

Agradecimientos

A mis abnegados auspiciadores.

Indice Cuerpo B	3
Indice de tablas	5
Indice de figuras	5
Introducción	6
Antecedentes	14
Capítulo 1	
Breve historia de la publicidad y la comunicación corporativa. Una perspectiva global.	
1.1 Orígenes de la comunicación publicitaria	16
1.2 Conformación de las agencias de comunicación publicitaria	18
1.3 Desarrollo de la industria de la comunicación publicitaria global	21
1.4 Estructura de las agencias publicitarias	26
Capítulo 2	
Nuevos desafíos para la comunicación corporativa. Nuevas tendencias en comunicación creativa estratégica.	
2.1 Rol de la publicidad en la sociedad contemporánea	34
2.2 Tiempos de cólera. Desafíos para la comunicación actual	38
2.3 Nuevas tendencias de la comunicación	44
2.4 Nuevas herramientas competitivas en el mercado de la comunicación	47

Capítulo 3

Nuevos competidores en el mercado de las comunicaciones: Agencias creativas.

3.1 ¿Qué son las agencias creativas?	58
3.2 Estructura de las agencias	60
3.3 Estrategia competitiva	64
3.4 Personalidad de clientes	65

Capítulo 4

Entorno competitivo para la comunicación publicitaria en Capital Federal.

4.1 Historia del desarrollo de agencias publicitarias en Argentina	67
4.2 Presencia internacional del mercado publicitario argentino	72
4.3 Dimensión actual del mercado publicitario de Capital Federal	75
4.4 Entorno competitivo del sector	78

Capítulo 5

Proyecto Profesional: Agencia creativa.

5.1 Idea de Negocio	80
5.2 Necesidad y Target	82
5.3 Proyecto profesional	83
5.4 Servicios	84
5.5 Descripción de servicios	85
5.6 Modelo de negocio	86

Conclusiones	90
---------------------	----

Lista de Referencias Bibliográficas	94
--------------------------------------------	----

Bibliografía	97
---------------------	----

Índice de tablas

<i>Tabla 1.</i> Gasto publicitario en medios en Capital Federal. Comparativa 2009 – 2010 – 2011. Fuente: Anuario OIC (2011).	76
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Índice de figuras

<i>Fig.1.</i> Estructura Organizacional convencional de una agencia de publicidad. Fuente: elaboración propia. Basado en Kotler (2012) y Brind'amoour (2005)	30
<i>Fig.2.</i> Gasto publicitario en medios. Crecimiento periodo 2011 a 2012. Fuente: Nielsen Global AdView Pulse (2012).	73

Introducción

La temática del proyecto de graduación surge principalmente del proyecto presentado para la asignatura troncal de Desarrollo de Proyectos 1 de la carrera de Licenciatura en Negocios de Diseño y Comunicación, junto a la selección del mismo para su desarrollo en el marco del programa Escuela de Emprendedores DC, a llevarse a cabo a lo largo del año académico 2012. El proyecto de graduación se enmarca en la disciplina de la publicidad y las comunicaciones, enfocándose en el área específica de agencias de publicidad.

Este proyecto de graduación se ubica dentro de la categoría de proyecto profesional, ya que se origina desde la detección de un cambio en las necesidades del mercado de las comunicaciones, lo que define el punto de partida para realizar un dedicado análisis enfocado en el estado de las agencias de publicidad en el mercado actual, para finalizar con la presentación de una propuesta de implementación y desarrollo de un emprendimiento que responda y satisfaga las necesidades detectadas.

Este escrito pretende aportar un repaso sobre la historia de la comunicación publicitaria, para luego detenernos en el análisis crítico del escenario que enfrentan las agencias de publicidad hoy en día, y plantear, desde este punto, nuevos métodos y estrategias para el diseño de una comunicación corporativa de vanguardia, efectiva y audaz que cumpla con los requerimientos de un mercado cada vez más exigente y sediento de imposibles.

El trabajo parte de la necesidad primordial de identificar el nicho específico donde llevar a cabo el proyecto de una agencia creativa que responda a las necesidades no cubiertas hoy por el mercado de las agencias publicitarias en Capital Federal.

Como objetivos secundarios, el trabajo busca comprender la dimensión y las dinámicas comerciales del mercado de las agencias publicitarias en Capital Federal para determinar el entorno competitivo, las estrategias de los competidores, su posicionamiento, su estructura y su relación profesional con los clientes. Por otra parte, se busca generar un marco conceptual que revele las debilidades que presentan las estrategias convencionales de comunicación publicitaria que utilizan las agencias publicitarias activas en el mercado y presente las fortalezas de nuevas tendencias y estudios de la comunicación, con el propósito de reunir ciertos conceptos fundamentales que fundamenten y ejemplifiquen el propósito y visión de este emprendimiento.

Resulta de fundamental interés el replantear la forma en la que se entiende el mercado de las comunicaciones hoy en día. El vertiginoso avance de la tecnología no permite mantener una posición estática en materia alguna. La ciencia, al arte, la política y la sociedad en su conjunto, en el escenario global, deben participar en el discurso contemporáneo desde una posición relevante, en constante movimiento y en un estado de alerta activo. La caducidad de los paradigmas y el inevitable flujo de cambio sugieren una atención inusitada sobre las materias de la comunicación y el manejo correcto de los códigos de la información.

Si bien las nuevas plataformas de comunicación e interconectividad (redes sociales) han propulsado este acelerado ritmo comunicacional, no han de ser del todo responsables del comportamiento errático de los consumidores. Los consumidores replantean o -aún peor- fortalecen sus hábitos de consumo día tras día, de manera reactiva, frente al constante bombardeo de la industria de la comunicación publicitaria. Un producto es suplantado por otro en cosa de meses y en un marco de tiempo altamente competitivo: aquello que se destacaba y se presentaba ayer como novedad

y solución para necesidades específicas frente a los ojos del consumidor, hoy ya ha perdido su exclusividad, su encanto.

Se entiende, entonces, que la batalla por la atención del consumidor no está vinculada con la momentánea atención que un producto exhibe hoy respecto de su competidor más cercano; tiene que ver exclusivamente con qué posición puede alcanzar el producto en la mente del consumidor y como ha de mantener ese carácter conquistado.

El objetivo de ilustrar sintéticamente este sistema competitivo, práctica corriente en el mercado actual tanto en materia de productos como de servicios, es el de determinar los márgenes de estilo y acción que manifiesta la competencia comercial visible alimentada por los planes, estrategias y tácticas que diseñan para ellos las agencias de publicidad de corte convencional. La agencia de publicidad convencional enfoca sus esfuerzos en comunicar los beneficios de la oferta de sus clientes, plantea una identidad y un valor único para diferenciarse de su competencia y abarca todos los medios de comunicación aparentemente adecuados con el objetivo de llamar la atención por parte de los consumidores, buscando notoriedad y alcance. Este conjunto de esfuerzos creativos y comerciales por parte de las agencias, ayer promesa de éxito en una sociedad de consumo de carácter lineal, hoy solo producen en el nuevo consumidor una sensación de repetición y desinterés, de fórmula, perdiendo en el camino atributos entendidos como fundamentales por parte de las audiencias que enfrentan el discurso que acompaña una marca: su personalidad, su carácter, el efecto impacto en los medios entre sus pares, la relevancia de sus contenidos, el nivel de inteligencia desplegado y la dimensión de influencia que detenta el producto publicitado sobre su entorno.

Aquí es donde se presentan las guías hacia una forma efectiva de hacer publicidad. Los consumidores buscan relacionarse con espíritus interesantes similares a los suyos, con quien puedan establecer un diálogo, con personalidades afines. Alguien que respete su espacio, que conviva sin interrumpir y que aporte al entorno común. Buscan una comunicación que no invada, que sea inteligente, que hable desde su inventiva, que no planee agradar a todos, que mantenga su discurso, que se muestre creativa, inclusiva y audaz, que genere y ocupe nuevos soportes, que mezcle las disciplinas del arte, la ciencia y la tecnología: implementando este comportamiento, desprendido de una estrategia de marketing audaz y focalizada, las marcas consiguen representar a su público, es con estas estrategias que las marcas logran establecer un vínculo con el consumidor, con estas estrategias se logra construir finalmente un verdadero espacio fértil para que ocurra el fenómeno de la comunicación. Así se compromete al target. Así es como suben las ventas y la presencia de las marcas. Así es como se cumplen los objetivos del marketing.

Este es el marco desde donde se constuye valor al comprometerse con los clientes y sus marcas. Este es el objetivo a cumplir al momento de proponer estrategias creativas. Este es el aporte profesional a la disciplina de este proyecto de graduación.

Para llevar adelante el proyecto de graduación, se comenzará por exponer una breve historia de la publicidad y el desarrollo de la comunicación publicitaria. En este capítulo, de análisis mayormente historiográfico, se comprenderá la evolución de esta industria desde sus inicios hasta nuestros días. Con el objetivo de facilitar la determinación del marco referencial establecido, se concluye este capítulo introductorio con un análisis del modelo de negocio utilizado por las agencias de publicidad, acompañado por una exposición de su estructura organizacional.

Para continuar, en el Capítulo 2, se reflexionará sobre cómo se entiende la comunicación hoy. Se analizarán los métodos convencionales y los efectos de la comunicación en los medios y la cultura de masas para contrastarlos con las nuevas tendencias en materia de comunicación publicitaria y consumo. Nuevas tendencias, nuevos modelos, nuevas herramientas competitivas forman hoy parte del escenario publicitario mundial. Se identificará el carácter de las agencias creativas, los nuevos competidores en el mercado, y se identificará su espíritu innovador.

En el tercer capítulo se confrontarán los descubrimientos arrojados por el Capítulo 1 y 2 con el propósito de construir un marco analítico completo que nos permita identificar los factores que han favorecido a la apertura y al cambio en el mercado de las industrias creativas. Se analizarán las condiciones específicas inherentes al escenario en donde se encuentran las agencias creativas en el mercado de la comunicación publicitaria en Capital Federal. Se determinará la competencia, su diferenciación, la dimensión de su nicho, los productos y servicios que ofrecen y la personalidad de sus clientes. Se delinearé el nicho de mercado donde el proyecto profesional habrá de instalarse.

En el Capítulo 4 se analizará el mercado de la comunicación publicitaria en Argentina, refrescando, en primera instancia, los hitos fundamentales de su historia, para pasar luego al mercado exclusivo de Capital Federal. Se llevará a cabo un análisis de los competidores, las tendencias del mercado y, en suma, de la dimensión total y específica que comprende la industria. Un retrato sobre cómo se construye el mercado competitivo de la categoría en la actualidad.

En el último capítulo, luego de haber repasado la historia de las agencias publicitarias y su influencia en el esquema social, los nuevos escenarios y las nuevas tendencias en la comunicación, luego de detenernos en el análisis del nicho donde florecen las

agencias creativas y cómo desarrollan sus competencias hasta llegar finalmente al análisis de la dimensión del mercado publicitario de Capital Federal, se planteará la estructura del negocio del proyecto de graduación, las competencias, las ventajas y las estrategias competitivas que habrá de implementar para entrar de manera competitiva en el negocio de las comunicaciones creativas en CABA.

Para ilustrar un resumen de cada uno de los capítulos a tratar en este escrito, en primer lugar se realiza una investigación sobre la historia de la comunicación publicitaria: factores que influyeron en su desarrollo, su poderosa influencia como instrumento de ventas y motivador de deseos, la integración de artistas con propósitos efectistas, la conformación de agencias que se dedicaron exclusivamente a atender este incipiente negocio, el explosivo crecimiento de las agencias de publicidad y el posterior desarrollo de una industria completamente dedicada a la comunicación publicitaria a escala global. A modo de cierre para este estudio historiográfico, se presentará un análisis del modelo de negocio actual de las agencias publicitarias junto a una radiografía de su estructura organizacional.

Esta investigación lleva al proyecto a su segunda etapa: se comenzará por un análisis de los efectos que esta industria ha tenido en la evolución de cultura y la sociedad, desde principios del siglo XX hasta hoy, para continuar con un análisis de las nuevas tendencias contemporáneas para la comunicación publicitaria. Mediante un detallado estudio de los métodos de comunicación de las agencias publicitarias convencionales y los elementos que las conforman, se identifican sus falencias en cuanto al desarrollo de nuevas perspectivas, teorías y prácticas de la comunicación publicitaria. Se presentan los nuevos desafíos que presenta la industria y se introduce el concepto de agencias creativas, agencias que se preocupan de atender a las nuevas modalidades y estrategias de la comunicación, presentándose como alternativa a las agencias de publicidad tradicionales, comunicando los valores inherentes a las marcas desde

puntos de vista más radicales y contemporáneos, sin llegar a ser por esto menos eficientes.

El Capítulo 3 se enfoca especialmente en el quehacer de las agencias creativas. Se determina el escenario que ha favorecido su proliferación, se analiza su estructura organizacional, sus competencias estratégicas y la personalidad de sus clientes. Se contextualizará su desarrollo específico en el mercado de la comunicación publicitaria en Capital Federal. Se explicará cómo funcionan estas agencias creativas en el mercado local y se llevará a cabo la determinación de la dimensión de la competencia, su diferenciación, la dimensión del nicho total, los productos y servicios que ofrecen y la personalidad y el perfil de sus clientes. Con esta información se obtendrá un completo catastro del escenario en el cual el Proyecto Profesional se instalará y cuales son las empresas que detentan en una posición similar.

El cuarto capítulo se enfocará en el estudio del mercado publicitario de Capital Federal. Se comienza por construir una breve historia del desarrollo de la industria de la publicidad en Argentina, para luego ocuparse exclusivamente del mercado de la comunicación publicitaria en el mercado de Capital Federal. Este capítulo aportará valiosa información sobre la dimensión comercial del mercado, el entorno actual que un nuevo competidor de la categoría debe enfrentar, la envergadura de la competencia y sus principales actores, los diferentes segmentos del mercado y como se sectorizan para satisfacer las distintas demandas junto con el posicionamiento que cada empresa ha decidido definir para desarrollar su negocio. Con el aporte de este capítulo se contará con un panorama completo para la categoría.

En el Capítulo 5, luego de haber repasado la historia de las agencias publicitarias, las tendencias en la comunicación, el análisis del rol de las agencias creativas hasta llegar finalmente al análisis de la dimensión total de la competencia en el mercado

publicitario de Capital Federal, contexto donde el Proyecto Profesional se posicionará como empresa, se presentará la estructura del negocio, la misión, la visión de la empresa, sus competencias, sus ventajas, sus fortalezas y sus amenazas y sus estrategias para entrar de manera activa y estudiada en el negocio de las comunicaciones creativas. El Capítulo 5 estructurará y tomará en cuenta toda la información recolectada a lo largo de los capítulos para integrarla en el sistema del modelo de negocio y plantearse así desde una posición de conocimiento necesaria para armar las bases para su sólida implementación y desarrollo.

Antecedentes

Una lectura sobre el avance de la publicidad en paralelo con el Arte.

Autor: Hermo, Denise Soledad

Carrera: Publicidad

Categoría: Ensayo

Marco teórico de soporte para el análisis de las tendencias publicitarias y los vínculos con las artes, sus diferencias y manifestaciones a lo largo del tiempo y en sus distintas épocas.

Advertainment (Formalización de la disciplina)

Autor: Kaufman, Martina

Carrera: Publicidad

Categoría: Ensayo

Análisis de las tendencias publicitarias y como el discurso comunicacional corporativo ha replanteado y reordenado sus estrategias encontrando nuevos sistemas de vinculación con las audiencias.

Coolhunting en publicidad (Los riesgos de transformar signos culturales emergentes y gregarios en tendencias estéticas de consumo).

Autor: Bolaños Moreno, Christian Camilo.

Carrera: Publicidad

Categoría: Ensayo

Estudio de signos culturales que soportan el concepto de multiplicidad y atomización y los vínculos de estos fenómenos con las áreas de la moda y tendencias.

La percepción de la marca.

Autor: Falcón Moscoso, Maribel Roxana

Carrera: Lic en Negocios de Diseño y Comunicación

Categoría: Investigación

La publicidad y las audiencias. Estrategias de comunicación y factores que influyen en el nivel de vinculación entre consumidores y empresas.

Curaduría audiovisual para videoarte (Un negocio para la reflexión).

Autor: Ruiz Díaz, Mariángeles

Carrera: Comunicación Audiovisual

Categoría: Ensayo

Mercado argentino y su vinculación con las artes mediáticas. El discurso del video en el panorama contemporáneo y la práctica del mercado del arte.

Capítulo 1: Breve historia de la publicidad y la comunicación corporativa. Una perspectiva global.

1.1 Orígenes de la comunicación publicitaria

Según el canadiense Marshall Mc Luhan, sociólogo y ensayista sobre los medios de comunicación, “la cultura del hombre sufrió tres grandes revoluciones en su devenir: a) la aparición del alfabeto fonético; b) la letra impresa, y c) los medios masivos audiovisuales” (Anaut, 1990, p. 41). Si bien se puede estar o no de acuerdo con la teoría de Mc Luhan, es innegable que la prensa escrita fue el primer medio mecanizado de la historia. Sin embargo, no es arriesgado afirmar que los orígenes de la publicidad se remontan y nos han acompañado desde que existieron productos para ser vendidos; ha sido un medio tanto para comunicar los beneficios de un producto, como para inflar su valor, desde el vendedor que gritaba por las calles hasta el folleto que se clavaba en un árbol.

Uno de los hitos que pueden darnos señas de las primeras apariciones o manifestaciones de lo que hoy entendemos como el espíritu de la publicidad podemos encontrarlo en la figura de Théophraste Renaudot.

Renaudot, médico, además de escritor y pensador, luego de sus viajes por Suiza, Inglaterra, Alemania, Francia e Italia, y al pensar en los pobres de París, hicieron que creara, en la Île de la Cité, lo que él llamó un “*bureau des addresses et de rencontres*”, una oficina de reclutamiento y tablón de anuncios para los desempleados (Tungate, 2007). Este establecimiento se convirtió en un centro de información muy fiable para quienes buscaban u ofrecían trabajo, vendían y compraban bienes y hacían anuncios públicos de todo tipo.

Para esparcir el conocimiento sobre este centro, Renaudot creó en 1631 el primer periódico francés, que bautizó *La Gazette*, convirtiéndose así, en el primer periodista francés y en el inventor del anuncio personal.

