

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO ®

## “ROW MEDIA STUDIO, LA CASA PRODUCTORA CON EL RETO COMO EMPRESA A PRODUCIR UN CAMBIO PARA ENFRENTAR LA TRANSFORMACIÓN DEL MERCADO”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta

**LAURA DENISSE DÍAZ LOMBARDINI**

Director: MTRO. ROBERTO A. MONTALVO GÓMEZ

Lectores: MTRA. GABRIELA C. ASSAF MEDINA

Ciudad de México, 2021

“Este trabajo de análisis de caso está basado en una experiencia laboral personal, los datos e información contenidos en este trabajo, así como las situaciones que se plantean fueron modificadas para su relato, por lo que el análisis de los hechos, además de las posibles estrategias de solución son empíricas. La interpretación y publicación de estos refleja el punto de vista del autor más no el de la Universidad”.

“Trabajo con fines académicos, exclusivamente”.

"GÁLATAS 6:9"

Gracias por concluir este trabajo,  
pese a que el desánimo aparecía seguiste adelante.

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | 1  |
| <b>JUSTIFICACIÓN</b>  | 3  |
| <b>PRIMERA PARTE. ESTRUCTURA DEL CASO</b>                           | 5  |
| <b>1.1 LA PENUNMBRA</b>   | 6  |
| <b>1.2 ANTECEDENTES</b>   | 9  |
| 1.2.1 INDUSTRIA DE LA PUBLICIDAD                                    | 10 |
| 1.2.2 ¿CÓMO ENTENDER EL SECTOR DE LA PUBLICIDAD EN MÉXICO?          | 12 |
| 1.2.3 DENTRO DE LA AGENENCIA DE PUBLICIDAD                          | 13 |
| 1.2.4 EL PITCH  | 14 |
| 1.2.5 LAS CASAS PRODUCTORAS   | 14 |
| <b>1.3 ENTENDER EL TÉRMINO “PRODUCCIÓN” EN LA PUBLICIDAD</b>        | 17 |
| 1.3.1 PRODUCCIÓN  | 17 |
| 1.3.2 GENERAR CONTENIDO   | 18 |
| 1.3.3 MATERIALES AUDIOVISUALES                                      | 18 |
| 1.3.4 ¿QUÉ CONTENIDO GENERAN LAS CASAS PRODUCTORAS?                 | 18 |
| <b>1.4 INICIOS DE UN TRABAJO CODICIADO CON BONANZA Y GLAMOUR</b>    | 20 |
| 1.4.1 RELACIONES QUE SE MANTUVIERON                                 | 22 |
| 1.4.2 ACTUALMENTE, ¿DÓNDE SE QUEDÓ EL TRATO AL CLIENTE?             | 22 |
| 1.4.3 EL GIRO QUE DA LA INDUSTRIA DE LA PUBLICIDAD                  | 23 |
| <b>1.5 PUBLICIDAD DIGITAL</b>                                       | 25 |
| 1.5.1 CEGERA DE ROW MEDIA STUDIO ANTE ADVERTENCIAS                  | 25 |
| 1.5.2 LA LLEGADA DE LOS NUEVOS                                      | 25 |
| 1.5.3 INFLUENCERS Y YOUTUBERS                                       | 27 |
| <b>1.6 HECHOS. DE UN TRAYECTO DEFINIDO HACÍA UN CAMINO INCIERTO</b> | 28 |
| 1.6.1 UN ALTER EGO QUE PUBLICITÓ SU PROPIA DECADENCIA               | 34 |
| 1.6.2 EL SILENCIO DE UNA AUTOCAMPAÑA SIN ESTRATEGIA                 | 35 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>SEGUNDA PARTE. MARCO TEÓRICO</b>     | <b>37</b> |
| 2.1 EN LA INDUSTRIA PUBLICITARIA        | 38        |
| 2.2 AL INTERIOR DE LA EMPRESA           | 38        |
| 2.3 SUSTENTO TEÓRICO                    | 39        |
| <b>TERCERA PARTE. TRABAJO DE CASO</b>   | <b>41</b> |
| 3.1 MATRIZ DE ANSOFF – ROW MEDIA STUDIO | 42        |
| 3.2 FODA – ROW MEDIA STUDIO             | 43        |
| 3.3 DIAGNÓSTICO                         | 44        |
| 3.3.1 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO          | 48        |
| 3.4 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN            | 49        |
| 3.5 ESTRATÉGIAS                         | 51        |
| 3.5.1 PLAN DE ACCIÓN 1                  | 52        |
| 3.5.2 PLAN DE ACCIÓN 2                  | 54        |
| 3.6 SELECCIÓN DE ALTERNATIVA            | 56        |
| <b>CONCLUSIONES</b>                     | <b>57</b> |
| <b>REFERENCIAS</b>                      | <b>59</b> |

## INTRODUCCIÓN

La publicidad tiene como principal materia prima la imaginación que generan las agencias creativas y su artesano principal es la producción, el negocio de las casas productoras. La producción de comerciales es una de las actividades más redituables dentro de la industria audiovisual y que por mucho tiempo se mantuvo como una actividad en la que sobresalían grupos de trabajo selectivos conformados por profesionales reconocidos con gran trayectoria en la producción de cine y televisión.

