

**CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y TRABAJO EN LAS AGENCIAS  
PUBLICITARIAS EN LA ERA DIGITAL**

**CREATIVITY, INNOVATION AND AGENCIES WORK IN ADVERTISING IN  
THE DIGITAL AGE**

**María de la Luz Fernández Barros (México).**

**Universidad Anáhuac México-Norte.**

**maluzfb@gmail.com**

**Resumen**

La era digital, centrada en el consumidor, ya nos ha alcanzado y es por ello que la forma tradicional de hacer publicidad por parte de las agencias debe de cambiar. Los consumidores están más informados y ello les permite tener un mayor poder sobre el consumo de medios como hasta ahora nunca se había visto. La aparición de una serie de nuevos medios en el ámbito de lo digital y la necesidad de obtener resultados positivos financieros por parte de los anunciantes han obligado a los profesionales de la mercadotecnia, y en especial las agencias publicitarias, a innovar o morir en medio de un entorno sumamente cambiante. En las siguientes páginas se busca hacer una reflexión acerca de lo que es el cambio y las implicaciones que éste puede tener en un proceso de innovación. Para ello, se analizará el concepto de creatividad, el proceso creativo y cómo se manejan ambos dentro de las agencias publicitarias quienes, en esencia, son generadoras de ideas creativas para los anunciantes. Posteriormente se procederá a analizar el concepto de innovación y de sus principales aceleradores y frenos dentro de una empresa u organización para, finalmente, presentar un análisis del proceso creativo e innovador en el trabajo diario de las agencias y sobre cómo están enfrentando el reto de reconfigurarse ante la llegada de las nuevas tecnologías y medios digitales e ir construyendo así la agencia publicitaria del futuro.

**Palabras clave:** Creatividad, innovación, cambio, agencia publicitaria, era digital, nuevo modelo de agencia.

**Abstract**

The digital era focused on the consumer is over us and how for this traditional way to make advertising from de agencies has to change. The majority of consumers are more informed and this let them to have more power over the media consumption as ever had seen. The appearance from a series of new digital media and the need to obtain positive financial results on the advertisers side have obliged to the marketing professionals, specially advertising agencies to innovate or to die in a turbulent environment. In those pages we are going to do a reflection about what change is and the implications from this in a process innovation. For this, we will analyze the concept of creativity, creativity process and how both operate inside of the advertising agencies who in essence are the generated from creativity ideas. Then, we will proceed to analyze the innovation concept and its mains accelerators and brakes inside from an organization to, finally, present a creative and innovate process analysis inside the daily agencies work and how

them are facing up to the challenge to take a new shape close to the new technologies and new media arrive and to build the advertising agency of the future.

**Keywords:** Creativity; innovation; change; advertising agency; digital era; new agencies model.

### El cambio

Los cambios modifican un entorno determinado –generalmente fuera de nuestro control- y suelen llegar a nuestro ambiente como resultado de una innovación realizada por alguien o por el azar (Ordoñez, 2010). Los cambios no suelen ser accidentales: son el resultado de accionar a algún otro cambio.

Ordoñez señala que los cambios tienen ciertas cualidades distintivas: la *velocidad*, entendida como el tiempo que exige un recorrido en el llamado “ciclo de resistencia al cambio”. Cuando los cambios son rápidos, es decir, cuando se imponen rápidamente su velocidad aumenta exponencialmente por lo que en muchas ocasiones a penas y se puede reaccionar a ellos. Ante esta situación, las empresas y organizaciones enfrentan dos opciones: responder a ellos con creatividad para poder transformarlos en algo positivo o, simplemente, tratar de resistirlos de cualquier manera. Sin embargo, en las empresas productoras de bienes y servicios de consumo el lograr que un nuevo producto se adapte al mercado puede llevar décadas ya que el tiempo promedio para que en una generación se imponga un nuevo hábito y se modifique el anterior es de una a dos generaciones. Pensemos en el caso del consumo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC’s) o de Internet en donde a pesar de que ha habido una gran rapidez en su difusión, en ambos casos, aún no se han convertido en productos y servicios de consumo masivo en el mercado mundial (a pesar de su gran penetración en los países desarrollados y en parte de Asia).

Otra cualidad distintiva de los cambios es la *dirección* o rumbo que pueden tomar y al respecto podemos señalar que en el estudio de los mercados y de las organizaciones los cambios suelen ser multidireccionales, es decir, que están interconectados y que por ello pueden repercutir no sólo en sus productos o servicios sino que también lo hacen en su estructura organizacional, en los consumidores, en la sociedad y en la economía o en el gobierno de un país. De nueva cuenta, pensemos en el impacto que están teniendo los medios sociales -*social media*- en la publicidad: la transformación de los usuarios de Internet (de consumidores pasivos se han convertido a sujetos activos, creadores de sus propios contenidos -*prosumers*-); la modificación en el diseño de estrategias mercadológicas para el consumo por parte de anunciantes y agencias de publicidad o en la conformación de las nuevas empresas mediáticas (ahora multimedia) quienes además de ser dueños importantes de medios tradicionales de comunicación publicitaria (radiodifusoras, televisoras, periódicos, revistas, etcétera) buscan participar en el mercado digital mediante la adquisición, compra o fusión con empresas de medios digitales (y también a la inversa).

En el *Cuadro 1* se presentan algunos de los principales cambios e innovaciones que se han dado en los diferentes actores de la industria publicitaria a partir de la segunda mitad del siglo XX y hasta nuestros días. En él podemos observar cómo los cambios culturales y sociales de las últimas décadas impactaron en los patrones de consumo y, por ende, en la forma de innovar por parte de los anunciantes, las

agencias de publicidad, los medios publicitarios, los consumidores y el uso de las nuevas tecnologías.