Este evento, junto a otros de similares características, conforman el grupo que podría denominarse como los pioneros de la publicidad: eventos alejados tanto geográfica como temporalmente entre sí, pero que guardan relación estricta con la necesidad de comunicar a su sociedad las características de sus productos y los beneficios de los nuevos servicios.

Sin embargo, existe unanimidad en que la publicidad se pone en marcha con la Revolución Industrial, instigada y secundada por el florecimiento de los periódicos, que empezaron a ser medios de masas. Como explica Tungate:

Los avances tecnológicos permitieron producir y empaquetar los bienes de consumo a una escala antes inimaginable. Esta superabundancia de comida, ropa, jabón, etc., animó a los fabricantes, que hasta entonces se habían limitado a hacer negocios en su área, a buscar nuevos y lejanos mercados. Algunos de ellos establecieron cadenas de tiendas al por menor, otros distribuyeron su mercancía por medio de mayoristas o de detallistas intermediarios. Para lograr grabar los nombres y las virtudes de sus productos en la memoria de los consumidores, les pusieron una marca y comenzaron a publicitarlos (Tungate, 2007, p.23).

En relación a este inusitado evento, la particularidad e individualidad de productos de producción serial, Torin Douglas, en su libro *Guía completa de la publicidad*, de 1984, cuenta:

Marcas como Cadbury y Fry empezaron a empaquetar sus productos no sólo para protegerlos y preservar sus propiedades, sino también para establecer su calidad mediante el empleo del nombre propio de la compañía. En lugar de dejar en manos del minorista la decisión de qué compañías venderían qué productos a los consumidores, comenzaron a construir por sí mismos su relación con el consumidor (Tungate, 2007, p.24).

Las fábricas producen ahora mercaderías en grandes cantidades, mercaderías más fáciles de fabricar que de vender. Este simple cambio de factores es el que hará ya inevitable el recurso de la publicidad. De ahora en más, y como se atribuye haberlo dicho al historiador inglés Thomas Macaulay, “la publicidad será al comercio lo que la máquina a vapor fue para la industria: ¡la fuerza de propulsión!” (Anaut, 1990).

La individualización de los productos (que permitía la elección de los consumidores, perfeccionando la competencia), mezclado con la popularidad de los diarios (la industria de la imprenta y la implementación de nuevas tecnologías abarataron los otrora altos costos iniciales de su producción para pasar de estar al alcance de sólo unos pocos para estar ahora al alcance de todo el mundo) y la aparición de las revistas (sobre todo las dirigidas a las mujeres), favorecen el despegar de una plataforma de circulación constante para los anunciantes, quienes encontraron en estos soportes la forma de promocionar sus bienes.

1.2 Conformación de las agencias de comunicación publicitaria

Habiéndose creado, entonces, un nuevo negocio, la posibilidad de la construcción de una industria dedicada a las ventas que trabajaba en paralelo a la industria oficial de

los productos que serían lo vendido por la primera, teniendo en cuenta una oportunidad de negocio floreciente, en pleno desarrollo y sin limitaciones aparentes, los medios se dedicaron (al margen de disponer de espacios en sus publicaciones para sus clientes), a planear, preparar y colocar los anuncios y a ofrecer más servicios.

Se puede, entonces, comenzar a determinar la verdadera esencia, el entorno y los principios bajo los cuales se crean las agencias de publicidad, si ponemos atención al análisis que hace Norberto Anaut, en su libro *Breve historia de la publicidad*:

Una de las instituciones fundamentales dentro de la publicidad moderna es llamada "agencia de publicidad" cuya modalidad operativa suele ser atípica si la comparamos con las demás empresas de servicios y esto no sólo por lo heterogéneo que pueden llegar a ser sus prestaciones sino porque, curiosamente, la "agencia de publicidad" brinda servicios a sus clientes (los anunciantes) y en cambio recibe la mayor parte de su ganancia de sus proveedores (los medios). Este complicado mecanismo tuvo su origen en las primeras así llamadas "agencias", denominación que en su momento fue correcta dado que su función consistía en "vender espacios por cuenta de..."; pero luego irán transformándose en empresas autónomas, ya sin relación de dependencia con los medios ni con los anunciantes. (Anaut, 1990, p.118)

Antes de hablar con mayor profundidad sobre las agencias como las conocemos hoy en día, veamos cómo fue que desde realizar el trabajo de medium entre anunciantes y los medios de comunicación, las agencias de publicidad se desarrollaron hasta llegar convertirse en organizaciones a nivel mundial.

Vendedores de espacio.

Volney B. Palmer fue el primer agente de ventas de publicidad en Estados Unidos. En la década de 1840, Palmer se convirtió en la primera persona que trabajó por comisión, solicitando anuncios para periódicos que en esa época tenían dificultades de publicidad fuera de la ciudad. Palmer actuaba como negociador. Abrió oficinas en Filadelfia, Nueva York y Boston. Muy pronto aparecieron más agentes que ofrecían arreglos similares a estos. (Kleppner, 1994).

Mayoristas de espacios

De una forma similar a la de Palmer, George P. Rowell hubo de comprar grandes bloques publicitarios que luego vendía en pequeños “cuadros” a su propia tarifa detallista. Más tarde, Rowell haría contratos con 100 periódicos, comprándoles 1 columna al mes, cobrando una tarifa fija por línea hasta completar el espacio. La venta por lista, entonces, se volvió muy popular. Sin embargo, el precio de cada lista era su capital privado en el negocio. (Kleppner, 1994).

El primer directorio de tarifas

En 1869, Rowell estremeció al mercado con la publicación de un directorio de periódicos con sus tarifas y sus propios cálculos de circulación. Rowell ofrecía a los publicistas una estimación de sus costos de espacio con base en sus tarifas publicadas para cualquier tipo de mercado. Este fue el comienzo de los cálculos en los medios. (Kleppner, 1994).

La agencia se convierte en un centro creativo

A principios de la década de 1870, un escritor, Charles Austin Bates, empezó a redactar anuncios y a vender servicios a quien lo deseara, ya fueran publicistas o agentes. Pero, al asociarse con Earnest Calkins y Ralph Holden, quienes en la década de 1890 fundaron su propia agencia Calkins & Holden, famosa durante cincuenta

años, hicieron algo más que escribir anuncios: reunieron la planeación, el texto y la gráfica para mostrar la forma de combinar las tres cosas y crear una publicidad eficaz. Su agencia no sólo fue un gran éxito durante medio siglo, sino que además influyó para establecer la agencia de publicidad como el centro creativo para las agencias publicitarias. (Kleppner, 1994).

El negocio había cambiado desde el vendedor que salía sólo a vender espacio de publicidad en busca de clientes, hasta transformarse en agencias que creaban el plan, las ideas, el texto y la gráfica, que producían las planchas y colocaban por último la publicidad en publicaciones de las que recibían comisión.

1.3 Desarrollo de la industria de la comunicación publicitaria global

En la década de 1920 irrumpe la radio en el mercado estadounidense. Esta tecnología vendría a revolucionar el mercado de las comunicaciones para siempre. La industria se favoreció tremendamente: las oficinas de los fabricantes se veían inundadas por pedidos de radio receptores que procedían de todo el país. Aún cuando esta década comienza con una leve depresión, de la mano de este revolucionario invento, los negocios y la publicidad prosperaron en su conjunto.

La década del 30 comienza con el derrumbe de la bolsa de valores estadounidense. Esta catástrofe golpeó como nunca a la fuerza de trabajo popular. El gobierno lanzó la *Work in Progress Administration* (WPA) para poner a trabajar a los hombres a trabajar en proyectos de servicio público, aún cuando las colas de pan eran todavía largas (Kleppner, 1994).

Se pueden identificar tres avances fundamentales manifestados a lo largo de esta década: en marzo de 1933, Franklin Roosevelt se dirigía por radio al país, donde destaca su línea “No tenemos nada que temer excepto al temor mismo”. Esta sería la audiencia más grande que había llegado a oír la voz de un hombre. La radio mostró entonces su poder para movilizar a una nación. “La radio se había probado como un medio muy importante para publicidad nacional y se convirtió rápidamente en parte de la vida estadounidense” (Kleppner, 1994, pág. 18).

Los dos últimos factores que significaron avance significativo en el desarrollo de la industria publicitaria fueron la aprobación de la Robinson-Patman Act (1936), que ayudó a proteger al pequeño comerciante de la competencia injusta de los grandes almacenes con su gran poder de compra, junto con la Wheeler-Lea Act (1938) y la Federal Foods, Drug and Cosmetics Act, que le daba administración a la industria sobre la etiquetación y el envasado de tales productos.

Ya sobre los inicios y hasta la primera mitad de la década del 40, la explosión del conflicto mundial modeló la industria de forma particular. Volcados hacia la producción bélica, y aún cuando todos los materiales civiles se vieron racionados, algunas empresas usaron la publicidad para comunicarse con sus audiencias diseñando mensajes de bien público. Por otra parte, el gobierno estadounidense recurre a la publicidad para recaudar ayuda civil para la guerra. Fueron los esfuerzos de las agencias y los publicistas los que diseñaron la fuerza propagandística de la época.

Es luego de terminada la Segunda Guerra Mundial cuando la industria comenzó a funcionar a toda marcha, suministrando la demanda reprimida de automóviles, casas, artículos eléctricos y todos aquellos productos durante tanto tiempo. Aquellas tecnologías en procesos y uso de materiales usado con fines bélicos se usaron ahora

para fortalecer los productos de uso civil, mejorándolos. Estos adelantos dieron inicio al período histórico de crecimiento comprendido entre 1950 y 1975 (Kleppner, 1994).

En el año 1950 muchos mercados eran incipientes, prácticamente inexistentes e inclusive sin descubrir. Los viajes y el ocio, la casa de campo, privilegios en alimentos, telas sintéticas, aparatos como los televisores a color, vehículos automotores para viajar sobre la nieve, casa remolques, eran cosas del futuro. En un Estados Unidos que no había sufrido la devastación de la Segunda Guerra Mundial, el país se embarcó en un período de crecimiento sin paralelo en su historia. Se le vivió como una época de gran vigor y confianza. Durante este período, la población de Estados Unidos aumentó 38%, mientras los ingresos personales disponibles se incrementaron un 327%. Un aumento del 47% en la construcción de nuevas casas, el consumo de energía en un 121%, la asistencia universitaria en 136%, las ventas al menudeo en 250%, familias con dos o más automóviles en 300%, entre otras cifras (Kleppner, 1994).

La publicidad no solo contribuyó al crecimiento sino que experimentó sus efectos. Elevó sus ingresos desde \$5,780 millones de dólares en 1950 a \$28.320 para el año 1975.

Es importante el cambio producido para el año 1956, donde el Departamento de Justicia estadounidense dictaminó que las agencias de publicidad podían, desde ahí en adelante, negociar honorarios con sus clientes en vez de seguir con la comisión del 15% desprendido de todos los medios donde colocaban sus avisos. Esto alentó el crecimiento de compañías especializadas y diversificó el mercado de las agencias publicitarias, dando espacio para el surgimiento de servicios independientes de adquisición de medios, agencias puramente creativas y agencias internas propiedad del

anunciante. El funcionamiento de estos modelos de negocio se retomarán en el apartado siguiente.

Otros cambios interesantes para este análisis son la aparición de la televisión, que relega a la radio, la desaparición de revistas consagradas que produjo un importante auge de nuevas publicaciones, la voz del consumidor comenzó a forjar su carácter y a ejercer su poder de demanda. Los dos avances más significativos debieran ser la televisión y el procesamiento electrónico de datos. La televisión ha cambiado, desde entonces, la ideología de la sociedad actual y el procesamiento de datos ha suministrado a la administración una riqueza de información organizada. Ambos avances perfilaron los acontecimientos que en las décadas siguientes los sucederían.

Los cambios acontecidos en los años ochenta, período de expansión comercial y escenario de éxito para los baby boomers y el desarrollo de la generación X, pueden ser condensados en: la implementación de nuevas tecnologías, la fragmentación de las audiencias, la consolidación de empresas y agencias transnacionales y la posibilidad de acceso a créditos.

En los años 80, las tecnologías antes ocupadas con fines de investigación y procesos industriales vieron la luz en la forma de artículos tecnológicos de consumo masivo junto a una implementación de tecnologías aplicadas para hacer mas eficientes los procesos de consumo. Kleppner identifica una serie interesante: “La televisión por cable, las grabadoras caseras de video, la proliferación de revistas especializadas, el éxito del correo directo y de las técnicas de compra desde el hogar, así como el incremento en la promoción de ventas modificaron la práctica de la publicidad de manera fundamental” (Kleppner, 1994, pág. 22). El consumidor elegía, el comportamiento del consumidor se despierta como una disciplina de estudio.

La década de los 80 podría haber dado fin al mercado tradicional de masas. Los mercados no pudieron ser más identificados por su tamaño, sino por una serie de variables determinantes y específicas. Los medios multiplicaban su alcance específico y fueron la grabadora de video y de audio, ya disponibles en el mercado, las comienzan por abrir el apetito del consumidor por generar información, quien ya experimenta un mayor control de la comunicación a la cual accesa. Fabrica sus propios canales, edita, modera, evalúa y comparte. El mercado de consumo continúa en alza pero bajo una política de diversificación.

Ya enfrentados a los años 90, nos acercamos a una etapa de transición para el mundo de la publicidad. Enfrentados a un mundo donde los consumidores controlarán de forma cada vez más específica los medios que utilizarán para informarse y comunicarse, por ende medios que estimularán el consumo, los publicitarios habrán de diseñar un nuevo sistema de relaciones con los medios emergentes para generar y mantener los vínculos generados con sus audiencias en el pasado. La necesidad de captar ciertos mercados específicos demanda de las agencias ya no un mensaje publicitario genérico que busque comunicar a audiencias cautivas de gran dimensión sino dirigidas específicamente a un grupo con sistemas ideológicos característicos. “La publicidad seguirá siendo una importante fuerza del sistema económico, pero los publicistas tendrán que ser más creativos para acercarse a un grupo distinto de consumidor” (Kleppner, 1994, pág. 23). Un aspecto de la publicidad sí es seguro en la década de los 90: el costo de llegar a sus compradores potenciales seguirá incrementándose.

Son los elevados costos lo que han generado roces entre agencias y clientes, las primeras buscando percibir utilidades considerando otras formas de cobro y las últimas cuestionándose y reduciendo los altos pagos que les deben a sus comunicadores.

Cuanto se puede determinar como característico y factor crítico de el devenir de la década comprendida desde el año 2000 a esta parte se desprende de la curva evolutiva natural de los procesos que le anteceden. El papel de la tecnología como herramienta de uso cotidiano supone una extremación de aquellos factores que en los años 90 remecieron a la industria publicitaria. En el siguiente capítulo se ahondará en esta temática, donde se presentarán y analizarán aquellos factores fundamentales que nos permiten comprender la situación que enfrenta hoy la industria publicitaria, desde la década del 2000 en adelante.

A continuación, se presenta un análisis estructural que pretende ilustrar, a modo de radiografía, cómo se conforman las agencias de publicidad y cuál es su modelo de negocio.

1.4 Estructura de las agencias publicitarias

Modelo de agencia publicitaria

La *American Association of Advertising Agencies* define agencia como “una organización comercial independiente, compuesta por personas creativas y de negocios, que desarrollan, preparan y colocan publicidad en los medios para anunciantes que buscan encontrar consumidores para sus bienes y servicios.” (Castellblanque, 2001, p. 28).

Para comenzar a definir la estructura de las agencias publicitarias, se comenzará por identificar aquellos elementos que se hacen imprescindibles para su construcción básica.

La estructura de una agencia de publicidad la sostiene un conjunto de piezas clave que, en principio, podrían ser identificadas como: Anunciante, Empresas de publicidad, Medios de comunicación, Consumidor e Investigador-Universidad. Esta es la estructura básica necesaria e imprescindible de la publicidad. Es un conjunto asociado de elementos que mantienen el equilibrio entre sí, donde un cambio en cualquiera de ellos alteraría el equilibrio del conjunto (Castellblanque, 2001).

Modelo de negocio

El modelo de negocio mediante el cual las agencias de publicidad perciben ingresos, en resumidas cuentas, es el siguiente: la agencia de publicidad mantiene en sus filas a un grupo de profesionales quienes se enfocan en generar soluciones de marketing para sus clientes (marcas), ejecutando las funciones del marketing desde la propuesta al desarrollo de una estrategia creativa determinada para cada caso, la producción de material que comunique las tácticas elegidas para la estrategia determinada hasta la compra de espacios publicitarios en medios para la exhibición de estos contenidos en orden de generar intercambio con los consumidores finales.

El sistema de remuneración utilizado por las agencias con sus clientes ha tomado variadas formas a lo largo del tiempo. Sin embargo, las dos formas más comunes de remuneración activas en el mercado hoy son el sistema basado en comisiones y el sistema basado en honorarios.

El sistema basado en comisiones consiste en una cuota porcentual percibida por la compra de cada espacio publicitario adquirido por parte de los anunciantes. Si bien este es un sistema aún viable para ciertas agencias tradicionales de carácter transnacional, la gran mayoría de las agencias publicitarias se han vuelto hacia el sistema de remuneraciones basado en honorarios.

El sistema de honorarios, en cambio, es similar a los acuerdos económicos resueltos con cualquier tipo de servicio profesional. Un acuerdo de estas características se basa en cobros de honorarios ya sea por hora de trabajo, por año o por el desarrollo del proyecto encomendado en su totalidad. En este tipo de acuerdo, las horas de trabajo cobradas a los clientes incluyen salarios, costos operacionales y el margen de ganancia determinado por la agencia. Este último sistema de remuneraciones se ha establecido como el sistema mayormente aceptado en la industria actual.

Tipos de agencias de publicidad

Existen distintos tipos de agencias de publicidad. Según su ámbito de ejercicio profesional se dividen en: agencias locales o regionales (aquellas agencias que suelen estar situadas en grandes ciudades, brindando servicios a los clientes de la misma ciudad o región), agencias nacionales (agencias que se encuentran localizadas en grandes ciudades en las que, para atender a sus clientes, tienen sucursales en otras ciudades, pudiendo de esta forma operar incluso como agencias independientes a nivel operativo y de búsqueda de clientes, aunque no a nivel financiero) y agencias transnacionales (agencias que dependen de una agencia matriz, pero que tienen sucursales más allá de sus fronteras). Existen dos tipos de agencias transnacionales: genuinas y mixtas. Las agencias genuinas son las que se instalan en otros países sin fusionarse con ninguna agencia nacional. En este caso podemos hablar de la agencia J. Walter Thompson, que se instaló en Argentina en 1929, McCann Erickson en 1929. Las agencias mixtas son aquellas que apuestan por fusionarse con agencias nacionales, ya sea mediante su compra o participando en su accionariado.