La vida laboral en distintos sets, locaciones, manejo de luces, diseño artístico de ambientes, manejo de cámaras, la interacción con modelos, directores destacados y figuras de imagen pública se mantuvo por varias décadas en la cima de la industria audiovisual, como uno de los trabajos que brindaba a los integrantes de las diversas áreas de la producción reconocimiento y glamour por desempeñar sus actividades en estos entornos laborales popularmente considerados ostentosos.

Para mantener esta posición las casas productoras invertían en las últimas generaciones y tendencias en equipo de captura y tratamiento de imagen en video; principal activo que mantiene en el negocio a estas empresas, mismo que era utilizado para dos fines; el primero, para sobresalir en cuanto a tecnología de entre la competencia como punta de lanza con otras productoras del sector; y en segundo lugar, como una herramienta “estrella” que conseguía la atención de clientes y nuevos prospectos; para concretar la ejecución de proyectos y a su vez crecer la cartera de clientes.

Para las ya establecidas y grandes casas productoras, en cuanto a infraestructura y equipo técnico, era nulo pensar que pese al dominio de información en innovación, nuevas tendencias en cámaras y la constante y fuerte inversión anual considerada para invertir en tecnología, llegara el día en que la misma tecnología e inmediatez sacudiera el negocio de las casas productoras y generara en esta industria la necesidad de una reingeniería en el modelo de negocio de producción de comerciales publicitarios, debilitando los pilares que sostenían a estas empresas en la cima, además de suprimir áreas y recursos humanos que los avances tecnológicos comenzaron a sustituir.

En este trabajo se expone la experiencia que pasó **Row media Studio** en la ciudad de México, como una casa productora que inició trayectoria en los años 80, misma que construyó de manera sólida la aceptación y reconocimiento como empresa ante las agencias creativas.

Mediante la narrativa de relato se plantea la crisis que pasó esta casa productora ante un repentino cambio a los procesos de trabajo en las producciones y las dificultades que trajo para la industria audiovisual las aceleradas innovaciones tecnológicas en

dispositivos móviles y sobre todo la migración a las redes sociales del contenido de entretenimiento, la vida cotidiana, la publicidad y los negocios en general.

Al realizar el planteamiento de cada situación se modificaron los nombres tanto de la empresa como de los personajes a los que se hace mención durante su desarrollo; esto con la intención de hacer de este caso un trabajo exclusivamente académico.

Para el análisis de este trabajo se emplearon como herramientas de la metodología una matriz de Ansoff además de un análisis FODA, mismos que se utilizan para comparar las alternativas y posibles soluciones que se le presentaron a Row Media Studio, y así identificar las oportunidades de crecimiento.

El objetivo de este trabajo es interpretar y entender las acciones que una casa productora enfrenta ante situaciones externas que la obligan a implementar una reingeniería en sus procesos de trabajo; y al interior, adoptar una nueva y flexible forma de pensamiento como empresa, ya que la rigidez en normas, políticas y metodologías puede resultar poco asertiva en momentos de crisis.

## JUSTIFICACIÓN

La realización de este estudio de caso sobre Row media studio se hace con la intención de analizar las acciones que como empresa necesita tomar ante un momento en que el contexto de la industria publicitaria está siendo afectado por variables externas incluso al mismo sector, mismas que han llevado a poner en análisis al interior de Row media studio la forma de operar y realizar sus procesos, ya que la transformación que surge en el mercado demanda a las empresas de esta industria un plan y estrategia para confrontar una etapa en la que se está generando una repentina competencia, necesidad de adaptación y reinención para atravesar sin mayores estragos esta etapa.

Al interés por realizar este trabajo se suma las primeras reacciones que manifiestan las cabezas de área de la empresa, que por mencionar algunas las primeras decisiones son tomadas con base en incredulidad, rigor a no abandonar procesos impuestos que ante la ola de cambio y demandas en el mercado están dando señales de ser poco funcionales y útiles para continuar como una empresa competitiva. Resalta también el apego que la empresa muestra a poner como pilar principal su trayectoria como una empresa dedicada a la producción de publicidad posicionada en el mercado por su renombre y su constante flujo de proyectos cotizados por arriba de la media, inusual a las demás empresas del ramo; la intención de mantenerse en pie basando su seguridad y confianza en esta única base.

Ante la incógnita por saber si estas primeras tomas de decisiones generarán una cadena de resultados favorables para Row media studio, incrementa el interés por adentrarnos más a entender la situación que está afectando a las casas productoras de manera general en México, pero principalmente en la ciudad de México.

Un punto más para adentrarnos en el desarrollo y estudio de este caso es motivar un interés en el lector en general y particularmente en estudiantes y administradores interesados en el manejo y operaciones de empresas del ramo de publicidad y casas productoras a tener presente la situación que se describe en este trabajo como un antecedente de los riesgos que puede enfrentar las empresas de esta industria; entender y analizar los escenarios y decisiones ejecutadas y descritas aquí, además de incitar un pensamiento crítico y de debate ante las problemas, acciones y soluciones que puedan resolver una situación similar a la descrita en las siguientes páginas.

