competitivo en el mercado.

Darle un nombre a este fenómeno, a los departamentos y a los cargos que se crean en el interior de cada agencia surge de la necesidad de tratar de incorporarse a este proceso, haciéndolo más cercano y entendiéndolo en sí mismo y también comprendiendo lo que sucede a su alrededor. Esto no significa disfrutar de una comprensión completa, que solo llegará con el tiempo, pero es el punto de partida para incorporarlo hasta naturalizarlo.

Finalmente, con voluntad de hacer uso del conocimiento recolectado durante esta investigación para ponerlo al servicio de aquellas agencias o profesionales del sector, se presentan unas recomendaciones generales que podrán servir de guía para afrontar el proceso de reestructuración digital de forma menos incierta, basadas en la experiencia de grandes agencias de publicidad que están viviendo este proceso de transformación constante basado en el ensayo y el error, y que finalmente han encontrado un camino viable que aún está en construcción.

- El pensamiento digital debe estar presente en todos y cada uno de los ámbitos de la agencia y no ser tratado como un complemento de la misma. Solo en caso de tratarse de tareas muy especializadas como la innovación o el desarrollo tecnológico, es posible confinar lo digital en un departamento específico.
- Es necesario apostar por los nuevos formatos. Este trabajo obliga a educar tanto al cliente como a los miembros de la agencia en torno al potencial que tienen los recursos digitales como herramienta para impulsar las marcas y para mantener una comunicación más directa y fluida con los consumidores.
- Sumar los recursos creativos y los digitales. Es necesario que el enfoque digital esté presente desde el principio porque ofrece información sobre el consumidor que puede ayudar a desarrollar ideas más enfocadas y precisas y, de esta forma, obtener campañas creativas que sean efectivas para el negocio.
- Realizar una inversión consecuente. Romper con el mito de que la comunicación digital es más económica es el punto de partida para entender que, cuando se trabaja una campaña por este medio, es importante tener en cuenta no solo los gastos del desarrollo inicial, sino también la retroalimentación y gestión constante de la misma para interactuar con el público y actualizar los contenidos.

<sup>17</sup> Cabrales, F., entrevista personal realizada el 4 de febrero de 2019.

<sup>18</sup> Gallo, N., entrevista personal realizada el 1 de octubre de 2018.

<sup>19</sup> Toro, P., entrevista personal realizada el 25 de octubre de 2018.

## 5. Bibliografía

- Álvarez, A. y Tamayo, C., clase magistral, 4 de mayo de 2019, Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia, Medellín.
- Ballesteros, B., Tavera, J. y Castaño, D. (2014). Aceptación tecnológica de la publicidad en dispositivos móviles en Colombia, *Semestre Económico*, 17 (36), 133-153. Consultado el 12/octubre/2020. <https://bit.ly/33P9qqm>
- Campos-Freire, F., Yaguache, J., y Ulloa, N. (2017). Tendencias de la industria de los medios de América del Sur en la transición digital, *Revista de Comunicación*. 16 (2), 33-59. Consultado el 12/octubre/2020. <https://bit.ly/33TuKeh>
- Congreso de la República de Colombia (2004). Ley 905 del 2 de agosto por la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. *Diario Oficial de Colombia* 45.628. Bogotá, pp. 1-14.
- CRCom-Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2018). *Reporte de industria del sector TIC 2017*. Consultado el 12/octubre/2020. <https://bit.ly/36YNpHF>
- Cubilla, S. (2019). Nuevos perfiles profesionales en Marketing Digital 2019. *Soy de Marketing*, 7 de enero. Consultado el 10/agosto/2018. <https://bit.ly/2SMMGAU>
- Del Río, J. y Kaufmann, J. (2014). Revisión teórica de la agencia publicitaria en la cultura digital, *AdComunica*, vol 8, 57-72. Consultado el 12/octubre/2020. <https://bit.ly/375nn5g>
- Farfán, J. y Corredor, P. (2010). Demandas y formación: Nuevos perfiles profesionales para la Publicidad en España, *Pensar la publicidad*, vol. 4 (1), 97-116. Consultado el 12/octubre/2020. <https://bit.ly/3jTr1TF>
- García, D., Montegro, M., Astaíza, F., y Martín, C. (2012). El campo publicitario colombiano: entre los imaginarios y las condiciones objetivas. *Revista Nómadas*, 36, Colombia, Universidad Central, 254-265. Consultado el 12/octubre/2020. <https://bit.ly/312io1s>
- García, D., Montegro, M., Astaíza, F., y Martín, C. (2012). El campo publicitario colombiano: entre los imaginarios y las condiciones objetivas. *Revista Nómadas*, 36. Universidad Central, Colombia, p. 263.
- Kantar Worldpanel (2018). *El ADN del consumidor colombiano actual*. Sección «Noticias», 13/marzo. Consultado el 12/octubre/2020. <https://bit.ly/33RRAmH>
- Lombardero, L. (2015). *Trabajar en la era digital: Tecnología y competencias para la transformación*. España, LID.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y Arte en La Metodología Cualitativa*. México, Trillas.
- Richaud, G. y Orozco, D. (2018). Cómo se usa la inteligencia artificial en la publicidad. *Entrepreneur*. 13 de marzo. Consultado el 5/agosto/2018. <https://bit.ly/31Ga2o6>
- Rivas, G. (2018). La revolución digital: el potencial de estar en las nubes, *Periódico El País, Suplemento Red de expertos*, edición América, 8 de abril. Consultado el 12/octubre/2020. <https://bit.ly/30ZEwJM>