Las agencias pueden ser clasificadas, también, según su especialización. Así se identifican distintos tipos de agencias de publicidad: Clásicas-tradicionales, agencias que ofrecen servicios completos (creación, medios, investigación, promociones, relaciones públicas, etc); agencias de marketing directo, trabajan directamente con

bases de datos y estudios de investigación previos y se especializan en el contacto directo con consumidores mediante acciones de marketing (correo, teléfono, personal, etc.); agencias de marketing promocional, son agencias que se dedican a idear, diseñar y llevar a cabo tipo de promociones solicitadas directamente por el cliente o por otras agencias de publicidad; agencias de internet, enfocadas en el trabajo estratégico y de acciones en esta plataforma virtual; agencias de patrocinio y sponsorización, su trabajo es proponer y buscar patrocinadores para eventos culturales, deportivos o artísticos; agencias de R.R.P.P., idear, organizar y ejecutar todo tipo de acciones que contribuyan con la buena imagen del cliente; centrales de medios, son agencias que prestan servicios de investigación, planificación y compra de medios; agencias exclusivas de medios, agencias que venden en exclusiva espacio publicitario en ciertos soportes; agencias internas, agencias que pertenecen al mismo anunciante (Castellblanque, 2001).

Estructura organizacional

La estructura organizacional estándar de una agencia de publicidad se compone de los siguientes escalafones jerárquicos básicos.

En los casos de las grandes compañías, una junta directiva encabeza la jerarquía organizacional, preocupándose de la performance y dirección tomada por el CEO para la empresa según el esquema determinado por los accionistas. En la gran mayoría de los casos, la junta directiva es considerada un agente externo a la organización. De hecho, podrían actuar más como clientes que como directores (Brind'Amour, 2005).

La dirección de una agencia recae primordialmente en el presidente o CEO. Es sólo en el caso de las grandes agencias que existe una clara distinción entre ambos cargos.

Existe un número determinado de departamentos que se relacionan de forma directa con el CEO: el departamento de cuentas se preocupa de manejar la relación con los clientes y ayudarlos a lograr sus objetivos. Este departamento está estratificado en tres o cuatro niveles, siendo el más importante el director de cuentas hasta los ejecutivos de cuenta junior.

El departamento creativo se encarga del diseño de todos los mensajes que llegarán a estimular los sentidos de la audiencia. El departamento es liderado por directores creativos y soportado por redactores, directores de arte, entre otros. Este departamento se caracteriza por sus variadas especialidades. Un equipo de radio y televisión, por ejemplo, podría incluir productores y coordinadores de producción, mientras que un equipo de marketing online podría contar entre sus filas con programadores y analistas (Brind'Amour, 2005).

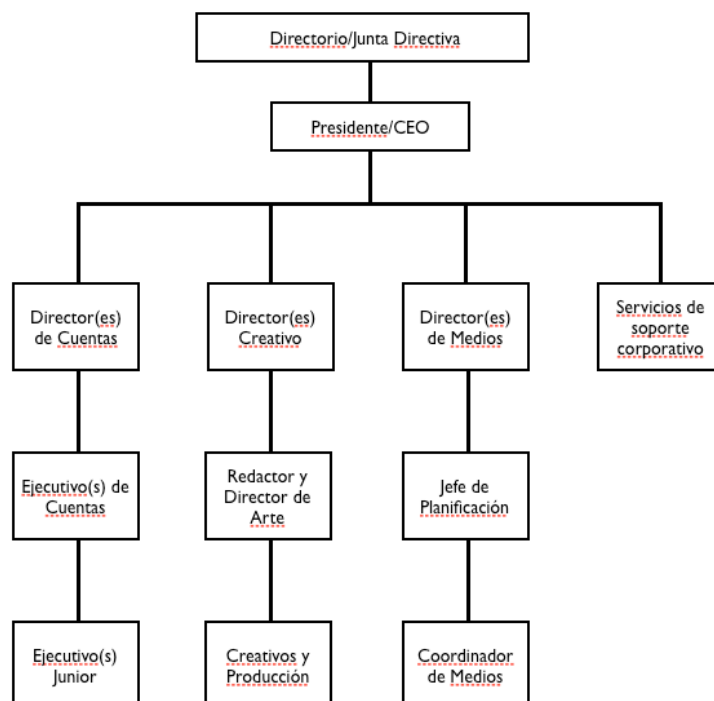


Fig. 1. Estructura organizacional convencional de una agencia de publicidad.

Fuente: Elaboración propia. Basado en Kotler (2012) y Brind'Amour (2005).

El departamento de medios administra y negocia el *placement* para el contenido creativo en un mix de canales de comunicación determinado. Este grupo completa las actividades contempladas dentro de la última etapa de la cadena de valor. Generalmente está conformada por planificadores de medios y compradores de espacios publicitarios.

Ha de notarse que las agencias de menor tamaño pueden especializarse exclusivamente en una de estas funciones. Por ejemplo, un grupo de directores ejecutivos de cuentas podría cerrar un negocio basándose en su visión estratégica, para luego tercerizar el aspecto creativo y de planificación a contratistas u otras compañías especializadas.

El departamento de servicios y soporte corporativo incluye las áreas de contabilidad, administración y TI. Contabilidad maneja procesos del financieros del negocio tales como pagarés, recibos y sueldos. Administración provee soporte general a las funciones corporativas. TI controla el buen funcionamiento de los procesos de redes, hardware y software dentro de la compañía (Brind'Amour, 2005).

No es hasta cuando una agencia de publicidad ha alcanzado cierto tamaño que la figura de un coordinador o un director de recursos humanos es requerido. Las contrataciones son de tipo reactivas: ocurren cuando se presentan nuevos proyectos o cuando alguna habilidad específica es identificada como indispensable para la organización. Los despidos cumplen con una lógica inversa (Brind'Amour, 2005). Una vez que la organización requiera de un especialista en recursos humanos, su efectividad estará determinada por la cultura organizacional y la capacidad de liderazgo desplegada por el CEO.

Finanzas y control

Mientras la discusión relativa al modelo de negocio identifica el mecanismo bajo el cual la la agencia percibirá sus ganancias, una discusión sobre el modelo financiero identifica como manejar de forma eficaz la salud financiera de la agencia. Este será el telón de fondo en el cual se concentrarán los recursos para atender materias tales como el crecimiento de la empresa, las utilidades y las perspectivas estratégicas planteadas.

La Asociación Europea de Agencias de Publicidad ha convenido que, en este respecto, una remuneración operativa de entre un 15% y un 25%, en utilidad bruta, sería una cuota de cobro justo para una agencia publicitaria. Debido a que las agencias de publicidad forman parte de la industria de servicios, operando bajo condiciones de riesgo e incertidumbre especiales, una remuneración operativa de entre un 15% y un 25%, está en consonancia con negocios comparables como son el de abogados, contratistas y contadores.

En orden de incrementar sus ingresos, el ICA (*Institute of Communications and Advertising*, Canadá) identifica las siguientes tácticas: subir los precios, disminuir los costos variables, arreglar deficiencias en la gestión, incrementar el volumen y disminuir los sobre costos.

Como en todo negocio, el flujo de caja es crítico para la viabilidad de la empresa. Los costos de personal son los costos más altos en este modelo. Es importante notar que las agencias deben enfrentar un desafío adicional: los pagos podrían o no ser concretados hasta que el trabajo encomendado esté completo o aprobado. Este riesgo presupone un método sofisticado de contabilidad sumado a cierto manejo administrativo y financiero que permita controlar los sobre costos emprendidos (Brind'Amour, 2005).

Aspectos legales

Considerando que la agencia se vuelve un brazo del área de marketing de sus clientes, el establecimiento de un acuerdo de confidencialidad forma parte fundamental para fortalecer esta relación.

El derecho de propiedad sobre el material entregado a los clientes por las agencias es un tema importante en este análisis. El ICA, en su publicación *Guidelines* nos dice que mientras una agencia sea debidamente remunerada por su trabajo, su cliente podrá adquirir estos derechos. Esta es la práctica comunmente empleada.

El establecimiento de los derechos de propiedad intelectual sobre las piezas y los recursos utilizados en cada servicio prestado son también un tema que debe quedar resuelto en el contrato con el cliente, en orden de determinar el uso que se le dará al material entregado, entre otros aspectos de uso.

Capítulo 2: Nuevos desafíos para la comunicación corporativa. Nuevas tendencias en comunicación creativa estratégica.

2.1 Rol de la publicidad en la sociedad contemporánea

La publicidad llega al público a través de los medios de comunicación. Los medios comerciales de comunicación de masa (mass media) son los canales que distribuyen los mensajes publicitarios en sus diversas formas. En sus inicios, el mensaje fue difundido utilizando la simple palabra escrita, ampliamente difundida gracias a la tecnología de la imprenta, hasta hacerse en la actualidad de los incontables recursos con los que cuentan los medios audiovisuales ligados a la revolución informática y en conjunto con las posibilidades que entregan las nuevas plataformas virtuales.

En cada una de estas etapas históricas mencionadas en el capítulo anterior, el mensaje publicitario ha adoptado diversas formas para lograr sus objetivos de comunicación, influyendo irreversiblemente en las formas del discurso ideológico actual. Para James Lull, autor de “Medios, comunicación y cultura”, los medios de comunicación masiva “suelen elevar y amplificar algunas tendencias ideológicas, distribuyéndolas entre amplias audiencias de un modo persuasivo e incluso a menudo pomposo, con lo cual las legitiman” (Lull, 1995).

Si bien la posición de Lull es crítica frente a los impactos sociológicos atribuidos a la comunicación publicitaria, es interesante tomar esta perspectiva como un punto de partida para analizar las estrategias utilizadas por una disciplina para la cual, como sostiene enfáticamente Bernbach: “(...) su disciplina básica, es vender. Repito: el propósito de la publicidad es vender. Por ello paga el anunciante. Y si este objetivo no

impregna toda idea que tengas, cada palabra que escribes, cada foto que haces, estás equivocado y será mejor que cambies de oficio” (Hermo, 2011, p.4).

Bien se entiende entonces que la publicidad utiliza estos canales de comunicación para dirigirse a su audiencia, donde quiera que esté, y cumplir así con su cometido: comunicar para vender.

Para cumplir este cometido, tal como lo acusa James Lull y como ya hemos visto en el capítulo 1, la publicidad se sirve de los medios de comunicación de manera estratégica con el propósito de construir, sea cual fuere la categoría de aquello que tiene como encargo publicitar, un discurso coherente que favorezca la proyección de los valores indicados que favorecerán la construcción del arquetipo deseado para alojar el producto en orden de concretar el intercambio con su consumidor objetivo.

Lull continúa: “Los anuncios comerciales no solo afirman, refuerzan y dan como referencia obligada las ideologías preferidas, sino que además con frecuencia sugieren que los productos y los servicios existen para crear un mundo mejor”. Este es el terreno donde la publicidad se maneja para generar un discurso que establezca el marco ideal para posicionar los valores que se desean proyectar para cada producto. El término ideología debe entenderse aquí como “pensamiento organizado” (Lull, 1995, pág. 19). Se entienda ideología entonces como “un complemento de valores, orientaciones y predisposiciones que forman perspectivas ideacionales expresadas a través de la comunicación interpersonal y de la comunicación mediada tecnológicamente” (Lull, 1995, pág. 19).

La construcción de un contexto artificial de características miméticas respecto a los posibles modelos de realidad, por un lado alimentado por la visión político-social imperante y por otro reafirmado por agentes de diseño y administración del imaginario

visuo-cultural, ha causado cambios significativos en el proceso de desarrollo de la cultura contemporánea. Ha esculpido los paradigmas que nos gobiernan hoy.

Según Lull, los medios comerciales de comunicación masiva han influido poderosamente y han sido los responsables de la enorme aceleración y diversificación que ha experimentado, en las últimas décadas, el poder cultural (Lull, 1995). Poder cultural es definido como “la capacidad que tienen los individuos y los grupos de producir sentidos y de construir (de manera parcial y temporaria) formas de vida (o constelaciones de ‘zonas culturales’) que apelan a los sentidos, a las emociones y a los pensamientos de uno mismo y de los demás” (Lull, 1995, pág. 99).

El poder de los medios de masas sobre los que trabaja la publicidad es significativo. En la mayor parte de las sociedades más avanzadas no solo está la población masivamente expuesta a ellos, sino que además depende de ellos para muchas cosas. Dos tercios del público norteamericano, por ejemplo, se entera de todas las noticias a través de la televisión (Lull, 1995). Como consecuencia de esto, los norteamericanos se encuentran habitualmente antes temas sociales clave que siguen sustancialmente la línea de valores y objetivos de aquellos quienes patrocinan estos espacios, información que corresponde al lineamiento ideológico de la cultura y la política dominante. Es interesante observar, por ejemplo, el discurso liberador pregonado en relación a las campañas militares mantenidas durante los últimos años por el gobierno estadounidense por parte de ciertas importantes cadenas de televisión.

Crítica social a la publicidad

Fuertes son las acusaciones y el juicio crítico que enfrenta hoy la publicidad en su conjunto. Es la develación de los mencionados procesos de amplificación y elevación desplegados en torno a la valorización ideológica, lo que demanda, hoy más que

nunca, un buen sistema de control y una buena práctica de la ética publicitaria como un factor clave en la categoría.

Esta reacción de desconfianza y natural distancia exhibida frente a la publicidad, reacción producida como consecuencia de sostenidas prácticas de dudosa calidad ética, por parte de importantes grupos de influencia en la sociedad, ha derivado en un indiscutible nivel de reticencia a las promesas publicitarias. Esto ha transformado, de manera exponencial, a las ya conocidas apacibles y siempre dóciles masas en una masa crítica que, día tras día y empoderada por las herramientas de la comunicación, no se ha de conformar exclusivamente con la información entregada por los avisadores a través de los medios. Se ha transformado en una masa crítica que cuestiona.

Los medios, por ejemplo, se han visto invadidos por mensajes de corte institucional que guardan cierta ambigüedad en su centro. Mensajes de dudosa veracidad o comprobabilidad que tienen el propósito no solo de vender productos sino de vender imágenes de las compañías que las muestren socialmente responsables. A esta técnica indirecta se le conoce como publicidad institucional. El ejemplo de IBM y el de Dow Chemical son esclarecedores. La *International Business Machine* (IBM) anuncia que “hace que la información trabaje para la gente”. Aquí no se especifica demasiado a qué gente se beneficia, de qué modo ni a expensas de quién. Dow Chemical, la compañía que destruyó medio Vietnam con napalm y *agent orange*, ahora presenta anuncios publicitarios por televisión donde, muy al estilo de *National Geographic*, se autoproclama “la empresa que protege la vida silvestre” (Lull, 1995). Éstas técnicas ocupadas de pasar por los medios mensajes cálidos, confusos y a menudo engañosos, destinados a hacer experimentar a la audiencia buenos sentimientos tanto de sí misma como de los anunciantes, encuentran hoy barreras más altas para lograr su cometido, años atrás garantizado.

Román Gubern entiende de manera similar el uso del medio de masas por excelencia: “En nuestra cultura, la televisión es prevalentemente una máquina productora de relatos audiovisuales espectacularizados –en diversos géneros y formatos- , portadores de universos simbólicos, diseñados y difundidos para satisfacer las apetencias emocionales de su audiencia” (Gubern, 2000, pág. 23).

Son las no tan nuevas tecnologías las que hoy producen la inquietud por hacer la diferencia y las que nos proponen vías alternativas en materia de comunicación. Si bien la cultura de masas cumple con el proyecto de “alfabetización cultural” que sostiene el programa establecido para la instalación y reafirmación del modelo ideológico diseñado para la gran audiencia, la instalación de una holística comunicacional soportada desde plataformas virtuales que habitan la red, donde el contenido, la edición, el tono y las formas de la interacción, entre otros factores, no solo nos presentan un universo absolutamente orgánico y autoregulado, sino que nos ofrece lecturas y perspectivas críticas sobre el real valor entregado por los medios de masas y sobre la pertinencia de sus discursos.

Aquella masa antes indiferenciada, en cierta medida ha pasado de jugar aquel rol pasivo bañado con cierta condición de víctima a tomar un rol protagónico y reactivo frente a los modelos pregonados por los medios y los mensajes publicitarios exhibidos en ellos. Una cantidad no despreciable de individuos, reunidos y asociados en comunidades tanto físicas como virtuales –la línea entre ambas ya es casi indistinguible si tomamos en cuenta el poder de su accionar-, han adoptado, incluso sin preverlo, una posición crítica sobre aquellos mensajes.

2.2 Tiempos de cólera. Desafíos para la comunicación actual.

“En gran medida, la ruptura y la reestructuración que se están produciendo en el sector de la publicidad, se debe a que las agencias y los medios de comunicación no saben cómo afrontar los cambios que está experimentando la sociedad actual” (Costa, 1993, p.75).

Costa ya reflexiona, a principios de los años noventa, sobre el estado de salud de la publicidad. ¿Es posible determinar un diagnóstico que acuse entonces alguna medicación específica para resolver este cuadro? ¿Es un malestar localizado y extirpable o forma parte mas bien de una sucesión de eventos frente a los cuales la publicidad no ha sabido adherirse naturalmente o adelantarse?

La tecnología cambió el paradigma de la comunicación, y por ende de la cultura, desde la invención de la imprenta, como luego lo haría la radio y, luego, la televisión. Las dos últimas tuvieron algo en común, se relevaron, permitiendo a su sucesora disfrutar de un nivel de atención preferencial frente al público. Internet y sus herramientas virtuales no son una excepción a esta regla. Fusionando los recursos de inmediatez y alcance de la radio con la estilización y la potencia del discurso audiovisual desplegado por la televisión, Internet ha demostrado su eficiencia en cuanto a su capacidad de almacenamiento como de entrega. Esta condición aleja a Internet de sus predecesores tecnológicos y la posiciona como una soporte (hasta el momento) inmejorable en lo relativo a su espectro de alcance: no es sólo un dispositivo de entrega indiscriminada de información unilateral como lo fueron sus antecesores, sino que cumple con todas las condiciones que determinan a un sistema.