Como metodología se emplea una narrativa con base en el relato, y como herramientas de análisis se usa una matriz de Ansoff y un análisis FODA, estas herramientas se consideran de gran utilidad, ambas permiten tener un esquema general de los factores externos e internos que amenazan o pueden ser benéficos; además de tener una comparativa de resultados y un diagrama más certero para saber y considerar las acciones y decisiones que ayuden a fortalecer a la empresa.



Finalmente es importante tener presente que todo administrador debe motivar y desarrollar un pensamiento con visión a futuro y preparar escenarios que permitan mantener una empresa sana y competitiva, ya que cualquier empresa es vulnerable a enfrentar una crisis y verse afectada por factores diversos y ajenos a ella misma; ¿para Row media studio le será difícil pasar esta etapa; o por el contrario, como una empresa dedicada a tener activos basados en la innovación, constante contacto con tendencias tecnológicas además de estar siempre en lo último de las producciones de comerciales y campañas publicitarias en las que reina el estatus y glamour será suficiente para sortear este proceso sin verse afectada?

## **ESTRUCTURA DEL CASO**

## 1.1 LA PENUMBRA

Las áreas ya se encontraban vacías como era habitual al caer la noche en un día de actividades dentro de la empresa Row Media Studio, en las oficinas ya no había luces encendidas, pero esa noche al final del pasillo, un trayecto que era por todos conocido por siempre resonar el eco de pisadas estridentes que nunca debían ser interrumpidas ni esquivar ningún obstáculo, terminaba en la oficina de la Dirección Ejecutiva en la que aún se podía ver a través del cristal un reflejo de luz que se emitía desde la pantalla de un teléfono móvil que sostenía, Alonso Olmo, director ejecutivo de la empresa.

La silla girada hacia la pared permitía verle sentado, con la mirada fija en la pantalla del dispositivo. El pulgar de la mano que sostenía el aparato se deslizaba continuamente hacia arriba con cierto desdén, cada movimiento activaba un ceño de rechazo, pero sobre todo de incredulidad al contenido que se activaba con cada contacto en la pantalla.

Después de un par de minutos apagó la pantalla, giró la silla y lanzó el móvil sobre el escritorio, se echó hacia atrás y con la mirada al techo se quedó contemplativo intentando analizar y entender la agilidad, simplicidad y practicidad que venían como tendencia de producción y contenidos audiovisuales, mismas que empezaban a ser un acecho en la industria de la publicidad, pero que sobre todo amenazaban también con desestabilizar el papel de las Casas Productoras en México, y por ende pensaba en la situación por la que se encontraba su empresa; Row Media Studio se encontraba inactiva, desestabilizada y con severos problemas para incorporarse de nuevo en el negocio de la producción de comerciales y la publicidad.

Un año importante en cuanto a la producción de comerciales de publicidad fue 2017, pero también durante este periodo se notó el inicio de una crisis para el negocio de las casas productoras<sup>1</sup>, el mercado abruptamente fue invadido por una masiva competencia amateur enfocada en generar producción de contenido digital motivado por el boom de participación que en redes sociales mantenían los usuarios con constante actividad en sus perfiles principalmente emitiendo materiales audiovisuales (video y fotografías), desde piezas simples hasta otras más creativas con mayor cuidado de la imagen, pero que eran realizadas por personas comunes que tenían como meta mostrar su actividad cotidiana desde cualquier sitio, haciendo uso, a simple vista, de un teléfono móvil y una conexión a Internet. Esta situación no sólo reflejaba afectaciones para las agencias de publicidad en temas de creatividad y contenido; el desequilibrio que marcó como pauta en la industria de la publicidad llegó también a alterar los costos de producción de los anuncios de las marcas, ya que la supuesta “practicidad” y “simplicidad” que se veía como constante en estos materiales

---

<sup>1</sup> Casa productora. Es el nombre con que se conoce a las empresas dedicadas a la producción de comerciales de publicidad.

servió para cuestionar los presupuestos y analizar el tipo de equipo técnico que las casas productoras consideraban para la realización de cada uno de los proyectos.

Al descontrol que inició ese año, se sumaron factores que las mismas tendencias e innovaciones en tecnología iban descubriendo; realizar y publicar videos en las redes sociales se convirtió en una actividad cotidiana y al alcance de cualquier persona que tuviera conexión a la web y una cámara en su celular.

La aceptación y popularidad del contenido audiovisual en Internet trajo consigo un fenómeno que atacó sorpresivamente otro rubro de la publicidad; los personajes públicos a quienes se buscaba para ser la imagen de las marcas.

“*Youtubers*”, “*Influencers*”, “*Facebookeros*” son términos que comenzaron a identificar a personajes que destacaban entre las diversas plataformas como figuras con credibilidad sobre temas específicos, sus mensajes ganaban empatía y popularidad, desarrollaron contenido que se colocó en el gusto de sus seguidores quienes se identificaban con ellos y en respuesta aceptaban cada video o mensaje emitido con un “like”, palabra que contabiliza el número de veces que se ha visualizado un determinado material en la red.

Esta aceptación por los personajes motivó en las personas y en la sociedad en general a tener cambios en sus hábitos de consumo de entretenimiento; la televisión dejó de ser el principal medio al que las personas recurrían para tener un momento de esparcimiento, el contenido de su programación dejó de ser atractivo y los personajes “íconos” de la TV comenzaron a ser reemplazados por los “youtubers” y demás personajes que destacaban en las redes sociales. De esta manera el foco de atención se volcó a las redes sociales, canal de difusión que se convirtió en el nuevo medio de consumo de entretenimiento y principal medio para redireccionar la publicidad de las marcas.