Cuadro 1. Cambios e innovación en los Actores de la Industria Publicitaria (1950 a la actualidad)

Cambios socioculturales y económicos	Anunciantes	Medios de comunicación	Nuevas Tecnologías	Consumidores	Agencias de Publicidad
<b>Décadas de los 40 y</b>					
-Segunda Guerra Mundial y posterior Guerra Fría -Incremento de la población urbana -Inicia expansionismo norteamericano (imperialismo cultural)	-Poca importancia en el consumidor -Valoración de lo funcional	-Domino de la radio, la prensa y el cine como medios publicitarios -Inicia publicidad en TV	- Transistores	-Surgimiento de la moda “ <i>pret-à-porter</i> ” -Se crean diferentes electrodomésticos	Propuesta 1.0 (1880-1950): El trabajo publicitario gira en torno a la generación de ventas mediante la utilización
<b>Década de los</b>					
-Coexistencia pacífica Este- Oeste -Movimiento Hippie -Movimientos estudiantiles y en pro de los derechos civiles -Guerra de Vietnam -El hombre llega a la luna	-Desarrollo de nuevos productos -Empieza a ganar peso la parte intangible de los productos -Empieza a valorarse el comportamiento y comodidad del consumidor	-Predominio de la publicidad en revistas y resurgimiento de la publicidad en radio -A finales de la década inicia la TV a color y las transmisiones por cable	- Primeros sistemas operativos	-Auge de los electrodomésticos - Proliferación de las marcas -Proliferación del sistema de ahorro y préstamo (incremento de la capacidad de endeudamiento por parte del consumidor) -Primeras tarjetas de crédito -Surgen los productos alimenticios instantáneos y pre-elaborados	Propuesta 2.0 (1960-1980) El trabajo publicitario se basa en el desarrollo de propuestas creativas para la atracción de los consumidores y en proporcionarles a los anunciantes diferentes servicios bajo un mismo techo

Década de los					

-Crisis energética mundial -Robotización en Japón y avance de este mercado sobre occidente -Movimientos ecologistas y feministas y pro derechos humanos	-Auge del consumo -Valoración de lo estético -Primeros movimientos a favor de un consumo responsable	-Incremento de a actividad publicitaria tanto en radio como en TV (cantidad y densidad de los estímulos)	-Primeras bases de datos -Primeros procesadores de texto -Redes locales	-Conciencia y primeros cambios en la dieta alimenticia de la sociedad -Inicia el uso de ropa deportiva -Generalización de sistema de ahorro y préstamo y expansión de las tarjetas de crédito	IDEM
<b>écada de los 80's</b>					

-Desarrollo de la globalización económica (liberalismo) -Crisis económica mundial -Liberalismo -Fragmentación cultural: Punks -Hedonismo, nuevos ricos	-Globalización de las marcas y acceso a nuevos mercados -Construcción de hipermercados y centros comerciales -Cultura de lo desechable -Valoración del acto de compra como recreación	-Empiezan a conformarse las empresas multimedios -Uso del humor en los contenidos para captar audiencias -Boom de la FM en radio -Auge de la TV por cable (nace en MTV) -Primeros teléfonos celulares -Inician los videojuegos - Reproductores de video	-Fibra óptica -Primeros teléfonos celulares -Primeras PC's (Apple) Sistema Operativo MSDOS	-Nuevos electrodomésticos para facilitar la vida de las personas -Consumo de productos importados -Uso de cajeros automáticos -Proliferación de servicios bancarios -"El cliente es primero" -Surgimiento y auge de los restaurantes de comida rápida ( <i>fast food</i> )	Propuesta 3.0 (1980-2000) El trabajo publicitario se centra en la especialización y globalización de los servicios que ofrecen las agencias, principalmente la planeación y compra de medios (surgen las agencias y/o centrales de medios). Surgen firmas especializadas en el desarrollo de otras estrategias de comunicación integral de mercadotecnia: relaciones públicas, mercadotecnia directa, promociones
<b>Década de los 90's</b>					
-Caída del socialismo con el	- Occidentalizaci	-Crecimiento de las	-Navegación en Internet	-Aparatos como	IDEM

<p>surgimiento de nuevas democracias y mercados de consumo</p> <p>-Crisis de los Tigres Asiáticos</p> <p>-Apertura en China al capital extranjero</p> <p>-Fin del Estado de Bienestar y auge de la globalización</p> <p>-Masificación de las microcomputadoras y auge de la telefonía celular</p>	<p>ón del modo de consumo</p> <p>-Mayor segmentación de mercados</p> <p>-Valoración de las expectativas de los usuarios</p> <p>-Auge de las marcas propias</p> <p>-Se fortalece el movimiento de la responsabilidad social empresarial</p>	<p>empresas multimedios</p> <p>-Inician las grandes cadenas de exhibición cinematográfica</p> <p>-Privatización de los medios estatales</p> <p>-TV satelital</p> <p>-Inicios comerciales de Internet</p> <p>-Auge de los celulares</p> <p>-Auge de los videos caseros</p>	<p>-Desarrollo de la TV satelital</p> <p>-Portabilidad de la información (USB, Laptops, teléfonos celulares)</p> <p>- Aplicaciones para oficina en PC'S de escritorio</p> <p>-Explosión comercial de Internet a través del hipertexto</p>	<p>microondas, consolas de videojuegos, CD</p> <p>-Auge del crédito al consumo</p> <p>-Sistema de Ahorro para el Retiro SAR</p> <p>-Cobro de servicios extra bancarios</p> <p>-Restaurantes étnicos, temáticos e internacionales</p> <p>-Desembarco de corporaciones globales</p> <p>-Hombres y mujeres más preocupados por su alimentación</p> <p>-Importante consumo del agua embotellada y bebidas light</p>	
<b>Primera década del siglo XXI</b>					
<p>-Terrorismo islámico sobre occidente</p> <p>-Guerra de Irak</p> <p>-Ascenso de países emergentes</p> <p>-Crisis Económica Mundial</p> <p>-Movimientos migratorios globales</p> <p>-Sociedad de la información</p>	<p>-Concentración de actividades mercadológicas en el punto de venta</p> <p>-Consumidor más analítico</p> <p>-Preocupación por la sustentabilidad</p> <p>- Personalización de las relaciones anunciante-consumidor (<i>one-to-one</i>)</p> <p>-Invasión a la privacidad del consumidor</p> <p>-Consumidor más tecnologizado y en busca de entretenimiento</p>	<p>-Migración de los medios tradicionales a formatos digitales: periódicos, revistas, radio y TV online</p> <p>-Surgimiento y proliferación de los medios sociales (social media)</p> <p>-Alta segmentación mediática en prácticamente todos los medios</p> <p>-Auge del DVD y del BlueRay</p> <p>-Boom de los videojuegos en todas sus modalidades</p>	<p>-TV Digital</p> <p>-Telefonía móvil vs la telefonía fija</p> <p>-Dispositivos móviles (IPOD, IPHONE, <i>Tablets</i>, <i>Smartphones</i>, etc.)</p> <p>- Aplicaciones personalizadas de las marcas para los consumidores principalmente para dispositivos móviles</p> <p>-<i>Weblogs</i></p> <p>-Redes sociales</p> <p>-<i>Podcasts</i></p>	<p>-Proliferación y uso de los dispositivos móviles</p> <p>-Alta tecnología aplicada a las diferentes industrias de consumo (moda, autos, informática, etc.)</p> <p>-Proliferación de los servicios de belleza, entretenimiento, bancarios y de salud</p> <p>-Renacimiento de los créditos hipotecarios</p> <p>-Comida gourmet y "<i>slow food</i>"</p> <p>-Alimentos orgánicos y mayor cultura</p>	<p><b>Propuesta 4.0</b></p> <p>El trabajo publicitario busca hacer crecer los negocios de los anunciantes mediante una planeación más sofisticada e involucrando sus acciones de comunicación mercadológica en los hiper medios y adquiriendo un mayor compromiso en el ejercicio financiero de los</p>