En el apartado anterior se discute sobre el rol que juega la publicidad en la sociedad contemporánea, sobre cuál es el verdadero objetivo de la publicidad, qué forma

adoptan sus estrategias para enfrentar la comunicación e incluso se ha reflexionado sobre las pertinencias y la ética que establece límites normativos para sus mensajes. Estos planteamientos parecieran relevantes en la medida en que la audiencia que percibe aquellos mensajes se viese en la ineludible obligación de digerirlos, una audiencia que se encontrase de alguna forma sin alternativa mas que recibir dichos mensajes y sentirse interpelado ante ellos -al estilo de *Alex* en *The Clockwork Orange* mientras se somete al programa de “rehabilitación”-; una crítica de estas características tendría asidero si es que la audiencia tuviese que hacerse cargo de estos mensajes de manera infranqueable, si estos mensajes le fueran impuestos: mensajes que les fueran enviados sin posibilidad de ser rebatidos, ni mucho menos obviados ni pasados por alto.

De alguna forma, hasta finales de los años 80 y principios de los noventa, esta situación podría representar, hasta cierto punto, la realidad. Los mensajes eran enviados por canales unidireccionales: la publicidad en vía pública se adueñaba de todas las azoteas, lo que la televisión mostraba determinaba el canon y el juicio moral del día a día, el modelo encausaba su ideología y su sistema valórico (estético, moral, religioso) utilizando los diarios y revistas; invadía todo canal que dispusiera espacios para exhibición comercial. Las reacciones antes descritas, entonces, se hubieron de producir debido a la escasa posibilidad de acceso o conocimiento sobre los discursos ideológicos paralelos (el auge de la contracultura), al obligado mutismo o difonía comunicacional de ciertas comunidades específicas (el desarrollo de la cultura *underground*) y a la posición reactiva de la audiencia frente a un sistema de comunicación mantenido hacía ya treinta años. Estas reacciones de descontento, impaciencia e intolerancia respecto de las políticas invasivas de los medios y el contenido de sus mensajes publicitarios, correspondían, en definitiva, a la imposibilidad de exponer aquellos discursos culturales propios en contraste con los que infinitos recursos que utilizaba, hasta ese entonces, el discurso ideológico

publicitario oficial en la sociedad. Básicamente, un reclamo que demandaba cierta democratización cultural.

Es la red la que reúne las condiciones que cambiarán el juego en favor de la individualización y la multiplicidad antes enmudecida. Es este cambio el que desestabiliza el programa estratégico comunicacional de las agencias de publicidad y de la industria de medios en general. En la red no existe un discurso que haga sombra sobre otros. Internet es un soporte para albergar y compartir información que prescinde de jerarquía. En internet todo puede ser compartido, rebatido, eliminado, obviado, discutido, evidenciado, refutado, interpretado, descompuesto, endiosado, redireccionado, intervenido y criticado. En la red se aloja todo aquello que desea existir y ser comunicado, todas las voces pesan igual (todas comienzan con una triple w), en definitiva, resuelve la ya primitiva sed por la democratización de los medios.

Esta revolucionaria herramienta ha celebrado la individualidad y la multiplicidad de visiones, ha diversificado en millones de pequeñas partículas aquellas audiencias antes cohesionadas, expectantes y desesperanzadas. “Ya no existen los medios; lo único que hay (hoy) son consumidores y conexiones” (Tungate, 2007, p.198) nos advierte Tungate en su libro *El universo publicitario*, al referirse a la ya instalada sociedad de la información.

Esta atomización de la audiencia se genera en cuanto la poderosa sensación de empoderamiento como consumidores es atendida por la tecnología, es decir, practicable desde el marco ideológico. Se identifica el sentido. Al identificar estas fragmentadas audiencias sus gustos propios, sus inquietudes y su forma y estilo de vida particular, se transforma tanto sus sistema de vida como sus prácticas. Se transforman, desde este punto en adelante, en “un tipo más escéptico y más sofisticado” (Aprile, 2005), informado y consciente de su poder.

“Los consumidores saben exactamente lo que quieren, lo quieren todo. Quieren leer las noticias en el diario, quieren una revista semanal que les aporte una cierta perspectiva, quieren actualizaciones en sus teléfonos móviles, quieren buscar por internet, quieren escuchar la radio cuando van en el coche, quieren películas espectaculares por la noche, en la televisión. No están confusos para nada” (Tungate, p.311).

Nos explica el ejecutivo mundial de Saatchi & Saatchi para referirse a la nueva dimensión de las audiencias, brindando un panorama esclarecedor de cómo los individuos gestionan sus necesidades.

Denise Hermo, egresada de la carrera de Publicidad de la Universidad de Palermo, en su ensayo “Una lectura sobre el avance de la publicidad en paralelo con el Arte”, describe este proceso de manera esclarecedora:

Ahora se produce una participación voluntaria y es él (individuo) quien selecciona qué ver o dónde acceder y qué mensajes publicitarios tomar y cuales descartar. Las marcas pasan a estar en manos del consumidor y no al revés, y se posicionan en el imaginario social según las experiencias de consumo que ellos hayan tenido. Ya no se acepta la publicidad sugestiva, sino que se demanda una más conceptual, donde la expresión imaginaria no se construya únicamente alrededor del producto o de las necesidades del consumidor, sino que “el producto y la marca se consustancien con los diversos estilos de vida” (Regouby, 1992). (Hermo, 2011, pág. 73).

Hoy se abre el mercado para una gran capacidad de elección y control. Es aquí donde una de las actividades características del humano se destaca y toma una importancia fundamental para entender otro aspecto modelador del comportamiento para esta nueva generación de consumidores.

Los seres humanos son criaturas sociales - no de vez en cuando o por accidente, sino siempre. Sociabilidad es una de nuestras principales capacidades y se muestra en casi todos los aspectos de nuestras vidas, tanto como causa y efecto. La Sociedad no es sólo el producto de cada uno de sus miembros; también es el producto de los grupos que la constituyen. El total de las relaciones entre los individuos y grupos, entre los individuos dentro de los grupos, entre los grupos y las formas de una red, son de una sorprendente complejidad (Buzzi, 2009, pág. 22).

Esta capacidad/necesidad de sociabilización -característica de lo humano- es otro de los múltiples criterios integrados dentro del sistema de la red. La política de comunicación de la información solo se resuelve en la medida que existe interacción entre las partes interesadas. Esta interacción y traslado de información entre distintos individuos pertenecientes a distintos grupos ha modelado y perfilado los nuevos generadores de influencia.

Hermo resume estos cambios acusando las palabras clave para entender cuáles son los desafíos que enfrenta la publicidad frente a la comunicación hoy: “se cuestiona la efectividad de los enfoques tradicionales y las palabras claves pasan a ser red, interdependencia, liderazgo, trabajo en equipo, foco en el cliente, mercado global, información como recurso, calidad absoluta (Tobin, 1991)” (Hermo, 2011, pág. 76).

2.3 Nuevas tendencias de la comunicación

Si bien se han identificado los factores de cambio y las nuevas formas que ha adquirido el panorama de la comunicación actual -y su relación con las formas de consumo-, es de interés comprender entonces cuales son sus nuevas dimensiones y alcances. Para esto, se presentarán ciertas visiones y análisis que pretenden generar un marco referencial que ilumine respecto de cuales serían las características idóneas para llevar a cabo una práctica publicitaria que se corresponda y favorezca en la relación con el escenario contemporáneo.

“Este nuevo nivel de interacción y participación *online* entre los clientes y sus compañías ha aumentado la transparencia y elevado las demandas de respuesta de parte de las compañías, quienes se ven en la incómoda posición de explicarse, como nunca antes. Esto ha amplificado las expectativas sobre una apertura (Qualman, 2009)” (Ahrnbor, Parfeit, 2011, pág. 9). Esta impresión esquematiza el nuevo carácter de la relación de los consumidores con las marcas. Martin Hazan, director creativo regional de MRM *Worldwide*, identifica cierta línea a seguir al reflexionar sobre una agencia publicitaria del futuro:

Sin ánimo de dramatizar, me atrevo a asegurar categóricamente que la “agencia *del futuro*” será aquella que mejor consiga interpretar las necesidades, intereses, inquietudes, aspiraciones, humores y percepciones de la gente. Por eso la nueva agencia parte de un punto de partida ineludible que nos obliga a recordar aquella frase de Umberto Eco que decía: “nos la pasamos investigando qué hacen los medios con la gente, en lugar de entender qué hace la gente con los medios (Buzzi, 2009, pág. 11).

No es tiempo de llenar el mercado, o los medios, con comunicación transversal que resalte los atributos de productos y servicios genéricos, sino que es momento para volcarse hacia una misión investigativa que arroje información relevante sobre cuáles son las necesidades específicas de cierta audiencia meta y cuáles los aspectos fundamentales que motivan su nivel de *engagement*.

¿Cómo se comienza por atender a la audiencia entonces? Hernández Martínez grafica este paso definiendo la operación básica para comenzar un estudio:

El contexto social es un factor determinante para llegar a conocer al receptor, y poder explicar, así, su reacción ante los mensajes publicitarios. Pudiendo servir esta información al creativo publicitario para incorporar al mensaje aquellos elementos procedentes del entorno social del receptor que mejor convengan para asegurarse una comunicación efectiva con él y para poseer un conocimiento lo más completo posible del mismo (Hernández Martínez, 1999, p.181).

El público ha invertido tiempo y energía no menores en construir su propio entorno. Tomando, idealmente, solo aquello que lo representa ha invertido una mezcla importante de recursos para condensar su identidad. El proceso de desarrollo de una identidad es un proceso arduo donde la posibilidad de elección y el espíritu crítico son fundamentales. Ambos aspectos surgen como una realidad debido a los procesos de cambio en la cultura que han sido identificados en los apartados anteriores. Para identificar este proceso de búsqueda de identidad, un punto de vista semiótico puede asistir a la construcción del argumento:

El individuo intenta convertirse en lo que desea ser consumiendo artículos que piensa que le ayudarán a establecer y preservar la idea que

tiene de sí mismo, de su imagen, de su identidad, expresando los valores, creencias e ideas asociadas a ese estilo de vida distintivo con el que se identifica y al que trata de llegar. Como consecuencia, las identidades ya no vienen dadas por el nacimiento sino que son elegidas activamente, haciéndose fluidas y cambiantes. Paralelamente, los individuos dejan de pensar en términos de jerarquías (Bocock, 1995). (Cruz Lopez, 2004, pág. 175).

Ahora bien, ¿cómo se habrá de advertir aquello que estos individuos considerarían entonces integrar hoy en su modelo ideológico en constante proceso de construcción e implementación? ¿Qué características debiesen asomarse entonces cuando comunicamos los atributos de un bien específico, comprendiendo aquí el universo completo de mensajes, productos o servicios disponibles en el mercado, para despertar el deseo de interacción y *engagement* por parte de estas audiencias?

Lo que las audiencias/individuos buscan son pares. Buscan reconocerse en el otro. Buscan un punto de interés común y la posibilidad de interactuar. Hermo reflexiona sobre este tema y nos plantea la siguiente cuestión:

“Ya no se acepta la publicidad sugestiva, sino que se demanda una más conceptual, donde la expresión imaginaria no se construya únicamente alrededor del producto o de las necesidades del consumidor, sino que “el producto y la marca se consustancien con los diversos estilos de vida” (Regouby, 1992). La publicidad pasa en esta instancia, de ser menospreciada a participar activamente de la esfera sociocultural. Como dice Regouby, el hecho ahora está en crear una cultura e invitar a que la gente entre en ella, “ya no se trata de crear marcas, eso ya se terminó, se trata de crear cultura” (Herme, 2011, pág. 73).

Las relaciones se arman bajo estos principios básicos. La comunicación se vuelve interactiva y cambia de una comunicación tradicional tipo top-down a una comunicación de interacción confluyente (Griffin, 2009). La necesidad de concebir una identidad que convoque a las audiencias meta con el objetivo de comunicar esos valores para iniciar la conversación con el propósito de establecer una relación, se hace crítico.

2.4 Nuevas herramientas competitivas en el mercado de la comunicación

Si bien los cambios en el paradigma de las comunicaciones, mayormente identificados en los apartados anteriores, han impulsado un reajuste en cuanto a la forma en que las agencias publicitarias han de concebir sus estrategias y tácticas comunicacionales durante las últimas décadas, esto de ninguna forma implica que los gigantes del negocio de las comunicaciones -las agencias multinacionales en conjunto con sus filiales nacionales- se encuentren acaso obsoletas o fuera del negocio con motivo del evidente cambio de convención. Todo lo contrario. Sendos recursos de toda índole se han invertido con el solo objetivo de investigar e identificar estas nuevas fuerzas, las nuevas relaciones y tendencias presentes en el mercado, reconociendo así patrones y hábitos en el comportamiento e intereses de estos nuevos consumidores que develen nuevos caminos y lenguajes para generar una comunicación efectiva y coherente, haciéndose del uso de las nuevas tecnologías de la información y sus manifestaciones. Este cúmulo de esfuerzos desplegados por parte de las grandes agencias, ha contribuido al diseño y elaboración de nuevas y singulares competencias estratégicas que les han permitido a las agencias tanto diferenciar sus propios servicios comunicacionales de los de sus competidores como generar una

retroalimentación diferenciadora con su target, alcanzando por esta vía las metas esperadas por sus clientes.

Más que detenerse en una teorización relativa a aquellos perfiles que nos revelan los porqué de ciertos comportamientos del consumidor actual –léase el exámen de sus motivaciones, contraposición de necesidades v/s deseos, el estudio de modelos actitudinales, investigaciones motivacionales o el análisis de los comportamientos de compra (temas sobre los cuales se encuentran múltiples y más especializadas publicaciones), este análisis se habrá de enfocar en aquellos hitos y manifestaciones que han contribuído a un reordenamiento holístico del mundo de las comunicaciones, generando nuevos focos integrados de atención mediática y un avanzado entrecruce de disciplinas, contribuyendo estos, en su conjunto, a la construcción de un terreno fértil para la aparición de nuevos modelos de agencias de publicidad, agencias que construyen, desde sus pilares y como punto de partida, una comunicación de carácter integrador y multidisciplinario al enfrentar el desafío de la comunicación estratégica.

El caso de TBWA, agencia publicitaria de alcance global, puede servir tanto como un claro ejemplo de cambio de una visión corporativa en el negocio de las comunicaciones, como un ejemplo esclarecedor relativo a la utilización de una forma alternativa de pensar la comunicación como una poderosa herramienta competitiva en su mercado.

Citando a Paul Valéry, Jean-Marie Dru -CEO mundial de TWBA- se refiere a la metodología implantada por su agencia, metodología conocida como disrupción: “Tenemos que despertar de una idea que dura demasiado tiempo”. Dice el propio Dru: “La disrupción es un catalizador para la imaginación, una guía que abre muchos caminos, un método que nos permite dar vuelco a las perspectivas(...) En pocas palabras, la disrupción es un agente de cambio” (Dru, 2007, p. 21). Reafirmando la

idea del trabajo que las agencias de publicidad de avanzada han invertido en replantearse la forma de enfrentar la comunicación, TBWA es una agencia que ha decidido tomar pasos importantes en este área.

El proceso de disrupción consta de tres bases fundamentales: comienza con un análisis detallado de los convencionalismos (los supuestos y la sabiduría convencional que se aplican a un mercado o a una marca) para luego definir la visión, segunda etapa en la que se discute una nueva forma de imaginar el futuro de una marca o empresa. La tercera y última fase es la fase de disrupción, donde disrupción se define como “la idea que acelerará nuestro recorrido desde los convencionalismos impugnados hasta la visión renovada” (Dru, 2007, p. 21).

El método disruptivo adoptado por TBWA, método que ha sufrido una serie de transformaciones desde su conceptualización (mediados de los años noventa) hasta su definitiva implementación (ya a fines de los noventa) como mantra de la compañía, ha sabido manifestarse como una ventaja competitiva en un mercado de escala global. Bajo el lema de la disrupción, TBWA ha enfrentado las problemáticas y trabajado de la mano de clientes tales como Apple (Think different), Adidas (Impossible is nothing), Sony (Make. Believe), entre otros. Ha replanteado la forma en que se deben enfrentar las campañas publicitarias en el mercado, desafiando la convención y buscando vincular a marcas con conceptos que miren al futuro y sirvan de ancla valórica para la construcción de su comunicación total.

El gran logro de TBWA y su conocido sistema de comunicación disruptiva es el integrar una dimensión creativo-valórica transversal que sostenga el sistema de comunicación total de sus clientes ya no tan solo como un concepto central rígido, sino como un motor de acción que influya positivamente sobre cada interacción efectuada con los *shareholders* de la empresa.

Si bien es importante reconocer el paso de TBWA como un giro corporativo ejemplar en su forma de enfrentar los nuevos tiempos, comenzando por una comunicación convencional para desviarse luego hacia una política cargada de un espíritu rebosante de “*what if*”, es también importante convenir que, aún cuando su planificación estratégica considere políticas ya estándares de CMI (comunicaciones de marketing integradas) que abarquen y entrelacen distintos medios y soportes de manera espectacular, no presenta más que una nueva forma de practicar la misma política comunicacional antes conocida. Por un lado demuestra cierto afán temerario en su génesis creativa cuando se le compara con sus competidores, por otro lado no reconfigura la forma total en la que se entiende la comunicación: su verdadero éxito en el campo de las comunicaciones es hacer de la ya conocida mecánica publicitaria un terreno donde el juego es la dimensión de creatividad.

El terreno donde se discute el futuro de la comunicación abarca una dimensión más amplia aún que la manipulación de ideas que servirán posteriormente a la implementación de un concepto creativo desplegado sobre múltiples soportes que fomenten la interacción y atraigan a una gran cantidad de público debido a su elevado nivel de ingenio, novedad y vinculación. Existen otros factores que deben tomarse en cuenta para impulsar la creatividad desde un punto de vista centrípeto, nacido desde los confines de la cultura y de sus rizomáticas manifestaciones.