Esto fue un giro de 360° grados ya que las cifras generadas en “likes” encendió un botón clave que llamó la atención rápidamente de las marcas, entendieron y analizaron que el alcance que tenía el mensaje de un determinado “personaje” en la web era medible por el número de seguidores que visualizaban el contenido, y a su vez este grupo reflejaba parte de un determinado sector de la sociedad al que podían llegar y penetrar.

De esta manera la publicidad comenzó a buscar a estas nuevas figuras para ser la “imagen” en las campañas publicitarias de sus productos y con esto se modificó también la manera en que se venían produciendo los materiales audiovisuales de publicidad, cada pieza tuvo que adaptarse a nuevos formatos, personalidades para anunciar las marcas, duraciones, equipo de producción y por ende se orilló a que los

costos y presupuestos también se ajustarán, tanto, que las casas productoras empezaron a ser castigadas en costos, y a esto se suma la propagación de competencia amateur de estos servicios que comenzó a surgir en el sector de la publicidad.

Es en este tiempo en el que la producción de comerciales de publicidad está entrando en una etapa de transformación, está emigrando de canales de comunicación tradicionales (TV / Radio) a un medio global, volátil, en constante evolución y con alta demanda de actualización de contenido que ha llevado a las casas productoras a encontrarse en un bache. Row Media Studio ha sido de las primeras empresas en resentir estos efectos; el director, Alonso Olmo sabe que ha perdido clientes, el flujo constante de realización de proyectos se ha detenido, se ha visto en la necesidad de reducir gastos, costos en personal pero sobre todo sabe que es momento de replantearse ¿De qué manera Row Media Studio debe adaptarse a la transformación que ha sufrido la producción de comerciales, y qué estrategia debe generar la empresa para entrar nuevamente a la lucha en el mercado de la publicidad que además de competido, está abaratado?

## 1.2 ANTECEDENTES

Row Media Studio es una de las empresas pioneras en cuanto a producción de materiales audiovisuales de publicidad se refiere, inició sus actividades en la época de los años 80's empleando a figuras de directores sobresalientes en cine y TV para liderar producciones de comerciales de publicidad y videoclips de personajes importantes en la música de aquellos años; además de siempre hacer uso y buscar la mejor tecnología digital y cámaras de última generación para realizar las grabaciones. Desde ese entonces la empresa se colocó como una de las más importantes y más reconocidas entre agencias creativas y el mundo de la publicidad. Se consolidó como una empresa sólida, al interior tenía una cimentada estructura jerárquica y una eficaz base de procesos para la entrega de proyectos. Sin embargo, la empresa actualmente se encuentra muy lejos de tener la estabilidad que tuvo en sus años de inicio, recientemente enfrentó un cambio; perdió la sociedad original con la que estaba conformada como empresa y esto afectó de manera interna la base de estructura que tenía, hoy en día se encuentra sin un liderazgo que marque rumbo y el camino que debe seguir; los clientes se quejan del servicio y resultado que ofrece en los proyectos, se han perdido cuentas importantes que estaban con Row Media Studio desde hace años; toda la atención se ha volcado a un solo cliente que genera ingresos constantes para la productora, pero de quién se dice, está por enfrentar una desestabilización en sus operaciones y se teme que esto le lleve a enfrentar una posible crisis, ante el panorama que se prevé para el mayor cliente de la empresa, en Row Media Studio se ignora esta posibilidad, no se da importancia a generar un posible escenario de las consecuencias que traería consigo apostar todo a un solo cliente que puede estar ante una baja importante de operaciones; además la casa productora se encuentra en medio de un ajuste de mercado en el que han surgido cambios y modificaciones en procesos, tecnología y métodos de trabajo; situación ante la cuál se mantiene una postura rígida y tradicional, sin un interés por adentrarse en esta nueva faceta de la publicidad para entender y reconocer los puntos clave que pueden servir para fortalecer; o ser un obstáculo que haga flaquear a la empresa.

La industria de la publicidad se encuentra ante una potente tendencia en la que el contenido audiovisual está siendo más demandado para plataformas digitales en Internet, una etapa en donde cada vez incrementa el número de usuarios que consumen materiales audiovisuales en línea, la interacción en redes sociales provoca que estén surgiendo nuevos formatos como las stories, adds, videos con duraciones que pueden ir desde 5, 10 ò 15 segundos, mismas que son más cortas a las que requerían los spots tradicionales en TV que establecía una duración de 30 seg; a esto se suman nuevas adaptaciones de formatos para los videos, tal cómo son los videos "verticales", cambio que surgió por la demanda de ver el contenido en las pantallas de los celulares; con esto las tendencias de marketing y consumo están siendo dirigidas a los videos que se consumen en los dispositivos móviles. Esta ola de cambios y adecuaciones en los materiales publicitarios está demandando a las casas productoras mayor velocidad, practicidad y costos bajos en la producción de

comerciales y materiales publicitarios. De manera general el contexto en el que se encuentra Row Media Studio está poniendo a prueba la manera de adaptarse a los cambios como empresa y a mantenerse como un buen competidor en el mercado.