		-Teléfonos inteligentes con diversas aplicaciones	-Realidad Aumentada	enológica	presupuestos de sus clientes. Hay una mayor personalización de las estrategias mercadológicas dirigidas a los consumidores.
--	--	---	---------------------	-----------	---

Fuente: Elaboración propia con información de Vollmer y Precourt (2009) y Ordoñez (2010).

### Creatividad

El primer paso en el camino hacia la innovación es el desarrollo de la creatividad, es decir, la capacidad de pensar soluciones nuevas a un problema existente, de descubrir problemas diferentes y de explotar recursos de modos inéditos (Ordoñez, 2010; García, 2007). Las agencias de publicidad tienen como objetivo principal la resolución de los problemas de comunicación mercadológica de una determinada marca o producto. Así, el trabajo diario de una agencia publicitaria va más allá del que realizan los creativos publicitarios (diseñadores de arte, escritores y generadores de las ideas de las campañas) quienes, junto al personal de las áreas de cuentas (intermediarios entre la agencia y el cliente), medios (quienes realizan la investigación, planeación y compra de medios) e investigadores de mercado (*planners*) buscan ir más allá del simple ejercicio imaginativo para así superar lo que sería un mero trabajo intelectual. Mediante el pensamiento creativo y el análisis multidisciplinario buscan traspasar la barrera de lo imaginario para, después, aterrizarlo en el mundo real (innovación) y que ello devenga en resultados positivos para sus clientes –los anunciantes-. De esta manera, el éxito de una campaña publicitaria no debe atribuirse exclusivamente a las buenas ideas sino a haberlas puesto en marcha de una manera correcta. Es hasta ese momento en que podemos hablar de innovación porque es cuando se concreta el potencial transformador encerrado en esas ideas.

Ser creativo no es fácil y vivir de ello mucho menos ya que la generación de ideas tanto en lo personal como en lo institucional enfrenta obstáculos personales y sociales (Ordoñez, 2010). En el ámbito personal, las principales barreras a las que se enfrenta a creatividad son la percepción de que se debe cumplir con lo establecido (fijación a modos tradicionales)<sup>2</sup>; la excesiva familiaridad –conocimiento- que se tiene con el problema a resolver (y que puede provocar la denominada “ceguera de taller”) y, finalmente, problemas para realizar un pensamiento divergente (aquel que acepta el mayor número de respuestas posibles ante un problema). En el ámbito social, las barreras a las que suele enfrentarse el pensamiento creativo vienen dadas principalmente por bloqueos de tipo emocional tales como el miedo a equivocarse; el temor a las sanciones o la auto-desconfianza.

Además de los obstáculos anteriores, durante el proceso de creación, habremos de considerar el entorno organizacional en el que se está buscando generar algo nuevo;

las personas (empleados y otros compañeros de trabajo) que trabajarán en ello y los procesos personales y organizacionales (metodologías) que se utilizarán para la resolución de problemas y/o la generación de nuevas ideas. En el caso de la publicidad, habrá de considerarse además, al estereotipo que se tiene de la profesión como fundamentalmente creativa frente a otras actividades del ámbito de la comunicación olvidando que cualquier persona o profesionista puede ser creativo.

Vollmer y Precourt (2009) señalan que algunos de los retos que están enfrentando las agencias de publicidad de hoy en día en su proceso de innovación están relacionados con 4 aspectos principalmente:

- La importancia de conocer y saber planear los presupuestos publicitarios en torno a los nuevos medios y sus alcances. Los anunciantes están buscando que las agencias ejerzan su creatividad más que en el desarrollo de campañas vistosas y estéticas en “una planeación más sofisticada e innovadora de medios”. De esta manera, los trabajadores del departamento creativo de la agencia de publicidad ceden su tradicional importancia a sus compañeros del área o departamento de medios quienes además de sus tareas deberán asegurarse de que las ejecuciones creativas de una campaña se integren a aquellos medios con los que el nuevo consumidor interactúa en el ciberespacio. Este aspecto ha sido un problema para muchas de las tradicionales agencias publicitarias ya que sus tiempos de respuesta respecto a las nuevas agencias (digitales y más pequeñas en su infraestructura) han sido lentos debido a que a sus actuales modelos comerciales basados en el volumen y la rentabilidad les cuesta aceptar la nueva dinámica de operación en el mercado publicitario: estructuras más ligeras y en constante búsqueda de nuevas opciones híper mediáticas de relación con el consumidor.
- La demanda por parte de los anunciantes de ejercer ese presupuesto de una manera responsable y redituable. Esta situación es el resultado de que durante muchos años las agencias de publicidad tradicionales “han reusado hacer inversiones en las nuevas técnicas de medición, investigación y análisis del retorno a la inversión necesarias para mostrar mejor la eficacia de sus campañas a sus clientes (los anunciantes)” (p. 150).
- Diversos desafíos organizacionales. Entre los desafíos más importantes están la aún priorización del trabajo de la unidad comercial individual (en lugar del trabajo conjunto de todas las unidades); el mantenimiento de formas tradicionales de sistemas de pago y en el manejo del talento de las agencias (la gente joven –más familiarizada con las nuevas tecnologías está siendo



contratada y “pirateada” por compañías digitales, los medios de comunicación y otras compañías nuevas en el ámbito de las TIC’s) y las luchas internas entre las diferentes áreas por el presupuesto de los anunciantes. Todo ello amenaza el proceso de innovación de las agencias y la administración del mismo.

- El surgimiento de una nueva ola de competidores en el área que no proceden necesariamente del sector publicitario sino más bien del de las empresas nativas de la Internet tales como Google, Yahoo!, Facebook, Microsoft, etcétera, quienes con sus “habilidades analíticas y tecnológicas” van mucho más allá del alcance de la mayoría de las agencias.

### El proceso creativo

Como hemos podido observar hasta el momento, la creatividad no surge de simples “chispazos” ya que conlleva todo un trabajo o proceso mediante el cual la mente humana logra generar algo competitivo y útil. Este trabajo, denominado proceso creativo, suele pasar por diferentes etapas o fases (Ordoñez, 2010) las cuales resumiremos en 4: la investigación, la ideación, el desarrollo o iluminación y la implementación de la idea (en esta última se da paso al proceso de innovación).

Durante la **etapa de investigación** el presunto creativo recopila todo tipo de información relacionada con el problema a resolver a fin de generar una base de conocimientos que le permitan iniciar el pensamiento creativo. En las agencias de publicidad esta primera etapa corresponde al inicio de la denominada estrategia creativa que será el marco de actuación en el que deberá desarrollarse el pensamiento creativo para el diseño del mensaje publicitario (Ortega, 2004). En esta fase, el anunciante y el supervisor de la cuenta por parte de la agencia recaban toda la información necesaria sobre el producto, servicio y/o marca sobre la que se trabajará y la plasmarán en un documento denominado “*brief*” –sumario de los aspectos más relevantes de la marca con los cuales deberán trabajar sus ideas los creativos- para de ahí pasar a la fase de ideación. Entre la información que debe incluirse en este documento se encuentra: la población objetivo a la que se destinará el mensaje; el objetivo del mensaje o campaña; el beneficio principal que le aportará al consumidor; información sobre la competencia; aspectos presupuestales y algunos limitantes o condicionantes de actuación.

En la **etapa de ideación** o incubación se espera encontrar soluciones al problema(s) planteado(s). El desafío aquí – y podemos aplicarlo al caso de los creativos publicitarios- es “aprender a detectar las oportunidades, a ver algo donde comúnmente no se ve, a observar situaciones con perspectivas novedosas” (Ordoñez, 2010, p. 107). En pocas palabras, a encontrar nuevas ideas. Para ello, existen diferentes enfoques basados en la intuición, el pensamiento divergente, la libre asociación o la sinéctica<sup>3</sup> y su uso dependerá tanto de la complejidad del problema a resolver como de las formas individuales de pensamiento del equipo de trabajo y de los procesos y cultura organizacionales. Algunas de estas formas de pensamiento que son utilizadas para detonar ideas creativas dentro de las agencias de publicidad son los “mapas mentales”; la ya mencionada sinéctica; el análisis prospectivo y el *brainstorming* o “lluvia de ideas”.

La **etapa de desarrollo o iluminación** consiste en convertir esas ideas en conceptos (en el caso del trabajo publicitario) o en prototipos (en el caso del diseño de productos). Es el momento en el que los miembros del área creativa de la agencia (diseñadores, redactores y productores) buscan trasladar sus ideas al terreno tangible para experimentar cómo sería su funcionamiento. Es el momento en el que se diseñan textos, ilustraciones, composiciones, cuñas y *storyboards* en los que se busca reflejar la idea creativa para presentársela al anunciante o cliente. Si esta idea refleja lo que la marca quiere comunicar a sus consumidores entonces se procede a la etapa de producción de la campaña publicitaria.

La etapa final del proceso creativo es la **etapa de implementación** que es donde se busca llevar a cabo o ejecutar la(s) idea(s) obtenidas en la etapa anterior traduciendo la visión subjetiva a formas simbólicas objetivas. En el caso de la agencia publicitaria, es el momento en que una vez producidos los anuncios para los diferentes medios, la campaña “sale al aire”. Es hasta este momento en el que anunciante y agencia podrán comprobar si el trabajo publicitario obtendrá los resultados esperados.

### Innovación

Como ya se había señalado, la creatividad es la capacidad de pensar soluciones nuevas a un problema existente, de descubrir problemas diferentes y de explotar recursos de modos inéditos. La innovación, por su parte, es la capacidad de hacer (realizar) cosas nuevas que permitan crear diferencias competitivas y/o aportar “valor” a la compañía u organización (Ordoñez, 2010). Asimismo, se señaló que la creatividad era el primer paso en el proceso de innovación pero, como ya se ha dejado entrever, ambas – creatividad e innovación – pueden estar presentes al mismo tiempo, es decir, se puede crear y a la vez estar innovando, es decir, actuando en torno a la resolución del problema.