Con el objetivo de introducir un tema absolutamente fundamental para entender la situación de las comunicaciones hoy, es pertinente introducir en este punto la aclaración en la que incurre Peter Sunde al ser interrogado en el juicio sostenido contra los fundadores de Pirate Bay, un tracker de BitTorrent, iniciado en la ciudad de Estocolmo el día 16 de febrero del año 2009. Al ser Sunde interrogado por uno de los abogados demandantes respecto de la manera en que hubo de conocer a los restantes fundadores, Sunde responde, dudoso, que probablemente los hubo de haber

conocido en algún *chat room*. El abogado continúa con su interrogatorio: “¿Cuándo fue la primera vez que se encontró con él *IRL*?” Pregunta frente a la cual Sunde no responde más que con una sonrisa y una corrección a media voz. El juez, en desconocimiento del significado de la sigla, pregunta al imputado y al abogado sobre el significado de *IRL*. El abogado demandante se apresura y le responde: “*In Real Life*”, a lo que Sunde acota fijando su mirada en el magistrado: “A nosotros no nos gusta esa expresión. Nosotros decimos *AFK*. “*Away From Keyboard*”. Nosotros creemos que Internet es real”.

Esta definición de realidad, otorgada por uno de los fundadores del sitio que viaja a la cabeza de la revolución desatada respecto de una política de liberación de la información, ilustra perfectamente el dilema planteado por la discusión publicitaria sobre las diferencias, ventajas y desventajas entre un mundo offline y uno online.

Es correcto afirmar que ambos “mundos” se constituyen de una serie de reglas y condiciones propias que determinan sus particularidades, pero es fundamental comprender, a su vez, el grado de relevante simbiosis que detentan hoy en el quehacer cultural y social. Con una penetración del 9% en tecnología 3G en el total de los celulares existentes en el territorio latinoamericano durante el año 2010, hasta un crecimiento proyectado de un 35% para el año 2013, podemos identificar el nivel de acceso pronosticado (más de un 200% en tres años y en aumento) del mundo online en el mundo offline. Tal es el crecimiento que para el año 2019 se proyecta un estimado del 61% de penetración de tecnología 3G para latinoamérica. Para el 2020, uno de cada dos individuos tendrá acceso inmediato a la red desde su dispositivo móvil. El mundo offline desdibuja, desde hoy en adelante, sus límites con el mundo online (Statista.com, 2012).

Este fenómeno reafirma la política de CMI adoptada por el mercado de las comunicaciones alrededor del globo: el sistema social se vincula y se organiza en dos realidades paralelas perfectamente homologables e igualmente relevantes. Cualquier atención y búsqueda por captar el interés de las audiencias tendrá que cumplir con esta condición: habrá de corresponder y moverse dentro de este sistema, en actual proceso de integración, entendiendo sus lógicas y lenguajes.

Queda entonces de manifiesto, por un lado, la necesidad de diseñar nuevas y más arriesgadas lógicas creativas que alimenten conceptualmente el discurso comunicacional de los clientes, con el objetivo de transversalizar el programa ideológico con el cual las marcas deberán relacionarse con sus audiencias (caso TBWA) y, por otro lado, la inevitabilidad de reconocer la exponencial fusión entre los antes disociados mundos offline y online, y el necesario establecimiento de la comunicación estratégica como una perspectiva que construye en pro de una conjunción sistémica que aliente la interacción y la sociabilización dentro de las esferas sociales de interés y su entorno.

Bien atendidas estas herramientas competitivas en materia de comunicación, es pertinente poner atención a otro factor identificable que ha propuesto nuevos cruces culturales en la categoría, redireccionando así las voces y posibilidades a ser encontradas en materia comunicacional.

Tal es el caso de la creciente relación entre las artes mediáticas y el comercio. Conocido es el vínculo entre artistas de toda clase y la publicidad. Desde sus albores (tema de análisis del capítulo primero), la publicidad congregó a artistas para que llevaran adelante e impulsaran sus propuestas comunicacionales generándoles un importante valor agregado. No es hoy extraño disfrutar de obras de grandes directores cinematográficos (Ridley Scott, Alan Parker, entre otros) que han nacido bajo el alero

de las agencias, como tampoco es novedad descubrir a directores de cine de culto como Spike Jonze y David Fincher dejando su marca en la industria de la publicidad (Tungate, 2007).

Aún cuando la relación entre el comercio y las artes es una fórmula conocida, el circuito de las artes más radicales y vanguardistas (discursos frescos que apuntan a la posibilidad de lo contemporáneo fuera de los circuitos ideológicos instalados por el *mainstream*) no se emparentan con este mundo. Vemos a grandes artistas consagrados trabajar de la mano de marcas que buscan asociarse a su visión creativa con el objetivo de emparentarse con su talento y reconocimiento en orden de atraer la atención de sus devotos, mientras que la producción de manifestaciones artísticas frescas, y naturalmente menos espectaculares en su entrega, parecieran estar sumergidas en un limbo sobre el cual penden exclusivamente gracias a apoyos de tipo gubernamentales junto a ciertas becas y concursos, siempre escasos y, acaso, arbitrarios en su juicio.

“No queremos ver al mundo del arte bajo el pulgar de unos cuantos inversores y patrocinadores millonarios. En cambio, un nuevo modelo de medios, enfoca sus esfuerzos en desarrollar un confortable balance entre las artes y el comercio” explica Constantin Bjerke, fundador de Crate.tv (nombrada una de las “top ten startups europeas para observar en el 2011” por el Wall Street Journal), un video magazine online sobre cultura contemporánea. Entre sus colaboraciones cuenta con marcas como Ralph Lauren, BMW, Hennessy, Swarovski y American Express Centurion, marcas que han apostado por su visión y su modelo de negocio. Estas relaciones – entre marcas y artistas- no representan hoy una práctica de vanguardia (existen muchos casos a los que acudir a modo de ejemplo); lo importante aquí se manifiesta en cómo el mundo de las artes no necesariamente instaladas en la lógica exitista ha penetrado en el espacio de la comunicación publicitaria y como, gracias a iniciativas

como la de Bjerke o como la del famoso portal VICE, han sabido integrar en su modelo de negocio arte, cultura, novedad y vanguardia frente a un mercado publicitario que busca vincularse a movimientos relevantes y vivaces.

“Las artes juegan un papel clave tanto en el bienestar económico como cultural del país (Inglaterra) y es vital que continuemos apoyando nuestros talentos emergentes” manifiesta Karen Doyle, directora de desarrollo de la University of the Arts London. “Los sectores corporativos y comerciales pueden jugar un rol clave en servir de puente sobre el vacío dejado por la reducción de los recursos públicos”.

Con una tecnología avanzando a gran velocidad hacia adelante de la mano de jóvenes talentos dedicados a explorar nuevas formas de hacerse uno con este avance, las oportunidades para producir colaboraciones excitantes no tiene límite. El desarrollo de un arte de contar historias integrado, ya sea mediante una exhibición multidisciplinaria o una corta pieza audiovisual cuidadosamente trabajada, está en el centro de este modelo de relaciones. Mediante un trabajo elocuente, nuevas compañías de medios construyen relaciones fuertes con y entre los artistas y las marcas. El objetivo es hablar ambos lenguajes para fundirlos en una interesante forma de contar historias que alcance a las audiencias.

Un último hito se asoma para completar el marco que este análisis pretende definir en orden de dar comienzo a la identificación de las respuestas corporativas que han emergido como resultado de este escenario competitivo en el mercado de las comunicaciones. Este es el caso de la sobre segmentación y la interacción de nichos.

En un artículo aparecido en la revista Wired en noviembre del 2007 llamado “El placer semántico de la segmentación de mercados”, Bruce Sterling compone una interesante radiografía de distintas técnicas de segmentación. Su texto comienza por lo básico:

“Para entregar información y visión a un equipo de innovación, debe existir un target claro o un grupo de segmentos de consumidores que hagan las veces de target, para presentar, finalmente, una clara descripción del cliente. Entonces, cómo deberías definir tu segmento de clientes? La clave es definir los segmentos apropiados para tu negocio”. Planteado de esta forma, la reflexión de Sterling no pareciera contener clave alguna. Lo curioso es la lista de inimaginables formas de segmentación propuestas por empresas provenientes de categorías completamente distintas entre sí. Cuando se refiere a Polk Company (empresa vinculada a la industria automotriz), ella divide su segmento en 108 Super Nichos, que, acotados en 26 Nichos, corresponde cada uno a letras del alfabeto, ordenados desde los con mayor capacidad de compra (A para Already Affluent) hasta aquellos que se encuentran al final de la “cadena” (Z para Zero Movility). Discovery Channel (conocida cadena de televisión por cable) diseña programación a la medida de ocho grupos de espectadores: Entreténme, Prácticos, Académicos, Sociólogos, Juguetes para Niños, Hay un Macho aquí y Escapando de las Noticias. (Sterling, 2007)

No existe un patrón exclusivo para establecer una segmentación de mercados de aplicación transversal. Aún cuando nos referimos a una misma categoría en el mercado, las particularidades de un producto o servicio habrán de ser enfocadas y comunicadas sobre ciertos criterios de segmentación que incluso su competencia cercana pudiese no preferir o elegir, incluso identificar, al momento de enfrentar su target. Cada producto con sus atributos para cada segmento con sus atributos.

Considerando y dejando de lado el consumo de commodities, el fenómeno de la sobre segmentación y la identificación de nichos no es más que el resultado de una época caracterizada por un exceso de información y un exponencial nivel de acceso a esta. Un mismo consumidor puede ser tanto objetivo de una marca de guitarras eléctricas como LTD como puede serlo a su vez target para una marca de alta costura como

Saint Laurent junto al objetivo de la comunicación promocional de una línea aérea como JetBlue.

The Long Tail (La larga cola) es un libro que ha dado bastante que hablar en cuanto a cómo se modela un nuevo negocio que atienda el estado del arte en materia de consumidores y su natural fragmentación. Su autor es Chris Anderson, editor de la revista Wired. Esta es una obra muy asociada a los negocios en la Web 2.0, en la que se describe con gran detalle cómo Internet está produciendo un cambio radical en las cadenas de distribución de muchas industrias, transformando los mercados masivos en una multitud de nichos.

Los consumidores saben lo que quieren y lo quieren todo. Tungate es claro al referirse al uso de los medios en relación a los consumidores en su condición atomizada:

En la actualidad, las campañas que tienen éxito no se apoyan en una abrumadora presencia en los medios ni en la repetición, sino en involucrar e intrigar a los consumidores a través del canal más apropiado, en el mejor momento y, preferiblemente, de una manera que le permita interactuar (Tungate, 2007, pág. 313).

La diversidad de los intereses de las audiencias sumado al contínuo bombardeo de información por parte de los medios

(...) han generado cierto tipo de TDAH (trastorno por déficit de atención con hiperactividad), disminuyendo los tiempos de atención críticos, lo que creo que demanda del individuo una especie de talento o habilidad para filtrar para realmente, con esta cantidad de información a la que nos

vemos enfrentados, atender rápidamente y comprender si la información es relevante para ti o no lo es (Bjerke, 2012).

Esta condición de las audiencias ha demandado una atención superlativa sobre qué códigos específicos habrán de usarse, qué lenguaje es el idóneo, cuál es la frecuencia justa de los mensajes enviados, bajo qué parámetros nos habrán de permitir el acceso, entre otras cuestiones.

Los temas definidos como herramientas competitivas en la comunicación que han sido expuestos en este apartado (disrupción, mundo offline-online, la relación arte-comercio y la sobresegmentación y atención a nichos) forman una base socio-cultural que no ha mantenido a las empresas de medios sin cuidado. Sus reacciones han sido rápidas buscando soluciones para adaptarse y usar estas tendencias en su favor, integrándolas en sus planes comunicacionales y generando, incluso, divisiones preocupadas de cada uno de estos temas.

Si bien la industria ha respondido con sendos recursos para sopesar la idea de cambio y mantenerse vigentes en el debate sobre las posibilidades y el futuro de la comunicación, ciertos hombres de las comunicaciones han tenido la perspicacia de observar el escenario con detención y han encontrado en este proceso de cambio una oportunidad. Nuevas posibilidades de hacer negocios en la industria, resultado de este dinámico panorama, han impulsado la creación de compañías que incluyen estos cambios en sus premisas valóricas -planteándose como competencia a sus previos empleadores, en muchos casos- contando con una ventaja considerable al entenderse como nativos de este entorno. Nuevas competencias han encontrado un campo fértil en este proceso de cambio. Nuevas competencias que reciben el nombre de agencias creativas.

Capítulo 3: Nuevos competidores en el mercado de las comunicaciones:

Agencias creativas.

3.1 ¿Qué son las agencias creativas?

Los conceptos de agencia creativa, taller artístico, *bureau* creativo, laboratorio de ideas, *boutique* creativa o estudio creativo, entre otras denominaciones, son los apelativos que reciben un heterogéneo grupo de compañías dedicadas al negocio de la comunicación y que se han alcanzado un ostensible notoriedad, ocupando el territorio de las grandes agencias de publicidad -unas de menor o mayor tamaño aunque siempre más pequeñas que las agencias publicitarias-, encontrando un lugar en el mercado creativo y estableciéndose como nuevos competidores para el mercado de las comunicaciones.

Su historia se remonta a la creación de un puñado de agencias por parte de publicistas “disidentes” que se reúnen, a fines de los ochenta hasta mediados de los noventa, a reflexionar en torno al diseño de una comunicación radicalizada y unificada con las nuevas tecnologías de la información con el objetivo de ofrecer servicios estratégicos de comunicación. Estas agencias que podrían ser denominadas como “alternativas” en su primera etapa, en relación a sus perspectivas frente a la comunicación, fueron caracterizadas por construir caminos fuera de la corriente dominante, características en la vanguardia de generar un impacto distinto en las audiencias en orden de servir el mismo propósito que sus gigantescos competidores. Casos como el de 180 (Adidas), Wieden & Kennedy (Nike) y StrawberryFrog (Onitsuka Tiger) -agencias que decidieron instalarse de forma estratégica en Amsterdam, “el centro de Europa”, ya a principios de los noventa-, capturaron sendos clientes con los que decidieron tomar riesgos en orden de detentar una posición diferenciadora en el mercado. Alex Melvin, primer

director de planificación para Wieden & Kennedy en Europa en 1993, se refiere a la configuración de su agencia:

La agencia estaba formada por creativos refugiados provenientes de todos los ámbitos de la publicidad. En mi opinión, aquella oficina de Wieden & Kennedy cambió la forma de hacer publicidad a nivel internacional. Las micro-redes, el empleo de medios digitales... comenzamos a experimentar con todo aquello (Tungate, 2007, pág. 241).

Sus objetivos, no siendo radicalmente distintos al de su competencia, se encontraban fortalecidos por su approach diferente a la forma de generar campañas, como recuerda Brian Elliot, fundador de StrawberryFrog, lanzada en 1999:

(...) bueno, ya se sabe como es estar en una gran agencia internacional: comunicaciones por teleconferencia, muchísimas personas involucradas siempre en todo. Pero la red había hecho que el tamaño dejara de ser relevante. Un número de personas pequeño puede comunicarse a nivel global. Entonces pensamos: "Ya basta. Nosotros podemos hacer esto por nuestra cuenta" (Tungate, 2007, pág. 244).

Cuando se le preguntó a Alex Melvin el porqué Wieden & Company hubo de partir de Portland, Oregon, y radicar su nueva agencia en Amsterdam, respondió:

El primer ingrediente necesario (para hacer buena publicidad) es un talento de talla mundial. Y eso es lo mejor de Amsterdam: es una ciudad hacia la que es fácil atraer a las personas talentosas. Hay un ambiente informal y relajado, es una ciudad multicultural, tiene fama por su creatividad y está en el corazón de Europa (Tungate, 2007, pág 243).

En la explicación de Melvin aparecen aquellos aspectos que han determinado tanto el espíritu como la estructura que despliegan, casi de manera transversal, la gran mayoría de las llamadas agencias creativas: convocar talento que barra con las fronteras culturales excluyentes, un territorio atractivo para el desarrollo de individuos creativos, un ambiente distendido y vivaz, un entorno multicultural y heterogéneo y una red de contactos atractiva y escalable sobre la cual trabajar.

En los siguientes puntos se habrá de identificar la estructura organizacional, las estrategias, la personalidad de los clientes, los productos y servicios y el entorno competitivo que determinan la personalidad estas agencias.

3.2 Estructura de las agencias

En su compilación *El modelo de la nueva agencia*, e-book editado el 2009 en la Argentina, Gisella Buzzi reúne a un influyente grupo de profesionales de la publicidad latinoamericana con el motivo de pensar a las agencias publicitarias y creativas de mañana. En este texto encontramos cierta introducción para hablar sobre este tipo de modelo de negocio.

En el capítulo anterior se ha identificado la particular atomización de las audiencias como uno de los comportamientos responsables del cambio en el paradigma de la comunicación mediática, y, como resultado de esto, se ha reconocido la urgente necesidad de investigar la personalidad de aquellos segmentos para cumplir así con el objetivo de establecer una comunicación enriquecedora e interactiva con ellos. Ahora, si de alguna forma las audiencias se encuentran en constante contacto con este universo compuesto por una incontable multiplicidad de individualidades e influencias, tanto dentro como fuera de sus comunidades, ¿cómo se puede construir una

organización que sea tanto permeable como mimética con estas audiencias? ¿Cuáles serían las características de una organización que pudiera homologar y celebrar aquella multiplicidad, generando productos y servicios que estuvieran en consonancia con las necesidades y deseos de estas esquivas audiencias?

Para responder a estas preguntas iniciáticas, Martín Hazan confiere una reflexión que pareciera aclaratoria:

Será importante la incorporación de equipos de investigadores sociales (psicólogos, sociólogos, comunicólogos, antropólogos, etc...) que nos permitan identificar los comportamientos de este consumidor. Pero, por otro lado, necesitaremos especialistas en contenidos que permitan elaborar propuestas atractivas, pertinentes y relevantes para audiencias multiculturales fuertemente segmentadas. Imagino equipos integrados por periodistas, productores, artistas, intelectuales y todos aquellos capacitados para diseñar experiencias enriquecedoras y estimulantes. Pero también será necesario contar con el aporte de los que hasta hoy llamamos “creativos publicitarios”, individuos con capacidad de provocar al consumidor con mensajes movilizadores que tengan la virtud de adaptarse a los diferentes formatos con inteligencia y flexibilidad (Buzzi, 2009).