### 1.2.1 INDUSTRIA DE LA PUBLICIDAD

Comencemos por conocer y entender ¿qué es la publicidad? para Philip Kotler, estadounidense, economista y especialista en mercadeo; catedrático de Marketing Internacional S.C. Johnson & Son en la J.L. Kellogg Graduate School of Management, perteneciente a la Northwestern University en Chicago y considerado por algunos como padre del Marketing moderno define a la publicidad *“como una comunicación no personal y onerosa de promoción de ideas, bienes o servicios, que lleva a cabo un patrocinador identificado”*<sup>2</sup>.

Para William M. Pride, profesor de Marketing en Mays Business School at Texas A&M; University, *“La publicidad es una forma pagada de comunicación impersonal que se transmite a los consumidores a través de medios masivos como televisión, radio, periódico, revistas, correo directo, vehículos de transportación masiva y exhibidores exteriores”*<sup>3</sup>

Con base en mi experiencia académica con diversos profesores expertos en el tema de Marketing, el término “publicidad” se entiende como la herramienta que toda empresa, producto o negocio necesita para darse a conocer entre su público objetivo. Dentro del estudio de la mercadotecnia podemos encontrar a la publicidad en la regla de las 4P’s<sup>4</sup>, que conforman una serie de técnicas y estrategias encaminadas a lograr que un producto o servicio sea bien aceptado en el mercado de consumo y de esta manera lograr una mejor comercialización del producto.

El objetivo de la publicidad es persuadir al sector meta al que va dirigido un cierto producto o servicio y crear campañas publicitarias que tengan los mensajes adecuados para generar la necesidad en el público de obtener los beneficios que garantiza cierto producto o servicio para así estimular la compra de estos e incrementar las ventas en las empresas.

De acuerdo a mi experiencia profesional en la producción de materiales audiovisuales y tras estar en contacto con agencias publicitarias quienes definen las estrategias de

---

<sup>2</sup> Philip, K. (2013, Diciembre 7). Merca 2.0. Definición de Publicidad. <https://www.merca20.com/definicion-de-publicidad/>

<sup>3</sup> William, P. (2018, Febrero 21). Masivo. Definamos Publicidad. <https://masivo.com.mx/definamos-publicidad/>

<sup>4</sup>Las 4P’s de la mercadotecnia. Es una estrategia que integra estos cuatro puntos: 1.Producto, 2.Precio, 3.Plaza, 4.Promoción ó Publicidad, esta última se encarga de decirle al público que el producto existe. La labor de la publicidad es dar a conocer un producto o servicio en un mercado determinado, además de ayudar a acelerar el proceso de venta. Tiene que ser transmitida en los medios adecuados dirigida a la gente que sabemos puede comprar el producto. <https://www.entrepreneur.com/article/256375>

distribución y comunicación de cada comercial, hoy en día entre estas empresas se logran identificar a los canales de difusión empleados en la publicidad, de 2 maneras; los tradicionales, entre los que se enlistan TV, radio, medios impresos, espectaculares, cine; y los de nueva generación o llamados también medios digitales, es decir, las redes sociales, Twitter, Facebook, Instagram y YouTube.



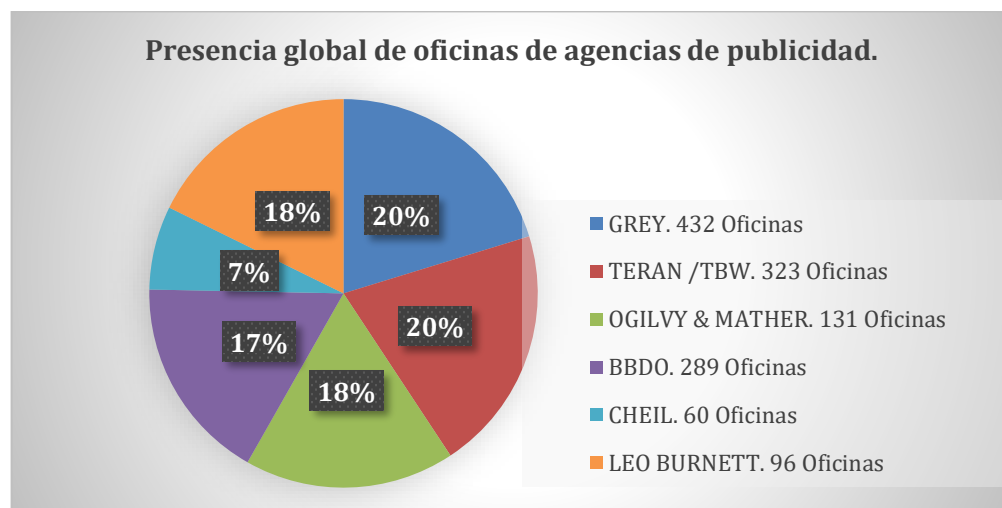
## 1.2.2 ¿CÓMO ENTENDER EL SECTOR DE LA PUBLICIDAD EN MÉXICO?