Entre los principales beneficios de desarrollar la innovación dentro de una empresa u organización se encuentran: la creación de diferencias competitivas; la protección de esa diferenciación ante los cambios medioambientales y ante los competidores y el mejoramiento de la relación costo-beneficio entre la empresa y los consumidores; la creación de nuevos mercados de consumo o una nueva segmentación de los mismos; el desarrollo de nuevos procesos, nuevas tecnologías comerciales, negocios y canales de distribución entre otras. Ordoñez señala que “perfeccionar la comunicación de una cualidad del producto o servicio, constituye también una innovación” (p.133), aunque de menor grado y es justo ahí donde las agencias de publicidad juegan un papel importante.

A pesar de que las acciones innovadoras suelen generar cuestiones positivas pueden traer consigo una contradicción: el deseo de cambiar pero al mismo tiempo el temor de hacerlo. Así pues, el deseo de cambiar y las denominadas necesidades sociales supervinientes<sup>4</sup> se convierten en aceleradores para la innovación mientras que el miedo a hacerlo se convierte en un freno para la misma. Algunas de las conductas que se consideran aceleradoras de la innovación se encuentran:

- La capacidad de persuadir a los grupos de trabajo (empleados) para generar un trabajo creativo importante que pueda llevar al desarrollo de un prototipo, un invento o a un proceso de innovación

total. Para ello, el saber escuchar las propuestas y objeciones de los involucrados en el proceso es importante.

- La capacidad de negociar, que como bien señala Ordoñez (2010), consiste en creer en nuestra propia fuerza (defender nuestra idea) pero ser lo suficientemente humildes como para reconocer que podemos tener ciertas debilidades.
- La capacidad de establecer objetivos “claros y graduales” de mejora, es decir, ser capaz de establecer objetivos o metas medibles, alcanzables y cuantificables que nos permitan saber en dónde se está y a dónde se quiere llegar.

En contrapartida a los aceleradores de la innovación se encuentran los “frenos” que son constricciones sociales que limitan el desarrollo de la innovación dentro de una sociedad, compañía u organización por lo cual son considerados una amenaza hacia aquellos avances (ideas creadoras) que se pudieran ir teniendo en torno a la resolución de un problema. A esta limitación del desarrollo e innovación tecnológica se le conoce como “ley de la supresión” (Winston, 1998). Algunos comportamientos que actúan como frenos o supresores de la innovación son el deseo de destacar sobre otros sin querer compartir los avances logrados; una actitud derrotista ante la imposibilidad de llegar a ciertos resultados o, por el lado contrario, subestimar la complejidad propia de una innovación y, finalmente, una de las más peligrosas: el no reconocer cuando se está enfrentando una resistencia al cambio. Es por eso que si somos conscientes de que la resistencia al cambio existe, lo mejor que se puede hacer es prepararse para hacerle frente.

### **Creatividad e innovación en las agencias de publicidad**

Con todo lo que hasta el momento se ha señalado buscaremos responder a una serie de cuestionamientos en torno al desarrollo de la innovación en las agencias de publicidad:

¿Es necesario analizar la necesidad de un modelo de innovación entre las agencias de publicidad y los anunciantes (clientes)? ¿De dónde surge la necesidad de innovar? ¿Qué beneficios aportaría el mantener una relación innovadora? ¿Qué debe hacer una agencia tradicional para evolucionar hacia un nuevo modelo de agencia?

A fin de proporcionar un panorama general de la evolución que se está dando entre el concepto tradicional de agencia de publicidad y el de nueva agencia, en el Cuadro 2 se destacan las principales diferencias entre uno y otro<sup>5</sup>:

Cuadro 2. Diferencias entre la agencia tradicional y la nueva agencia

AGENCIA TRADICIONAL (Siglo XX)	NUEVA AGENCIA (Siglo XXI)
--------------------------------	---------------------------

<p>Su pensamiento es tradicional tanto en el desarrollo de estrategias creativas como en la búsqueda y desarrollo de nuevos medios y soportes.</p>	<p>Necesita desarrollar estrategias eficaces de mercado en un mundo donde las opciones de comunicación crecen exponencialmente.</p>
<p>Grandes estructuras (conglomerados, grupos de agencias). A pesar del trabajo en grupo los procesos son burocráticos porque su estructura es aún vertical.</p>	<p>Agencias más pequeñas fundamentadas en el trabajo en grupo y que utilizan las nuevas tecnologías como instrumento y objeto de estudio. Su estructura organizacional es transversal.</p>
<p>Dirección y estrategias conservadoras y uniformes similares a las de sus clientes (anunciantes) y competidores aún ante un contexto global.</p>	<p>Dirección y estrategia basada en la experimentación, la conexión, la innovación y el análisis y toma de riesgos ante las ambigüedades e incertidumbres del nuevo contexto.</p>
<p>Desarrolla su actividad mercadológica imitando la manufactura de productos (estandarización). Se refiere al</p>	<p>Los esfuerzos mercadológicos buscan ser personalizados (estrategia <i>one-to-one</i> o de empresa a consumidor). La relación con el</p>