El factor clave de éxito en materia de capital humano pareciera ser el de una búsqueda de talentos provenientes de distintas áreas del conocimiento. En este cruce de disciplinas (homologando una estructura sistémica, compuesta por corrientes de información aparentemente desvinculadas, análoga a la red y a la sociedad-cultura en su conjunto) pareciera encontrarse la clave para un pensamiento multifocal correspondiente a la estructura que configura hoy el mercado de consumo. No es

sorprendente, entonces, enterarse de que el director creativo de una agencia pionera en esta categoría, como es el caso de StrawberryFrog, Mark Chalmers, provenga de una formación como arquitecto. “Diseñamos ambientes de marca”, dice (Tungate, 2007).

Scott Goodson, cofundador junto a Brian Elliot de la agencia StrawberryFrog, al explicar el peculiar nombre elegido para su agencia, responde ejemplificadamente sobre forma en que se concibe una agencia creativa: “(StrawberryFrog es una rana colorida que vive en el amazonas) y creo que también funciona para explicar lo que hacemos. Somos un grupo de personas pequeño, que se concentra profundamente y se apasiona por su trabajo y que se mueve con mucha rapidez y gran eficacia” (Tungate, 2007, pág. 244).

Favoreciendo un equipo multidisciplinario, que por defecto atiende una misma problemática desde esquemas ideomáticos provenientes de distintas disciplinas - generando cruces impensados y novedosos-, junto con una estructura organizacional que estimule la cercanía entre los agentes creativos, cuentas, planeación y estrategia - eliminando así los grandes departamentos y la burocracia reinante en las grandes agencias publicitarias-, las agencias creativas construyen su modelo de negocio diferenciador.

Difícil, sino imposible, sería tratar de proponer en este análisis un modelo de organigrama que sirviese de guía transversal para la comprensión del esquema total de trabajo de estas agencias que luchan por mantener su personalidad y generar discursos y prácticas diferenciadoras. Aunque, dada la cercanía con su competencia y el constante ir y venir de agentes desde las grandes agencias hacia estos pequeños bureau, no sería arriesgado entender su funcionamiento como un escalado y menos formal organigrama que el desplegado por su ascendencia, con los vuelcos propios de

un *enfant terrible*. Sin los delirantes y pirotécnicos despliegues de egotismo pomposo, característico del tan mitificado “mundo de la publicidad”, sino que más bien envueltos en cierto halo de ascetismo diáfano que envuelve su quehacer.

Si bien se entiende la descripción de la génesis de las agencias creativas como 1. el resultado de un cambio en el panorama de las comunicaciones, 2. la identificación de una oportunidad de mercado en este nuevo escenario por parte de ciertos *insiders* y 3. el desprendimiento de las agencias de equipos que habrán de formar estos emprendimientos -luchando por vender nuevas formas de hacer publicidad-, todo aquello no forma más que parte de la primera etapa de gestación de lo que podemos considerar hoy como el microentorno competitivo de este tipo de agencias.

Bien es sencillo, hoy, acusar alguna agencia creativa que aún se mantenga, cual rémora, contigua a su progenitor (en orden de prestarle servicios tercerizados, por ejemplo) y que, aún así, bajo este alero, practique y se tome ciertas libertades creativas que son propias de su valor diferenciador. Esta posición contigua a las grandes agencias funciona como un método de protección por parte de las grandes agencias para controlar el mercado en su favor, alimentando y manteniendo satisfecha a su competencia mientras distribuye proyectos y cuentas a su arbitrio. No por esto las agencias creativas habrán de disminuir la calidad ofrecida en sus servicios ni desalentando a sus clientes. En lo absoluto. Lo que es interesante destacar es la existencia de equipos que mantienen cierta invisibilidad: equipos estratégicos, planificadores e ideógrafos, que -a la manera de un *think tank*- reúnen sus talentos con objetivos específicos y tras bambalinas, sin atender a las directrices de un ejercicio de campaña de marketing convencional. De estos equipos, poco se conoce aún.

3.3 Estrategia competitiva

The Guardian, reputado portal de noticias inglés, refiriéndose al estilo que ostentaba a fines de los noventas la agencia “alternativa” Howell Henry Chaldecott & Lury, escribía: “(...) sus campañas irreverentes, de una inteligencia penetrante y con frecuencia polémicas, eran un gesto de complicidad a los consumidores más listos y despabilados” (Tungate, 2007, pág. 247).

Si desearon competir con las agencias de publicidad, en un principio, las agencias creativas se vieron frente a la dificultosa tarea de competir con aquella industria que sostenía la bandera de la creatividad y el ingenio sobre sus cabezas.

Competir contra estos gigantes de la comunicación no era una carrera determinada solo por la vía de generar campañas más inteligentes o espectaculares o novedosas o efectivas que sus rivales como garantía de éxito. Este desafío, competir en estándares de creatividad y efectividad con las agencias, solo cobraría sentido y les otorgaría una oportunidad de trabajo con sus clientes potenciales en la medida de que fuese acompañado por un valor agregado que los diferenciase, una oferta que superase la *expertise* de las agencias, experiencia adquirida y probada durante décadas.

En el capítulo anterior se han determinado distintos hitos que han favorecido el florecimiento de esta categoría. La instalación de internet como un soporte transversal ha cambiado la forma de la sociedad en su conjunto. Las agencias creativas tomaron la comunicación, la creatividad y la eficacia característica de la oferta comunicacional de las agencias convencionales para volcarla sobre este nuevo soporte, enfocándose en micro-redes y expandiendo la comunicación a escala individual y social. Estas agencias funcionaron como un laboratorio para investigar y desarrollar las técnicas publicitarias que se convertirían luego en las técnicas de uso habitual en el nuevo

milenio. Un claro ejemplo lo encontramos en la agencia Howell Henry Chaldecott &Lury: “Su objetivo era ofrecer un ‘marketing en tres dimensiones’, ahora más conocido como marketing ‘integrado’ o ‘de 360 grados’” (Tungate, 2007, pág. 248).

Mediante la integración de nuevas tecnologías, la instalación de hipótesis respecto de la mecánica efectista de la comunicación, ejercicios de impacto mediante el cruce de soportes, vinculación emocional con su audiencia y un trabajo de construcción de marca contrario a la instalación de una promesa improbable, haciendo a sus clientes portadores de un mensaje a su vez claro, inteligente y creativo, las agencias creativas han construido una estrategia competitiva frente a la cual las agencias de publicidad se han remitido a imitar y a aprender.

3.4 Personalidad de clientes

Dave Droga, director creativo de su propia agencia, Droga5, se refiere a sus aspiraciones en la relación con sus clientes: “Quiero que los clientes nos den libertad para ofrecerles una amplia gama de soluciones para su comunicación. Éstas pueden funcionar mediante el entretenimiento, la arquitectura, la comunidad, en la Red... No he reinventado la rueda; sólo quiero hacerla rodar por otra clase de terrenos, por todas partes” (Why Droga enjoys being in control of his destiny, 4 de agosto 2006).

No cabe duda que para pensar en firmar un contrato con una empresa del perfil de las agencias creativas recién descritas, el cliente deberá estar abierto a compartir la visión que un contrato de este tipo supone, en orden de permitirle a su marca tomar los posibles rumbos que el perfil específico de cada agencia suponga.

Casos como los vistos anteriormente (Nike, Apple, Onitsuka Tiger), vieron en las agencias creativas que se desprendían de las grandes agencias de publicidad una oportunidad para apalancar sus ventajas competitivas acompañándose por una comunicación que las pusiera en el mapa del mercado de una forma fresca y novedosa. De esta forma lograron establecer una diferencia con sus competidores resaltando atributos y valores que resonaron en las audiencias y las atrajeron con un sistema de storytelling nunca antes visto.

Clientes que esten vinculados al mundo de las artes, la tecnología, las ciencias aplicadas, la moda, por ejemplo, y en general a toda aquella disciplina que tenga como propósito navegar a la vanguardia proponiendo nuevas formas y dejando de lado su zona de comfort, cumplen con el perfil compatible con las agencias creativas. Clientes que decidan tomar caminos alternativos. Clientes que toman en cuenta la famosa reflexión de A. Einstein: “Si quieres resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”.

Capítulo 4: Entorno competitivo para la comunicación publicitaria en Capital Federal.

4.1 Historia del desarrollo de agencias publicitarias en Argentina

El 1º de Abril de 1801 aparecía en Buenos Aires el primer aviso en Buenos Aires: “*Quien quisiere comprar un negro como de 12 años, en cantidad de 280 pesos, ocurra a D. Pedro Podisa frente de Planes*”. Este aviso se publicó en el primer periódico editado en el país: el *Telégrafo Mercantil, Rural, Político-Económico e Historiógrafo del Río de la Plata*, que fundara y dirigiera un coronel extremeño, Francisco Antonio Cabello y Mesa.

El *Telégrafo* (publicado entre 1801 y 1802) fue sucedido por el *Semanario de Agricultura, Industria y Comercio* (1802 a 1807). Luego apareció una nueva publicación: la *Gaceta del Gobierno de Buenos Aires*, publicado entre 1809 y 1810, que dió paso al *Correo de Comercio*, editado por Manuel Belgrano, antecediendo a la reconocida *Gaceta de Buenos Aires*, semanario del gobierno revolucionario de Mayo, redactado por Mariano Moreno.

Aún cuando en estos avisos no se vislumbraba deo alguno de creatividad o diseño, las páginas del telégrafo comenzaron a ser habitadas con anuncios de los más variados géneros. Avisos que ya supieron los editores agrupar por temas, sección pionera de los hoy conocidos como avisos clasificados.

Avisos que vendían artículos, que ofrecían servicios, que llamaban a la unión política y -en algunos curiosos casos- a la caridad, diseñados de forma clara y concisa y sin

mayores pretensiones que dar cuenta de lo que se ofertaba, rigieron durante toda la primera mitad del siglo XIX.

Es a principios del siglo XXI cuando podemos identificar un cambio hacia la evolución de las formas del aviso publicitario: la inauguración, aparentemente iniciada en la revista *Caras y Caretas*, de la publicidad en verso. Un ejemplo que vale ser mencionado es el aviso del cual hubo de ocuparse Antonio Machado (poeta español) para una empresa de pompas fúnebres: “Viva la vida dichoso/ pues todo tiene final;/ y encargue su funeral/ a ‘Pérez, Morros y Troncoso’ ”. Este recurso logró gran efectividad en la época debido a que permitía una mejor y más fácil recordación del producto a través de la rima.

Pespuntando el siglo XX, ya se abre a la discusión sobre la importancia y las implicancias de los avisos publicitarios en la Argentina. Eduardo Zamacois decodifica el futuro de la disciplina mientras escribe: “El arte de anunciar es una disciplina llena de espiritualidad y cuajada, por lo mismo, de sorpresas. Su esencia es un complejo de belleza y de ciencia, enderezado a educar y fijar una de las manifestaciones más movedizas de nuestra psiquis: la atención” (Piñeiro, 1974, p.20). La primera agencia de publicidad en la Argentina la instala el año 1890 el austríaco Juan Ravenscroft, quien había obtenido la licencia para poner anuncios en las líneas de ferrocarril - propiedad de los ingleses-, tanto en las estaciones como en los vagones.

Durante este período existía aún una muy escasa competencia (si acaso alguna, en ciertas categorías) y el mercado disponía aún de muy pocos productos. La publicidad para bebidas, cigarrillos y fármacos, disfrutó, a finales del 1890 hasta 1920, de un importante registro de marcas y de aparición en espacios publicitarios que le hubo de valer premios en los aún nuevos concursos publicitarios. Grandes ilustradores y

caricaturistas europeos acudieron a la Argentina para trabajar en la creciente categoría.

Ya terminada la segunda guerra mundial, Estados Unidos autoproclamándose vencedor absoluto del conflicto y portador del nuevo modelo político-económico, comienza a verse en la Argentina la tímida llegada de productos provenientes tanto del norte del continente como, en menor medida, del Europa. Coca-Cola entregándose gratuitamente en los cines (en un principio completamente rechazada por los paladares locales, luego aceptada y requerida -según las lógicas de la adicción), las heladeras Frigidaire, las afeitadoras Gillette y una serie de marcas que se volvieron el nombre genérico para los productos que comercializaban (Aprile, O., Borrini, A., Daschuta, M., Martinez, J., 2009).

La gran novedad publicitaria fue el nacimiento de la radiofonía y la aparición de los anuncios cantados o rimados, haciendo eco del uso del verso rimado en el formato escrito. En el año 1929, desembarca en el país la primera agencia publicitaria extranjera, J. Walter Thompson (Piñeiro, 1974).

Fueron las agencias J. W. Thompson (hoy simplemente JWT) y McCann Erickson las primeras agencias extranjeras en desembarcar en la Argentina. La primera en el año 1929 y la segunda a mediados de la década siguiente (1935). El estallido de la Segunda Guerra Mundial (1939) coartó la llegada de nuevas transnacionales, factor que favoreció el desarrollo de las grandes agencias argentinas (Pueyrredón Propaganda, De Luca, Gowland, Yuste, Nexo, Castigniani & Burd),

Más tarde nacerían otras importantes marcas argentinas como Gowland Publicidad en 1958 que años más tarde en 1975 pasaría por una asociación con McCann Erickson, Ortiz, Scopessi & Ratto en 1968 que se asociaría en 1970 a Ogilvy & Mather, o Hugo

Casares & Asociados en 1969 que en 1972 se asociaría a Grey, o David Ratto & Asociados en 1974 que años más tarde, en 1987 estaría asociada a BBDO. Todos nombres que junto a otros muchos marcaron la identidad de la publicidad argentina en sus comienzos y que luego, para la década de 1970, se comenzaban a asociar todas a diferentes grandes marcas internacionales en su mayoría con una pequeña participación accionaria inicial que con el tiempo se convertiría en control accionario totalmente internacional (Terzi, 2010).

Entre fines de los 70' y principios de los 80', uno de los pioneros de esta metodología fue la empresa ADO, quienes reunían a más de un anunciante y en conjunto compraban un volumen considerable para los canales de televisión. Así nacen los denominados "bolseros" o "Brokers" (donde encontramos a Raúl Naya, Bernini & Valentini o Juan Derquí, entre otros), que inicialmente no poseen el prestigio de los grandes nombres que dominaban la industria publicitaria pero sin embargo se hacían cada vez más poderosos en el mercado.

Así como anteriormente los negocios estaban montados sobre la compra anticipada de grandes volúmenes en gráfica (a fines del siglo XIX), la misma dinámica evolucionó en el siglo XX hacia la televisión, el medio líder de la nueva época. Además, mientras más inestable era la economía local, mejor era el negocio para los mayoristas de medios.

Tanto en el mundo como en la Argentina, las agencias de publicidad generaron sus propias empresas de concentración de volúmenes para competir contra estos mayoristas, surgiendo en el país asociaciones de agencias entre las que destacan *Espacios* (Mc Cann, Pragma FCB, O&M, Lintas, JWT, Rato/BBDO, Lautrec S&S, Nexo publicidad y Verdino/Bates) y *Multigap* (Casares/Grey, Gowland, Leo Burnett, Y&R y Ricardo de Luca) (Terzi, 2010).

Mientras tanto, más marcas internacionales de agencias de publicidad llegaban al mercado argentino. El año 1989 llega TBWA y se asocia con Ernesto Savaglio, luego en 1985 nace Grafitti que tres años más tarde se asociaría con D'arcy.

El año 1993, Joe Cappo (actual VP de ADAGE y en ese entonces editor de Advertising Age) da una conferencia en Argentina y sentencia a las agencias de publicidad tradicionales a "Cambiar o morir", debido a la baja de presupuestos, fragmentación de audiencias y actividad de las agencias de medios.

Raúl Naya financia el lanzamiento de una agencia de publicidad que resultará un punto de inflexión en la creatividad argentina, rompiendo la burocratización producida por las asociaciones internacionales, Así el año 1994 nace Agulla & Baccheti, renovando el impulso al mercado publicitario en la Argentina.

Para ese entonces, casi todos los Brokers comenzaban a profesionalizar sus organizaciones incorporando información de audiencias y expertos especializados en planificación de medios, aspirando a entregar un servicio de carácter integral.

Al llegar las agencias de medios internacionales al mercado local, el año 1995 se busca profesionalizar los servicios de las marcas sobrevivientes ante los mayoristas, quienes iniciaban conversaciones con estos grandes operadores locales de compra de medios para evaluar la posibilidad de adquisición o asociación que pudieran existir.

En 1997 llega Initiative Media y se asocia con Raúl Naya, acuerdo que duraría solo dos años antes de que Initiative comenzara su operación independiente en el mercado local. Este mismo año aparece Mediacom de la red Grey. Y luego en 1998 Media Planning, quienes ya tenían operaciones independientes en México y Colombia. Un año más tarde llega al país Carat, adquiriendo al mayorista Grupo Sevel, que operaba

abiertamente en el mercado local bajo la marca FAX. Para el 2000 casi todas las marcas internacionales de agencias de medios hacen su desembarco local y así inician operaciones Zenithmedia, Mindshare y Universal McCann (Terzi, 2010).

El año 2001 nace la Cámara Argentina de Centrales de Medios, teniendo como socios fundadores a Media Edge, MindShare, Zenithmedia, Starcom, Media Planning, Mediacom, Universal McCann, Initiative, Carat y OMD.

La creciente competitividad del mercado local de las agencias de medios hace que las corporaciones internacionales lancen otras marcas de agencias de medios locales para ampliar oportunidades de negocios (Brand Connection de IPG por ejemplo). Entre el 2002 y el 2004 nacen en Argentina Arema Nedia Communications, Concept Media e IGNIS Medios & Comunicación, esta última convirtiéndose en la primera agencia de medios nacional integrante de la CAAM (luego se integrarían EPM Gustavo Quiroga, Concept Media y finalmente Midos en el 2010).

Actualmente la Cámara Argentina de Agencias de Medios está integrada por Arena Media, BrandConnection, Carat, ConceptMedia, EPM Gustavo Quiroga, Ignis, initiative, Mediacom, MEC, Midos, Mindshare, MPG, Starcom MediaVest y UM.