En México los grupos o empresas, ya sea nacionales o extranjeras, tienen un gran número de marcas de productos que necesitan en mayor o menor medida de campañas publicitarias para posicionarse en el mercado. La manera como estas empresas buscan los servicios para hacer la promoción de sus productos es mediante agencias de publicidad, a quienes contratan para que de manera conjunta con el área de mercadotecnia analicen y entiendan el resultado de los estudios de mercado de algún determinado producto, así como entender las tendencias hacia dónde se están moviendo los comportamientos de consumo de las personas y las diferentes generaciones y con todo esto crear una estrategia de comunicación, así como definir los canales a los que se enfocará la difusión de esta.

Las agencias de publicidad que tienen presencia en México generalmente son empresas globales independientes que en su mayoría forman parte de un grupo, mismo que tiene sedes en diversos países entre ellos la Ciudad de México, ya que es un punto importante de ventas para las empresas a nivel mundial.

Las agencias de publicidad son compañías publicitarias con centros de trabajo especializados en creatividad en dónde se gesta la idea y los mensajes que la campaña publicitaria de cada producto busca comunicar, es también en estos lugares donde se realiza el proceso de planificación de la comunicación de las campañas; desde la creación, ejecución y la distribución a través de los diversos medios.

**FIGURA 1. PRESENCIA GLOBAL DE OFICINAS DE AGENCIAS DE PUBLICIDAD, 2019. \*5**



**FUENTE: Marketing4ecommerce.mx**

<sup>5</sup> Gráfica realizada con información obtenida a 2019 de: <https://marketing4ecommerce.mx/15-mejores-agencias-de-publicidad-de-df-cdmx-ciudad-de-mexico/>

### 1.2.3 DENTRO DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD



Al interior de las Agencias de publicidad el proceso para gestar una campaña publicitaria inicia con la figura que está a cargo del puesto, *ejecutivo del área de cuentas*, quien es el primero en recibir por parte de un cliente (empresa), el brief<sup>6</sup> que contiene toda la información necesaria para el desarrollo de la campaña para un determinado producto o servicio. La información de este brief de manera general está integrada por estudios de mercado, objetivos del cliente, estrategias de marketing y ventas, canales de distribución, estadísticas, target o público objetivo, así como información detallada del producto, es decir características, presentación, innovaciones y mejoras que se han implementado en cierto producto, etc. Luego toda esta información es analizada por el ejecutivo del área de cuentas quien posteriormente se reúne con un ejecutivo de medios y otro del área creativa. En conjunto elaboran y diseñan las mejores estrategias para el desarrollo de la campaña. Después de tener las ideas para la campaña hay una reunión con la empresa cliente, en la que se le exponen los alcances, objetivos y pasos a seguir en la campaña; si al cliente le parece adecuada la idea y mensaje para su producto se da paso a la segunda etapa, que consiste en que la agencia elabore un nuevo brief al que sumará la información específica y detalles que presentó a cliente para que de manera interna cada área empiece a trabajar en la creatividad y desarrollo de la campaña; hasta aquí todo este proceso es responsabilidad de la agencia.

Otra actividad que se delega de manera interna entre el personal de la agencia, es la de organizar el pitch para convocar una terna de casas productoras a las que se informa e invita a participar para ganarse la asignación del proyecto; esto consiste en que cada casa productora presente una visualización de cómo puede desarrollar y ejecutar visualmente la idea creativa de la campaña acompañada de una propuesta económica de cuánto cuesta realizar el proyecto, la clave aquí para la casa productora

---

<sup>6</sup> **Brief.** Dentro del ambiente de las agencias de publicidad y casas productoras este concepto es muy común y se refiere a la redacción que hace el anunciante (cliente) en un documento dirigido a la agencia de publicidad para que conozca con todo detalle las características del producto, así como de mercado y el público al que va dirigido el producto al que se pretende diseñar la campaña. Un *brief* puede ser tan elaborado o escueto como el anunciante estime necesario, pero lo importante es que sea claro y no olvide ninguno de los puntos clave que la agencia debe conocer. <https://www.merca20.com/brief/>

es realizar un buen análisis de la idea y así presentar un el mejor presupuesto ya que, el tema de costos siempre es considerado y agregado entre las diversas opciones que se presentan como la mejor idea con la mejor optimización de recursos, es decir, la que ofrezca y presente el presupuesto más atractivo y flexible.

#### **1.2.4 EL PITCH**

Pitch o Pitching, es una palabra corta de origen inglés que significa en un contexto común “lanzar”, pero a pesar de su corto sonido el eco que hace el significado de esta palabra en el contexto de agencias de publicidad y casas productoras es tan estridente que genera entre los equipos de trabajo de estas compañías una estresante actividad cuando se sabe que se va a participar en un pitch.

El Pitch, es una convocatoria que hace un cliente; sea una empresa o agencia de publicidad para elegir a quien será el proveedor de los servicios de producción para participar por la asignación de un proyecto; en estas convocatorias las variables que se consideran y evalúan son creatividad, tiempos y costos de producción.