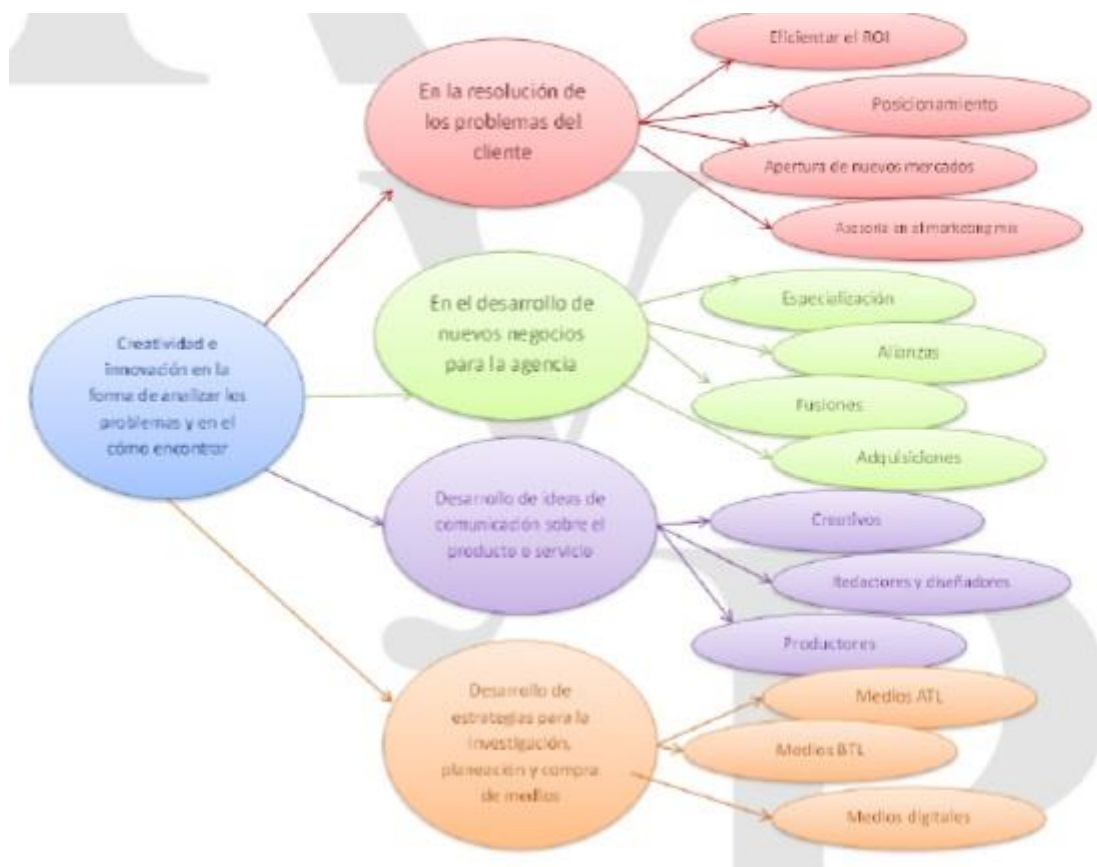
Fuente: Elaboración propia

Actualmente, es común encontrar que ambos modelos de agencia publicitaria convivan en un mismo entorno de trabajo en donde también conviven anunciantes tradicionales con anunciantes que han decidido incursionar en la experiencia digital para dirigirse (hablar) a consumidores que transitan entre los medios publicitarios tradicionales pero que cada vez más lo hacen también con los digitales. La denominada era digital apenas comienza y varios actores de la industria publicitaria deberán resolver el reto de si innovar o morir. Preguntémos de nuevo:

¿Es necesario analizar la necesidad de un modelo de innovación entre las agencias de publicidad y los anunciantes (clientes)?

La respuesta es definitivamente sí, ya que las agencias están, como cualquier tipo de negocio, evolucionando su modelo productivo y en la forma de aportar valor a sus clientes. Debido al desarrollo de las TIC's y con ello a la aparición de nuevos medios, las agencias apuestan por un modelo claro de I + D (investigación y desarrollo) orientado a anticiparse y descubrir tendencias, es decir, tratan de ser los primeros en conocer lo nuevo (Trigos, 2010). Gracias a sus alianzas, sociedades y procesos de integración vertical (adquisición de agencias de investigación de mercados, de promociones, mercadotecnia directa, de relaciones públicas e incluso de medios y agencias digitales) las agencias innovadoras conocen más a sus clientes por lo que pueden aportar un mayor valor a su trabajo de comunicación mercadológica de una forma constante. En la Figura 1 podemos visualizar las principales oportunidades de innovación que una agencia de publicidad puede tener en 4 rubros básicos de su operación: relación con el cliente, desarrollo de nuevos negocios, creatividad y compra de medios.

Figura 1. Oportunidades de creación e innovación en las agencias publicitarias



Fuente: Elaboración propia.

### ¿De dónde surge la necesidad de innovar?

La necesidad de innovar surge tanto del cliente como de la agencia. El territorio es fértil para ello cuando el cliente es consciente (reconoce) de que existen grandes oportunidades que no puede integrar, por sí mismo, en su proceso de comunicación y cuando la agencia de publicidad sabe (por ser especialista en ello) que

las marcas son intangibles “con vida propia” que deben evolucionar e irse adaptando a las nuevas formas de comunicar. La innovación puede propiciarse también cuando el cliente está dispuesto a llevar a cabo acciones diferentes y disruptivas que le aporten un posicionamiento diferenciador y cuando la agencia de publicidad conoce las tendencias y oportunidades del mercado además de dominar el uso de las nuevas tecnologías como herramienta de comunicación con los consumidores.

Si bien aún no es habitual, muchos anunciantes ya cuentan con departamentos de innovación que suelen estar más focalizados en las necesidades de sus productos para así poder llegar a sus target o grupos objetivo. Los modelos y equipos de innovación dentro de las agencias deben trabajar conjuntamente para diseñar estrategias que resuelvan esas necesidades pero siendo conscientes de que ambos equipos no deben ser vistos como competidores sino como complementarios.

¿Qué beneficios aportaría el mantener una relación innovadora agencia-cliente?

- La generación de relaciones más estrechas con los anunciantes, al margen de los proyectos que hasta el momento se estén dando. Además, les permite explorar nuevas oportunidades y territorios que estén demandando soluciones de comunicación innovadoras.
- La posibilidad de desarrollar nuevas formas de negocio o de compensación económica con los anunciantes. En muchos casos, el desarrollo de proyectos de innovación no están planteados dentro de la estrategia de marca del anunciante y, por tanto, tampoco lo están dentro del contrato firmado por ambas partes. Si la agencia logra innovar en sus propuestas generará nuevas oportunidades para hacer crecer el negocio de su cliente y, por tanto, de obtener ingresos adicionales.
- Lograr un mejor posicionamiento respecto a los competidores. Los proyectos innovadores con grandes componentes de diferenciación pueden trasladar tanto la agencia como al anunciante a una distancia relevante respecto a sus competidores en ambos mercados.