4.2 Presencia internacional del mercado publicitario argentino

El mercado publicitario alrededor del mundo ha experimentado un alza atravesando todos los soportes mediáticos, según el reporte Nielsen's Global AdView Pulse para el primer semestre del 2012. Incrementos en áreas como Internet (+7,2%), Radio (+6,6%) y Televisión (+3,1%) compensan el declive de un 13% en inversión en revistas

para el primer semestre del 2012, llevando a un incremento del gasto total en publicidad de un 2.7%.

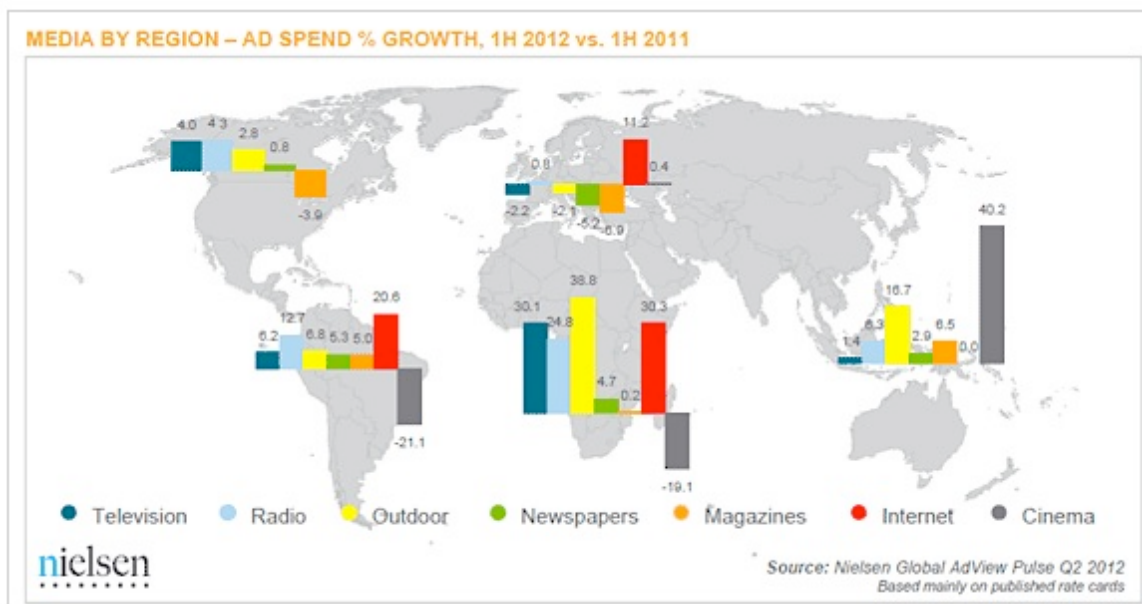


Fig. 2. Gasto publicitario en medios. Crecimiento período 2011 a 2012.

Fuente: Nielsen Global AdView Pulse (2012).

Los mercados emergentes con sus poblaciones más jóvenes, el aumento de los ingresos disponibles y un apetito de consumo atrajo a los anunciantes a nuevos mercados en auge (principalmente internet): Un ejemplo de esto es Egipto, donde se registran alzas en la inversión publicitaria de 40,8%, valores cercanos a los de Argentina donde se observa un aumento de 38,9% frente a la inversión del año 2011.

En Asia Pacífico, 9 de los 13 mercados disfrutaron de dos dígitos de crecimiento en comparación con el año anterior, con particular fuerza en la India (+28,1%) y Taiwán (+19,1%). China, el segundo mayor mercado de la publicidad (representando la mitad del total de publicidad de Asia Pacífico), obtuvo el mayor aumento de la región en inversión publicitaria, registrando el año 2010 un ascenso de un 51,4% frente al 51%

del 2009, marcando un notable aumento del 10,9% total en la inversión publicitaria en el mercado.

América Latina, además de posicionarse como la segunda región de más alta inversión publicitaria en 2010 (+21,2%), encabezado por la Argentina, también se benefició relevantemente por los aumentos en inversiones publicitarias de parte de los sectores financieros (+37,2%), entretenimiento (+17,8%), indumentaria/accesorios (+22%) y medios de comunicación (+23,8%).

Este aumento en la inversión publicitaria no es en vano ni tampoco pasa desapercibido en el mercado internacional: Actualmente Argentina se encuentra cabeza a cabeza con las grandes potencias mundiales de la publicidad. Por mencionar algunos hitos de su posicionamiento internacional, este año volvió a quedar en el tercer lugar del Gunn Report, el prestigioso ranking que realiza el inglés Donald Gunn donde evalúa a los países más creativos del mundo en términos comunicacionales. El primer lugar lo ostenta actualmente Estados Unidos seguido por Inglaterra en el segundo puesto (Campanario, 2009).

Tony Waissman, director de la escuela de creativos Underground comentó (sobre Argentina): “Esto habla del potencial enorme del país en este campo y del instinto de supervivencia del sector para no resignar calidad a pesar de los presupuestos más apretados”.

Buscando un punto de comparación en Sudamérica tenemos el caso de Brasil, quien con una inversión publicitaria (medida en dólares) nueve veces más grande que la Argentina, cayó del sexto al séptimo lugar del mencionado ranking.

“El tercer puesto argentino se nutrió de aportes más parejos esta vez, lo que habla de una pauta local con un nivel promedio muy elevado”, afirma Carlos Pérez, presidente de BBDO Argentina. No tanto de “tanques” superpremiados, como sucedió en los últimos dos años con el Barrio Bonito de Nike (BBDO), o con la campaña interactiva de Axe (por entonces VegaOlmosPonce), ambos Grand Prix en Cannes.

En 2009 se produjeron campañas de trascendencia internacional, destacando Mamá Lucchetti (de Madre Buenos Aires; según Mariano Pasik, de Liebre Amotinada Ideas, lo mejor del año a nivel local), Cerveza Norte (la multipremiada comunicación de Del Campo), Gatorade (BBDO), Axe (Ponce), Bafici (La Comunidad), Renault Sandero (Publicis Grafiti) y MTV (Leo Burnett), todas con spots para TV y gran difusión por medios online. También en BTL (publicidad no tradicional, activaciones) descolló la acción de la casa inundada en el lago del Planetario para la Cruz Roja Argentina y el exitoso “Que sigan los lentos” de Doritos, aunque este último no entró en el Gunn.

Las agencias locales que más puntos consiguieron en el Gunn fueron Del Campo, Ponce, BBDO, Leo Burnett, La Comunidad, JWT y Ogilvy.

En otros reconocimientos, Young & Rubicam Argentina ocupa el primer lugar en el ranking global de Agencias de Publicidad del AgencyScope (Grupo Consultores, España) del 2012. Actualmente, Argentina recibe en forma regular encargos publicitarios de clientes internacionales, tanto para difusión dentro de Latinoamérica como para el resto del mundo.

4.3 Dimensión actual del mercado publicitario de Capital Federal

Centrándonos en el mercado de Buenos Aires, la inversión en publicidad registrada desde el año 2009 hasta el 2011 ha mostrado un notable crecimiento y sobre todo

destaca un exponencial incremento de las inversiones en el rubro de la publicidad en internet, llegando casi a duplicarse su inversión (+92,46%) en este periodo.

RUBRO	Corrientes			Constantes			Var. (%) const. 10-11	% mercado 2011
	2009	2010	2011	2009	2010	2011		
Televisión	4.232	5.867	7.329	3.183	3.852	4.264	10,67%	40,53%
Televisión abierta	3.416	4.833	6.217	2.570	3.173	3.617	13,97%	34,38%
Capital	2.854	4.007	5.098	2.147	2.631	2.966	12,72%	28,19%
Interior nacional y local	562	826	1.119	422	542	651	20,02%	6,19%
Televisión por cable	816	1.034	1.111	613	679	646	-4,81%	6,14%
Medios gráficos	3.275	4.706	6.448	2.463	3.090	3.751	21,39%	35,66%
Diarios	2.852	4.124	5.667	2.145	2.708	3.297	21,74%	31,34%
Capital	2.381	3.403	4.673	1.791	2.234	2.718	21,66%	25,84%
Interior (camp. nac.)	471	721	994	354	473	578	22,14%	5,50%
Clasificados y remates				0	0	0		0,00%
Revistas	423	582	781	318	382	454	18,89%	4,32%
Radio Capital Federal	310	396	526	233	260	306	17,68%	2,91%
Vía pública	605	677	828	455	444	481	8,36%	4,58%
Cine	128	166	215	96	109	125	14,75%	1,19%
Internet	353	528	1.147	265	346	667	92,46%	6,34%
Producción	869	1.219	1.589	653	800	924	15,49%	8,79%
TOTALES	9.772	13.559	18.082	7.351	8.904	10.520	18,15%	100,00%

Tabla 1. Gasto publicitario en medios en Capital Federal. Comparativa 2009-2010-2011.

Fuente: Anuario OIC (2011).

Dentro de los registros del Instituto Superior de Publicidad (perteneciente a la Asociación Argentina de Publicidad) encontramos más de 60 agencias activas, pero se calcula la existencia de aproximadamente 300 funcionando actualmente en la ciudad de Buenos Aires (Olivera, 2010). Durante las últimas décadas, la industria publicitaria argentina ha pasado por muchas etapas, pero jamás atascándose o cayendo en la estaticidad.

La irrupción de las agencias de medios en el mercado de la publicidad, Brokers encargados de vender espacios en los medios de comunicación a los clientes que se conglomeran en grupos y buscan así mejores precios para poder exhibir su publicidad en diferentes plataformas (principalmente segundos en televisión), impulsa al mercado de las agencias publicitarias a un mayor nivel de competencia y a mejorar sus

estándares para continuar activos en el mercado, aumentando así cantidad y calidad de publicidad en el país. Esto lleva a experimentar, en un principio, un florecimiento de la categoría durante los años 80 y principios de los 90 hasta una salvaje competencia que hubo devenir en una atomización para la categoría.

Grandes cambios se hubieron de producir desde el año 2004, cuando Agulla y Baccetti se alejaron de la publicidad; Damián Kepel y Mariano Mataloni luego firmaron Kepel y Mata; Dylan Williams y Martín Mercado dejaron McCann para fundar WM Red Cell; Juan Cravero y Darío Lanis se separaron de Euro RSCG y, por estos días, están lanzando su propia agencia; Euro RSCG es ahora comandada por Fernando Vizcaíno. Se anuncia, desde hace un tiempo, el despegue de Sebastián Wilhelm y Maxi Anselmo con su agencia Santo, y en poco tiempo más se espera la presencia de la inglesa Mother de la mano de Carlos Bayala en la región latinoamericana, con cuartel central en Buenos Aires. El panorama se reajusta y manifiesta una movilidad considerable.

La instalación y fusión de las agencias nacionales con las internacionales, la irrupción de las agencias de medios que ofrecieron luego servicios de comunicación creativa, la instalación de departamentos de comunicación estratégica en las empresas y la no tan reciente explosión de emprendimientos ligados a las comunicaciones en Capital Federal ha generado un flujo de recursos económicos y humanos bastante peculiar. Se hace bastante insondable el mercado publicitario cuando se busca determinar los actores totales.

En el próximo apartado se propone un análisis del entorno competitivo dentro del mercado de agencias publicitarias en Capital Federal.

4.4 Entorno competitivo del sector

El gran aumento en número de agencias publicitarias en Capital, evidencia que el mercado soporta una salvaje competencia y un alza en su capacidad comercial, aunque a simple vista parezca sencillamente saturado. Ahora, la clave de la supervivencia de estas agencias no es aspirar a los mismos clientes, plataformas o públicos, sino que la clave radica en una política de sectorización por nichos, generando una gran especialización de las agencias publicitarias por destacar en aspectos particulares (diferenciación), destacándose así algunas por sus instalaciones (como es el caso de Arthur Newton), otros por su *expertise* en el uso de soportes convencionales como la televisión (Y&R Argentina o Primo Buenos Aires), marketing político (Savaglio Studio) o de marketing directo (Dipaola), por mencionar algunos ejemplos.

Grandes marcas multiproducto, como Unilever o The CocaCola Company, no se limitan a encargar sus campañas publicitarias a una sola agencia, sino que buscan abarcar todas las plataformas de su interés por medio de diversas agencias de publicidad, asegurando de esta forma lograr el nivel de penetración deseada al abarcar cada flanco posible con profesionales expertos en dicha área. Esta estrategia sirve tanto para los clientes como para las agencias, ya que la competencia se limita en áreas y nichos específicos por cada plataforma (internet, tv, radio, prensa escrita, publicidad vial, marketing directo, etc.), permitiendo el desarrollo paralelo de múltiples agencias de publicidad y creativas junto con el desarrollo de distintos soportes mediales.

Debido al abaratamiento de costos que implica la tecnología actual (plataformas virtuales), la posibilidad de prescindir de una oficina, de un alta cantidad de empleados y excesivos gastos operacionales, resulta una opción particularmente tentadora para

jóvenes profesionales que se integran al mercado, quienes con pocos recursos pueden lograr altos niveles de impacto y difusión (sobre todo en internet). En el mismo afán de abaratar costos y personal, es común también que nuevas agencias apunten a ofrecer un servicio integral, donde conceptos –antes exclusivos y de orden particular– como estrategias creativas, planeamiento, diseño, producción, soporte, post-venta y mantenimiento- son entregados por un equipo humano que puede ser integrado hasta por un solo individuo.

A falta de estadísticas y estudios que condensen el diversificado panorama del entorno competitivo del mercado de agencias o compañías dedicadas al negocio de las comunicaciones publicitarias en Capital Federal y considerando la atomización del mercado en cuanto clientes de distinto calibre y competitividad, incluso dentro del mismo segmento, la producción de un diagrama global que arroje información relevante con el objeto de identificar la dimensión total de la competencia, incluyendo perspectivas particulares para cada segmento y, más específicamente aún, información que detalle la competencia en nichos, se propone como un proyecto de investigación pertinente y complementario a esta tesis. El valor agregado que pudiese entregar esta investigación propuesta a este análisis en particular bien podría resultar en un material académico de relevancia al entregar una visión precisa y acabada en relación al mercado actual de la publicidad en Capital Federal. Se deja de manifiesto entonces la invitación a la producción de una investigación de este calibre siendo considerada esta un real aporte para la escuela de diseño y comunicación de la universidad.

Capítulo 5: Proyecto Profesional: Agencia creativa.

5.1 Idea de Negocio

En el período 2004-2009 las Industrias Culturales en CABA han evolucionado favorablemente, creciendo un 54% en términos reales (a precios constantes). Es decir, a un mayor ritmo que la economía porteña en su conjunto, la cual tuvo un crecimiento del orden del 39%. Por otro lado, en el período 2008-2009 las IC crecieron un 5%, mientras que la economía de la Ciudad tuvo un leve descenso de 0,08%. En 2009, el valor agregado (a precios corrientes) por el sector fue del orden de los \$23.334 millones de pesos.

La participación del sector ha aumentado aproximadamente 1 punto porcentual entre 2004 y 2009, pasando a representar el 7,9% al 8,7% del valor agregado de la Ciudad. El aporte de las IC resulta muy significativo, aún si se lo compara con las grandes ramas de actividad de la economía porteña.

El desarrollo de la informática y de las TIC (Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación) junto con la digitalización de contenidos, permitió abaratar costos de producción de los productos y servicios tradicionales de las industrias culturales y creativas. Por otra parte, con la ampliación de la banda ancha (con 219.080 conexiones de banda ancha el 2004 contra 1.173.304 para el 2010, y en aumento) y el crecimiento del consumo digital, los productos tradicionales han tendido a adaptarse a la par que se generaron nuevos formatos orientados especialmente a los nuevos canales y equipamientos. Además, cabe mencionar el desarrollo de la telefonía móvil 3G (la telefonía móvil alcanzando una penetración del 129% para el 2009 y una proyección de penetración de la tecnología 3G desde un 9% el 2010 hasta un 42% para el 2014 [cifras proyectadas para el territorio latinoamericano]) que permite a

través de esos nuevos dispositivos los usuarios puedan conectarse a internet de manera inalámbrica.

Dentro del universo comprendido por las Industrias Creativas en CABA, una categoría en especial revela un crecimiento interesante y plantea una oportunidad de negocio en materia de comunicación. Esta categoría es la de galerías y ferias de arte privadas.

Cada vez son más las personas que acceden a las obras de arte que, con la pesificación, se volvieron mucho más accesibles para los argentinos. La venta de obras de arte creció un 35% en los últimos dos años: mientras que en 2010 se comercializaron 12.000, en el 2012 la venta superó la barrera de los 16.000, según datos de una consultora privada.

Uno de los factores que fomenta este fenómeno es la ola de aperturas de nuevas galerías de arte, tanto en Buenos Aires, como en el resto del país. El universo de galerías de arte activas en Capital Federal se estima en alrededor de 120. A esto se le suma la creciente utilización del arte como elemento decorativo, es decir, lo que los galeristas llaman “efecto shopping” en el arte. “Se está instalando una nueva tendencia en Argentina y en el mundo: el ‘efecto shopping’ en el arte. Cada vez son más las personas que hoy prefieren ir a las exposiciones, cual centro comercial, porque en un mismo espacio encuentran distintas tendencias de arte y a precios accesibles”, señaló Alejandra Laurenzi, directora de la galería Consorcio de Arte.

El formato de feria de arte ha sido una de las tácticas que los galeristas han utilizado en orden de generar canales de distribución atractivos para sus audiencias. “Los galeristas tuvimos que reconvertir la forma de llegar al público final, al verdadero comprador”, contó Solange Guez, y reveló que “de las galerías que abrieron en los

últimos dos años, son cada vez más las que representan en su mayoría a artistas jóvenes”.

5.2 Necesidad y Target

El importante crecimiento que ha experimentado la oferta en esta categoría ha alimentado el crecimiento de nuevos competidores en el panorama llamando, tanto a las nuevas galerías como a las consagradas, a adoptar nuevas estrategias conjuntas que favorezcan la comercialización de sus obras.

Este incremento en el número de competidores para la categoría impulsa el establecimiento de un modelo competitivo basado en la diferenciación para aquellas galerías que desean tomar una posición competitiva de avanzada en el mercado. Contar con una comunicación estratégica diferenciadora es hoy un factor crítico de éxito para lograr estos objetivos.

El importante desarrollo y penetración de las TICs y los nuevos medios digitales en Capital se presentan como un soporte idóneo para comunicar de manera estratégica aquellos contenidos que descubren su identidad y su posición en la categoría. La generación de contenido no sólo habrá de reportarle a las galerías notoriedad y distinción frente a sus audiencias, sino que también atraerá capitales y patrocinio de marcas asociadas al mundo del arte contemporáneo que se encuentran en búsqueda de generar alianzas con representantes destacados de la categoría.