La convocatoria que hace una agencia de publicidad va dirigida a las casas productoras; la dinámica cómo se realiza es por medio de una junta, habitualmente en las oficinas de la agencia de publicidad, en dicha reunión se presentan todos los detalles de la campaña publicitaria que se pretende producir, el objetivo es brindar toda la información necesaria a los productores que representan la terna quienes con los datos e información que recaban planean, organizan e integran al equipo de trabajo, cuidando que todas las personas tengan un perfil alineado al proyecto, y así iniciar una lluvia de ideas para concretar una visualización ad hoc para la campaña ofertada, con la intención de ser los seleccionados para llevar el proyecto. De esta manera, el proyecto se adjudica al equipo que haya presentado la propuesta más creativa e innovadora. En este proceso también se toma en cuenta la propuesta económica, así como la viabilidad y eficiencia para convencer al cliente de asignar presupuesto al proyecto e invertir recursos en la idea y en su ejecución.

Luego de designar el proyecto a la casa productora, ésta es responsable de integrar los recursos humanos que serán parte del equipo de producción que realizará el proyecto, y de manera conjunta con la agencia de publicidad se organiza y presenta al cliente de la marca la estructura completa del proyecto, es decir, la planeación, estrategia, tiempos, tratamiento visual de la campaña, propuesta económica (presupuesto) y el tratamiento visual de la campaña.

#### **1.2.5 LAS CASAS PRODUCTORAS**

En el sector de la comunicación y producción audiovisual la Casa productora es la empresa que se dedica y encarga de transformar y concretar la idea creativa que diseña la agencia de publicidad para una marca o producto en materiales

audiovisuales finales estrictamente definidos y planeados de acuerdo a los medios objetivos de cada campaña, estos pueden ser; video, fotografía, diseño digital, arte gráfico, entre otros. En estas empresas las ideas se transforman en historias audiovisuales de comunicación, al interior de ellas existen diversos roles quienes analizan, definen y materializan la viabilidad y ejecución de la producción; es decir, luego de tener la idea creativa se estudian las posibilidades y opciones para definir ¿cómo? ¿dónde? ¿de qué manera? y cuál es la mejor opción para llegar al objetivo de la campaña logrando la mejor eficiencia en costos.

Una Casa productora está integrada por recursos humanos dedicados al desarrollo de técnicas de comunicación audiovisual dirigidas para televisión, cine, diseño gráfico, animación y postproducción, además de contar con equipo técnico de filmación propio, o en su caso como también es común, estas empresas se hacen de aliados que proveen de estos materiales de trabajo, es decir, cámaras, luces, salas de edición y tratamiento digital de la imagen principalmente.

El equipo técnico que se emplea para desarrollar los proyectos debe ser de última generación y estar a la vanguardia de las innovaciones en estos equipos, pues este punto es clave para la productora al postularse a participar en el pitch, ya que tanto la marca como la agencia de publicidad buscan realizar el proyecto con recursos y tecnología de punta y vanguardia.

La Casa productora es la tercera pieza que se conecta en el proceso de la realización de una campaña de publicidad; entender este proceso es importante ya que esta cadena de contacto y relaciones entre marca (empresa) - agencia de publicidad - casa productora da paso a la relación “cliente”, término que de manera implícita denota un comportamiento y atenciones sobre entendidas que se deben seguir para mantener la relación y comunicación durante el desarrollo del proyecto.

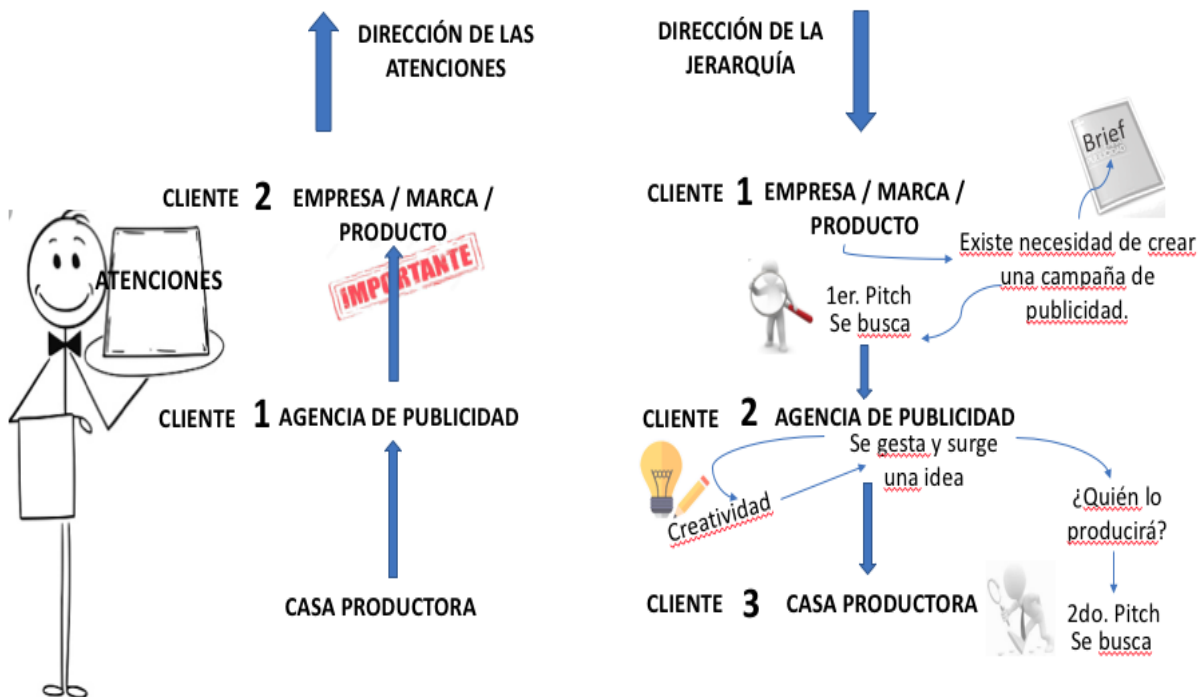
De acuerdo con mi experiencia a lo largo de años de trabajo en este medio, el cliente, número uno y el principal, es la marca o producto, es decir la empresa que requiere el servicio; ella elige en un primer pitch a la agencia de publicidad que mejor convenga o que haya presentado la creatividad más acertada a lo que busca la marca. El segundo cliente, es la agencia de publicidad que también mediante un segundo pitch lanza una convocatoria para elegir a la casa productora que realizará el proyecto, de esta manera la casa productora es la pieza número tres<sup>7</sup>.