¿Qué debe hacer una agencia tradicional para evolucionar hacia un nuevo modelo de agencia?

Cuando Joakim Borgstrom, reconocido publicista en el ámbito internacional, llegó a trabajar a una de las que hoy día se consideran “nuevas agencias” (*Widen+ Kennedy Amsterdam*) señaló que su nuevo trabajo no consistiría en abrir la división interactiva de la agencia, sino en “interactivizar” a toda la agencia, este pensamiento (acelerador de la innovación) fue el que llevó a Widen + Kennedy a ser considerada una de las agencias de publicidad más innovadoras del mundo. Sin

embargo, esta idea de innovación no hubiera cosechado frutos sino hubiera seguido muchos de los aspectos que líneas arriba fueron comentados en torno al desarrollo de la creatividad y del proceso de innovación.

En cuanto a la posibilidad de ir generando innovación hacia el interior de las agencias más que proactividad<sup>7</sup>, a través de modelos de negocios innovadores, predomina la reactividad y que en el proceso de transición entre la agencia tradicional y la agencia innovadora predominan las siguientes estrategias: la integración de talento digital hacia el interior de las agencias tradicionales; la sustitución de cargos directivos a cargo de profesionales con perfiles en el área administrativa y de negocios por profesionistas que provengan del sector digital y de las tecnologías de la información (empresas tecnológicas, nativos digitales, por ejemplo); el fomento del trabajo transversal en la organización a fin de proporcionar y obtener información valiosa para el cambio y la compra de agencias digitales para integrarla dentro de la agencia tradicional en el caso de los grandes grupos publicitarios y/o la importancia de generar redes de colaboración con empresas y con profesionales del ámbito de lo digitales y de la tecnología a través de subcontrataciones, acuerdos comerciales o sociedades de negocio, entre otras.

Asimismo, en este proceso de reconfiguración que está sufriendo la industria publicitaria se deja entrever que la transformación de las agencias tradicionales en nuevas agencias debe estar asociada a la forma en que se organiza el marketing tanto en las agencias como en las empresas anunciantes; en las habilidades y actitudes requerida de los profesionales que participarán en el proceso y en el tipo de capacitación que requerirán.

### **Reflexiones finales**

Como se ha podido observar, las respuestas que han tenido los diferentes actores de la industria ante los cambios sociales, económicos y culturales del último siglo no han sido inmediatos sino que han ido evolucionando a manera de reacción a los mismos. De ahí la necesidad de estar continuamente observando lo que está ocurriendo en el entorno de las empresas (tanto los anunciantes como las agencias) y las consecuencias que ello trae consigo a fin de poder aplicarlas a la marca, producto o servicio bajo un pensamiento estratégico. La observación del cambio a través de una profunda investigación de mercados y de una permanente actualización de los profesionales del medio son dos herramientas indispensables para que las agencias de publicidad permanezcan alertas ante el “germen” de la innovación.

Adicionalmente, es importante señalar que aunque el cambio es necesario en un proceso de innovación, no todos los cambios son positivos. Debe pensarse que todo cambio implica un esfuerzo adicional: un cambio de estructura organizacional; un cambio de foco en el negocio; un cambio de personal; un cambio de plataformas y soportes; un cambio incluso de domicilio pero, sobre todo un cambio de actitud y un cambio de propuestas. Es por ello que debe analizarse la compatibilidad del mismo con la línea o dirección del negocio.

En un negocio, como el de la publicidad, la generación de ideas innovadoras siempre será importante porque su trabajo es el de contribuir a la comunicación relevante y pertinente de los beneficios de un producto, servicio o causa a fin de lograr

los objetivos comerciales de una empresa o los comunicacionales de una institución. Mientras las agencias tengan la capacidad de generarlas, los anunciantes continuarán concurriendo a ellas en busca de soluciones de comunicación.

Por lo anterior, es importante que las agencias de publicidad incorporen a sus equipos de trabajo tanto a profesionales con perfiles muy especializados como a profesionales más generalistas a fin de poder desarrollar su trabajo en diferentes espacios investigadores sociales (psicólogos, sociólogos, comunicólogos, antropólogos, etcétera) que permitan identificar los comportamientos del nuevo consumidor; especialistas en tecnología (programadores, diseñadores especializados en web, en animación, en imagen y sonido) capaces de ayudar a las marcas a generar sensaciones en la gente a través de las nuevas tecnologías; especialistas en contenidos que permitan elaborar propuestas atractivas, pertinentes y relevantes para audiencias multiculturales fuertemente segmentadas capacitados para diseñar experiencias enriquecedoras y estimulantes que provoquen al consumidor con mensajes movilizados que se adapten a los diferentes formatos mediáticos con inteligencia y flexibilidad (no olvidemos que el contenido en los medios digitales es ya publicidad) y que estos mensajes no se vean forzados a desarrollarse en situaciones en donde no puedan fluir con naturalidad. Una cuestión importante en el rubro de los contenidos es el de la co-creación, es decir, la capacidad de integrar a los anunciantes y a los consumidores mismos en la generación de los contenidos para que juntos participen en el proceso de innovación. El revolucionario poder de las ideas co-creadas facilitará la movilización de los diferentes públicos hacia aquellas propuestas que se necesiten promover.

Otro aspecto importante en el proceso de innovación del sector publicitario deberá ser el de buscar nuevas herramientas e instrumentos de comunicación mercadológica que les permitan crear conexiones más eficaces con el consumidor. Esta búsqueda implicará una apertura a la experimentación y una amplia capacidad para dirigir la innovación funcional en publicidad y mercadotecnia como nunca antes.