No existen agencias creativas con la expertise necesaria que se dediquen de forma exclusiva a prestarles servicios comunicacionales a esta categoría y a su entorno inmediato. Es en este escenario donde se identifica una oportunidad de negocio y el nicho de mercado para este proyecto profesional.

5.3 Proyecto profesional

WMHB es una agencia creativa que provee servicios de comunicación estratégica y producción de contenido multimedia para segmentos exclusivos de clientes relacionados con el mercado de las artes contemporáneas en Capital Federal.

En *WMHB* trabajamos para generar relaciones entre nuestros clientes y sus audiencias convocando al diálogo a través de la producción de contenido relevante e innovador que vincule la identidad de nuestros clientes con los intereses específicos de sus audiencias.

¿Cómo lo hacemos? *WMHB* convoca a un ecléctico grupo de jóvenes artistas e ingenieros motivados por la comunicación a poner en acción sus especialidades con el propósito de producir contenido de alto impacto, tomando como punto de inicio la identidad diferenciadora de nuestros clientes.

En *WMHB* generamos contenido pensado exclusivamente para cada proyecto, utilizando las diversas especialidades de nuestro equipo para resolver mediante cruces estratégicos la comunicación de nuestros clientes, usando tipos específicos de tecnologías y plataformas que enriquezcan el diálogo y el interés de las audiencias por las marcas que representamos.

WMHB es tailored creative media.

5.4 Servicios

WMHB distribuye sus servicios en tres unidades estratégicas de negocio:

1. MEDIA BRANDING _ Desarrollo integral de comunicación publicitaria: reconocimiento de identidad, estrategia, conceptualización, diseño, desarrollo, implementación y seguimiento de acciones comunicacionales para nuestro segmento de clientes.
2. MEDIA CONTENT _ Proyectos de creación y diseño de contenidos, especialmente conceptualizados y producidos para comunicar la personalidad y los valores de cada uno de nuestros clientes con sus audiencias específicas.
3. EXPERIENCE MEDIA _ Proyectos especiales que convocan los recursos más innovadores de las plataformas online y offline para entregar una experiencia interdisciplinaria de alto impacto que comunique efectivamente el mensaje y el espíritu de nuestros clientes en sus audiencias.

En *WMHB*, la estrategia de la comunicación creativa se enfoca en potenciar la identidad propia de cada uno de nuestros clientes. Contando con aquél factor diferenciador por excelencia como concepto creativo central para desarrollar la comunicación, buscamos volcar nuestras especialidades comunicacionales hacia el diseño, desarrollo y producción de contenidos alineados con este espíritu, convocando así aquello que hace únicos a nuestros clientes.

WMHB tiene como objetivo robustecer la relación de nuestros clientes con sus audiencias, utilizando un conjunto de plataformas, tanto offline como online, que aporten a la construcción de un imaginario comunicacional visible para la marca.

5.5 Descripción de servicios

Para dimensionar los alcances de *WMHB* en su totalidad, se presentarán las características para cada uno de los servicios prestados por la agencia.

MEDIA BRANDING Area - Desarrollo integral de comunicación publicitaria: reconocimiento de identidad, estrategia, conceptualización, diseño, desarrollo, implementación y seguimiento de acciones comunicacionales para nuestro segmento de clientes.

Servicios:

1. Brand creative strategic planning & management
2. Brand creative communications planning

MEDIA CONTENT Area - Proyectos de creación y diseño de contenidos, especialmente conceptualizados y producidos para comunicar la personalidad y los valores de cada uno de nuestros clientes con sus audiencias específicas.

Servicios

1. Original media content production
2. Interactive art creation and direction
3. Brand styling and photography

EXPERIENCE MEDIA Area - Proyectos especiales que convocan los recursos más innovadores de las plataformas online y offline para entregar una experiencia interdisciplinaria de alto impacto que comunique efectivamente el mensaje y el espíritu de nuestros clientes a sus audiencias.

Servicios

1. Installation
2. Interactive Design: Mapping, Tactile, Lightning
3. Cross platform strategic planning (Web, Mobile & Tablet applications)
4. Social interaction

5.6 Modelo de negocio

El modelo se organizará según el sistema CANVAS, modelo de negocio dividido en nueve bloques que ilustran la lógica de cómo la compañía pretende comercializar sus productos/servicios. Estos nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Se entienda un modelo de negocio como un anteproyecto para una estrategia a ser implementada mediante estructuras organizacionales, procesos y sistemas.

Este modelo se divide en nueve bloques constructivos: Segmentos de clientes, Propuesta de valor, Canales, Flujo de ingresos, Actividades clave, Recursos clave, Asociaciones clave y Relación cliente-empresa.

Modelo CANVAS para WMHB

Segmentos de Clientes

WMHB se enfocará en generar relaciones comerciales con el segmento de galerías y ferias de arte de Capital Federal, en primera instancia, facilitando así una futura interacción con un segmento distinto de clientes: sus auspiciadores y aliados estratégicos (automotoras, joyería, viñedos, etc). Este modelo de segmentación es conocido como *multi-sided markets*.

Propuesta de Valor

WMHB fortalece la comunicación entre nuestros clientes y sus audiencias mediante la generación de contenido estratégico customizado de alto valor creativo, valorando los conceptos que representan la identidad de nuestros clientes, aumentando la competitividad de sus marcas en la categoría.

Canales

Se establecerá presencia de marca, exponiendo los servicios ofrecidos por WMHB, mediante la construcción una sólida red de presencia virtual, que tendrá el objetivo de conectar las diferentes plataformas virtuales que serán los pilares fundamentales para comunicar y distribuir los servicios de comunicación corporativa ofrecidos a nuestros clientes.

A su vez, y de manera indirecta, se establecerán alianzas estratégicas con organizaciones que compartan los valores de WMHB, tanto extranjeras como locales, fortaleciendo nuestra presencia en el mercado de las industrias culturales en Capital Federal.

Nuestros canales de comercialización serán primordialmente de orden directo, contando con un equipo de venta que supervisará los procesos de venta y post-venta de los servicios, relacionándose uno a uno con el cliente.

Relación Cliente-Empresa

A través de una dedicación por construir una asistencia personalizada, *WMHB* busca desarrollar una relación íntima en cada una de las etapas de su entrega (1. Crear conciencia, 2. Evaluación, 3. Compra, 4. Entrega y 5. Post venta) con cada uno de sus clientes, favoreciendo así un trabajo completamente customizado para sus requerimientos específicos.

Flujo de Ingresos

WMHB tiene por objetivo capturar ingresos mediante la prestación de servicios a una exclusiva cartera de clientes. Los ingresos serán percibidos por la venta de los servicios entregados.

Las políticas de precio de *WMHB* serán determinadas por la relación oferta-demanda del mercado actual.

Recursos Clave

WMHB cuenta con un capital humano de alto valor profesional en materias de comunicación. Este recurso clave se suma a las alianzas estratégicas generadas con distintos productores y proveedores dedicados al desarrollo de tecnologías específicas de la comunicación y el diseño, recurso clave para agregar valor a nuestros contenidos (tercerización).

Actividades Clave

La solución de problemas comunicacionales mediante el diseño y desarrollo de contenido creativo y el monitoreo de desempeño y las medidas de alcance de nuestros servicios son las actividades clave en este modelo de negocio.

Asociaciones Clave

Mantener, fortalecer y enriquecer la relación con nuestros proveedores (colectivos creativos) es crítico para el funcionamiento de *WMHB*.

Estructura de costos

Para el modelo de negocio de *WMHB*, la estructura de costos se ve afectada por su variabilidad. Los costos variarán en relación al volumen de los servicios producidos.

Conclusiones

Este estudio ha tenido por objeto el análisis del mercado publicitario, desde una perspectiva contemporánea global hasta llegar al caso particular de Capital Federal, con el propósito de presentar una propuesta de implementación y desarrollo de un emprendimiento (proyecto profesional) que responda y satisfaga las necesidades detectadas para un segmento específico.

Desde un punto de vista global, el mundo de la comunicación publicitaria ofrece nuevos caminos y posibilidades. En el proceso de estudio de la historia, desde sus precarios comienzos hasta sus más vanguardistas soluciones creativas contemporáneas, se han descubierto factores de cambio críticos que invitan a reflexionar sobre una forma eficiente y competitiva del uso de la comunicación como factor diferenciador de las marcas frente a las audiencias para los tiempos que corren.

La irrupción de internet a finales de los años 80 y principios de los 90 como un medio de comunicación masivo compuesto por individuos, que a su vez se reúnen en grupos a través de esta red componiendo nichos de interés y comportamiento común, deviniendo estos luego en *clusters*, que unidos conforman a su vez segmentos, atomizando dramáticamente el mercado -antes comprendido como conjunto comparativamente indiferenciado-, ha obligado a las agencias publicitarias (encargadas de establecer puentes comunicacionales entre estas “nuevas” audiencias y sus “antiguos” clientes) a replantearse las bases y las herramientas a usar para lograr estos propósitos.

Las estrategias convencionales de uso de los medios de comunicación por parte de los creativos publicitarios –discursos que han modelado, desde la representación y el manejo de la semántica ideológica, la esfera ideomática, sociológica y política- se han

visto cuestionadas y develadas en cuanto espectáculo unidireccional. El soporte virtual ha permitido una comunicación bilateral, espacio donde la cultura y el acontecer social tiene una fuerza nunca antes vista donde se ha descubierto el carácter crítico de las audiencias ya visibles y múltiples. El alza de respuestas contraculturales y críticas encuentra terreno para establecer nuevas aplicaciones de un discurso multitudinario y empoderado, donde los conceptos claves pasan a ser *red*, *interdependencia*, *liderazgo*, *trabajo en equipo*, *foco en el cliente*, *mercado global*, *información como recurso* y *calidad absoluta*, entre otros. La respuesta de las audiencias frente a la publicidad es de medida reticencia y una atención crítica a aquellas nuevas formas de aplicabilidad.

Al atender a los planteamientos y perspectivas de los numerosos protagonistas del mercado publicitario que han atravesado por este cambio de paradigma al referirse a este escenario, se han descubierto factores críticos de éxito en materia de comunicación publicitaria. En este análisis, se ha puesto hincapié en la identificación de herramientas competitivas para la comunicación publicitaria. Cuatro factores se manifiestan como fundamentales para concebir una base desde donde observar y trabajar con las audiencias. Se han identificado como fundamentales la disrupción (sistema de comunicación creativa implantada por TBWA como forma de enfrentar la comunicación publicitaria desde ángulos inexplorados para sus clientes), la cada vez menos distinguible distancia entre los mundos *online* y *offline* (tecnología 3G, redes sociales virtuales, múltiples plataformas de contacto e interacción), la fusión entre las artes mediales y el comercio (artistas multimedia que trabajan en conjunto con las marcas para generar contenidos y sistemas que interpelen y vinculen a las compañías con sus audiencias) y la atomización de las audiencias (que ha generado un nuevo paradigma en materia de segmentación, identificando nichos, grupos, clusters específicos a quienes atender).

La internalización de estas herramientas competitivas establecen los criterios básicos de comunicación acuñados por las agencias creativas (respuesta comercial emprendida por publicistas desprendidos de los convencionalismos y la estaticidad de las grandes agencias publicitarias). En este análisis se ha registrado su historia y su desempeño en el tiempo, delineando una guía de acción y un modelo estratégico que fortalece el diseño del proyecto profesional en cuestión.

La identificación de un nicho específico a quien atender ha sido planteado como uno de los objetivos a alcanzar en este proyecto profesional. Luego de un análisis del mercado publicitario de Capital Federal, mercado principal en el cual habrán de comercializarse los servicios del proyecto profesional en cuestión, y el desglose de los segmentos atendidos por agencias creativas con características similares a la propuesta por este trabajo, se ha identificado el nicho específico de posicionamiento para el proyecto.

Con el objeto de contribuir a los estudios académicos producidos por la facultad de diseño y comunicación de la universidad, se sugiere, complementariamente a este estudio, la producción de un proyecto de investigación que defina los márgenes actuales del mercado publicitario de Capital Federal, estudio cuantitativo que no ha sido realizado y que se considera pertinente para complementar un estudio cualitativo de las características de este proyecto profesional en particular.

Considerando el curriculum del autor de este trabajo y tomando en consideración el nivel de crecimiento de la categoría de las Industrias Culturales en Capital Federal (experimentando un 54% de crecimiento entre el período 2004-2009 y representando un 8,7% del valor agregado total de la ciudad), se ha determinado el nicho de galerías de arte como el objetivo proyectado para el desarrollo de la agencia creativa planteada en este trabajo.

Considerando los factores externos e internos de su entorno, identificando sus necesidades y problemáticas, analizando su dimensión y su proyección esperada y advirtiendo la falta de competidores en el entorno, el nicho de galerías de arte de Capital Federal presenta un universo prospectivo propicio para el desarrollo y posterior comercialización del proyecto profesional en cuestión.

El proceso de implementación de la totalidad de los descubrimientos arrojados por este análisis, tendrá su posterior aplicación práctica en el llamado Proyecto Integral. Se entienda por este proyecto el diseño de una comunicación integral ejemplar, sirviendo a la agencia *WMHB* como cliente, el cual se presente como una manifestación tangible de los alcances de los servicios prestados por la misma agencia para sus clientes.

Lista de Referencias Bibliográficas

Ahrnbom, T. & Parfelt, L. (2011) *Advertising. Then and now. A qualitative study of Internets effect on advertisement strategies*. Stockholm School of Economics.

Bachelor
thesis.

Anaut, N. (1990). *Breve Historia de la Publicidad*. Buenos Aires. Editorial Claridad.

Aprile, O., Borrini, A., Daschuta, M., Martinez, J. (2009). *La publicidad cuenta su historia*.

Buenos Aires. La Crujía Ediciones.

Brind'Amour, J. (2005). *Toward solving an advertising agency dilemma: A discussion concerning differences inherent to managing goods-centric models and service-centric*

models. Canadá. Tesis MBA. Athabasca University. Disponible aquí:

<http://dtpr.lib.athabascau.ca/action/download.php?filename=mba/open/>

JPBrindAmourProject.pdf

Buzzi, G. (2009). *El modelo de la nueva agencia*. Buenos Aires. Disponible en:

<http://www.masquecomunicacion.com/wp-content/uploads/2011/05/EI-Modelo-de-la>

nueva-agencia.pdf

Campanario, S. (2009). Con baja inversión, Argentina sigue en el podio creativo global.

Disponible en: <http://edant.clarin.com/diario/2009/12/14/elpais/p-02061372.htm>

Castellblanque, M. (2001). *Estructura de la actividad publicitaria*. Barcelona. Ediciones

Paidós Ibérica, S.A.

Costa, J. (1993). *Reinventar la Publicidad: Reflexiones desde las ciencias sociales*. Madrid. Editorial Fundesco.

Cruz Lopez, M. (2004). *El análisis sociológico del consumo: una revisión histórica de sus desarrollos teóricos*. Revista Sociológica.

Dru, M. (2007). *Disrupción. El camino hacia el futuro*. Bogotá. Editorial Planeta Colombiana S. A.

Gubern, R. (2000). *El eros electrónico*. Madrid. Grupo Santillana de Ediciones S.A.

Hermo, D. (2011). *Una lectura sobre el avance de la publicidad en paralelo con el arte*. Buenos Aires. Universidad de Palermo.

Kleppner, O. (1994). *Publicidad*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Kotler, P. (2006). *El marketing según Kotler*. Barcelona. Editorial Paidós.

Lull, J. (1995). *Medios, comunicación, cultura. Aproximación global*. Cambridge. Amorrortu editores.

Olivera, S. (2010). *Agencias y centrales de medios: de la pelea a una agenda común*. Disponible en: http://www.ieco.clarin.com/marketing/Agencias-centrales-medios-agenda-comun_0_342566015.html

Piñeiro, A. (1974). *Breve historia de la publicidad Argentina*. Buenos Aires. Alzamor Editora.

Shirky, C. (2008) *Here Comes Everybody. The Power of Organizing Without Organizations*. New York. The Penguin Press.

Terzi, A. (2010) *Historia de las Agencias de Medios en Argentina*. Disponible en:
<http://www.agenciasdemedios.com.ar/historia-de-las-agencias-de-medios/historia-de-las-agencias-de-medios-en-argentina/>

Tungate, M. (2007). *El Universo Publicitario: Una historia de global de la publicidad*. Barcelona. Editorial Gustavo Gili.

Bibliografía

Anaut, N. (1990). *Breve Historia de la Publicidad*. Buenos Aires. Editorial Claridad.

Bly, R.(2006) *The Copywriter's Handbook*, Third Edition: A Step-By-Step Guide To Writing Copy That Sells. New York. Holt Paperbacks.

Johnson, M. (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Washington DC. Harvard Business Press.

Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca: Branding*. México. Pearson Prentice Hall.

Kleppner, O. (1994). *Publicidad*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Kotler, P. (2006). *El marketing según Kotler*. Barcelona. Editorial Paidós.

Lull, J. (1995). *Medios, comunicación, cultura. Aproximación global*. Cambridge. Amorrortu editores.

Ogilvy, D. (1985). *Ogilvy on Advertising*. Los Angeles. Vintage; 1st Vintage Books.

Piñeiro, A. (1974). *Breve historia de la publicidad Argentina*. Buenos Aires. Alzamor Editora.

Ries, A. y Trout, J. (1993). *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Madrid. McGrawHill.

Ries, A. y Trout, J. (2002). *Posicionamiento*. Mexico: Mc Grawhill. Interamericana editores, S.A. de C.V.

Sanchez, J. (1979). *Teoría de la publicidad*. Madrid. Editorial Tecnos.

Toscani, O. (1996) *Adiós a la publicidad*. Barcelona. Ediciones Omega.

Tungate, M. (2007). *El Universo Publicitario: Una historia de global de la publicidad*. Barcelona. Editorial Gustavo Gili.

Williams, L. (2010). *Disrupt: Think the Unthinkable to Spark Transformation in Your Business*. New York. FT Press; 1 edition.

Real Academia Española (2009). *Diccionario de la Lengua Española*. Disponible en:
<http://www.rae.es/rae.html>