Los profesionales de la comunicación publicitaria deberán también desarrollar habilidades de integración para administrar tanto redes más complejas de socios como de integración en sus campañas de estrategias conjuntas para medios e hiper medios. En cuanto a las habilidades de integración una manera de innovar es la de “repensar y reconfigurar sus relaciones con una gama más amplia de socios, agencias, compañías de medios, proveedores especializados y asesores para asegurarse de que obtienen las mejores ideas y maximizar su producción total” (Vollmer y Precourt, 2009, p. 18). De esta manera, las agencias involucrarán a desarrolladores de aplicaciones para celulares; productoras de comerciales; artistas 3D; desarrolladores Web; analistas para la compra y venta de espacios en medios digitales; desarrolladores de video juegos; *bloggers*; especialistas en el posicionamiento en buscadores y en redes sociales entre muchas otras diseñando lo que ya se conoce como *transmedia story-telling* o mensajes únicos diseñados para poder ser aplicados en diferentes medios y disciplinas.

Finalmente, las agencias deberán reconocer que ante el nuevo escenario, las nuevas ideas, medios y contenidos es necesario definir y desarrollar nuevas métricas y sistemas de medición de resultados. Este es un punto medular en el proceso de innovación de la agencia tradicional a la nueva agencia ya que implica atacar una de las principales deficiencias del negocio: el análisis del retorno a la inversión (ROI por sus siglas en inglés). La agencia tradicional ha venido trabajando el pensamiento



creativo pero adolece de un pensamiento matemático sólido. Por tal motivo, uno de los retos más importantes en su proceso innovador deberá ser el de contratar y/o capacitar a profesionales de la publicidad que tengan la capacidad de unir las altas matemáticas y el análisis de los modelos de cómputo con el pensamiento creativo que tradicionalmente se ha venido operando hacia el interior de las agencias.

### Referencias

- Buzzi, G. (Coord.) (2009). El modelo de la nueva agencia. (Versión 0.1) Recuperado de <http://www.lanuevagencia.com.ar>
- García Canclini, N. (2007). Lectores, espectadores, internautas. España: Gedisa Editorial.
- Gordon, W. (1992). Sinéctica. Historia, evolución y métodos. En Davis, D., Gary, A. y Scout, J. (Comp.) Estrategias para la creatividad. Argentina: Paidós.
- Khun, T. (1962). The structure of scientific revolutions. Estados Unidos: University of Chicago Press.
- Levit, T. (2002). Creativity is not enough. The Best of Harvard Business Review, p.137-145. Recuperado de <http://apps.business.ualberta.ca/mlounsbury/techcom/readings/levitt.pdf>
- Moliné, M. (2000). La fuerza de la publicidad. Saber hacer una buena publicidad. Saber administrar su fuerza. España: McGraw Hill.
- Nicolás, T. y Green, G. (marzo de 2011). Apuntes de la materia Creatividad e Innovación en Medios e Hipermedios. En Doctorado en Comunicación Aplicada de la Universidad Anáhuac México-Norte, México.
- Ordoñez, R. (2010). Cambio, creatividad e innovación. Desafío y respuesta. Argentina: Granica.
- Ortega, E. (2004). La comunicación publicitaria. España: Pirámide.
- Pacheco, M. (2008). Nueva modernidad, nueva publicidad. En Marta Pacheco Rueda (Coord.). La publicidad en el contexto digital. Viejos retos y nuevas oportunidades. (p.10-32). España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Trigos, E. (2010, octubre 19). Innovación digital. [Archivo electrónico PDF]. Conferencia presentada en el Máster de Comunicación, Publicidad y Medios Online del Instituto Europeo de Diseño IED, Madrid, España.
- Vollmer, C. y Precourt, G. (2009). La nueva era del marketing. Publicidad, marketing y medios bajo el control del consumidor. México: McGraw Hill

### Notas

<sup>1</sup> Profesor Investigador de la Universidad Autónoma de Querétaro. Candidato a Doctor en Comunicación

Aplicada. Universidad Anáhuac México-Norte. [maluzfb@gmail.com](mailto:maluzfb@gmail.com)

<sup>2</sup> También llamados paradigmas. Khun (1962) los definía como “un conjunto de prácticas que definen una disciplina durante un periodo específico de tiempo” que influyen en el modo de conocer de las personas.

<sup>3</sup> De acuerdo a su autor William J.J Gordon, “La *sinéctica* define al proceso creativo como la actividad mental desarrollada en aquellas situaciones donde se plantean y se resuelven problemas, con el resultado de invenciones artísticas o técnicas. Empleo la expresión planteamiento y solución de problemas en lugar de meramente solución de problemas para incluir la definición y comprensión de los mismos.” Gordon,

W.(1992).*Sinéctica. Historia, evolución y métodos*. En Davis, Gary A. y Scout, J. [Comp.] *Estrategias para la creatividad*. Buenos Aires: Paidós, p.48.

<sup>4</sup> Los seres humanos, quienes somos los actores principales en el proceso de innovación, vivimos dentro de una sociedad (esfera social) la cual determina nuestra forma de ver, conocer y aprehender el mundo. Las fuerzas sociales que se enfrentan dentro de esta esfera social pueden intervenir positiva o negativamente en el desarrollo de las ideas, prototipos e invenciones. Las necesidades sociales

supervinientes son aquellas fuerzas que llegan a definir los diferentes tipos de prototipos que surgen y que a la vez pueden llegar a transformarse en innovaciones difundiendo, a la vez por el mundo (Winston, 1998 citado por Green, G. 2011)

<sup>5</sup> Es importante señalar que actualmente conviven ambos modelos y probablemente seguirán haciéndolo unos años más.

<sup>6</sup> La denominación de medios ATL (*Above the line*) se ha utilizado para referirse a los medios masivos de comunicación que tradicionalmente absorben la mayor parte del presupuesto publicitario (televisión, radio, prensa escrita). Los medios BTL (*Below the line*) se ha utiliza para referirse a cualquier otro medio con fines de comunicación publicitaria que no se encuentren dentro de la primera categoría (Internet, promociones, espectaculares, relaciones públicas, etcétera).

<sup>7</sup> Esta reflexión surge como parte de los resultados preliminares que se han venido obteniendo en la investigación de tesis doctoral que se está realizando en torno a la reconfiguración que está teniendo la

industria publicitaria en México en la era digital.