Una vez consolidadas las piezas y cuando se define quiénes juegan cada papel en este proceso, surge una relación que de manera no establecida pero sí sobre entendida lleva una carga de atenciones y mimos procurados hacia el “cliente”

correspondiente; es decir, se cuida y atiende la relación de quién seleccionó y otorgó la participación en el proyecto; de acuerdo a la cadena del proceso que mencionamos inicialmente en este apartado; con el objetivo de cuidar el nexo de esa relación, que generalmente es en sentido al cliente donde se originó proyecto, es decir de la pieza tres hacia la uno. *Se muestra en la figura No. 2.*

El objetivo, es lograr una buena relación con el cliente, cumplir con todos los requerimientos que la campaña necesita, superar las expectativas de ejecución y calidad que se espera tener como resultado final y hacer de cada trabajo una experiencia de producción audiovisual inolvidable para el cliente, procurar destacar en el gusto y conseguir una asignación nueva de proyecto en un futuro.

**FIGURA 2. RELACIÓN “CLIENTE” EN AGENCIAS Y CASAS PRODUCTORAS.**



## 1.3 ENTENDER EL TÉRMINO “PRODUCCIÓN” EN LA PUBLICIDAD

### 1.3.1 PRODUCCIÓN

**Producción.** Su significado más simple de manera general, dentro del contexto económico y administrativo, hace referencia a la fabricación o elaboración de un producto mediante el trabajo por lo que, entender este término en las empresas o industrias de consumo, vestido o incluso sectores como el agrícola puede ser muy común; de manera general hace referencia a la cantidad de productos que se fabrican o generan, y esto hace más cercano y entendible los términos “producción en serie”, “producción en cadena”, mismos que hacen alusión a un sistema de maquila en donde al final del proceso hay un producto físico con un valor agregado para intercambiar por un valor económico.

Al interior de las empresas la producción se define *“tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas”*<sup>8</sup>.

*Tiene como funciones:*

1. *Ingeniería del producto*
2. *Ingeniería de la planta*
3. *Ingeniería industrial*
4. *Planeación y control de la producción*
5. *Abastecimientos*
6. *Fabricación*
7. *Control de calidad*

Sin embargo, con base en mi experiencia profesional y trasladando esta palabra dentro del contexto y lenguaje de la publicidad, el término “producción” tiene dos maneras de entenderse; en primer lugar se define como el conjunto de personas que integran al equipo<sup>9</sup> encargado y responsable de realizar un proyecto audiovisual; es decir, es todo el personal o recursos humanos que se requieren en los diferentes departamentos y/o áreas para desempeñar las actividades del proyecto. En segundo lugar, la palabra “producción” también se emplea para definir de manera general al proyecto en sí mismo, sobre todo es un argot muy común y usual que se emplea y entiende entre los profesionales dedicados a esta industria como los profesionales de las empresas de marca, agencias y casas productoras, es decir, la palabra engloba

---

<sup>8</sup> MÜNCH Galindo, Lourdes, García Martínez, José. (1990 (reimp.2004)). Fundamentos de administración. México: Trillas.

<sup>9</sup> Al equipo de producción también se le conoce como *crew*, palabra en inglés, es muy común que las personas que se dedican a la producción y están en la industria de la publicidad utilicen esta palabra para referirse al equipo humano que integran los diferentes departamentos y áreas de un proyecto.

el proceso completo de la realización del proyecto desde la planeación, búsqueda de equipo, hasta el día de filmación que se tiene definido, por eso es común escuchar en este contexto “*la producción está lista para filmar*”, frase que hace referencia a todo el equipo y personal de trabajo de un proyecto audiovisual.

### **1.3.2 GENERAR CONTENIDO**

Se refiere a la constante realización y actualización de videos sobre diversos temas especializados o de cultura general pero que tienen mensajes estructurados, transmiten de manera clara la idea que se quiere comunicar. El mensaje es útil, influye y aporta opinión sobre algún tema y genera controversia en la opinión del público; además del contenido, estas piezas cuentan con un desarrollo visual y tratamiento de imagen de excelente calidad.

Es común escuchar este término entre las redes sociales debido a la demanda constante por generar diversidad de piezas y materiales para alimentar tanto los sitios web como a las diversas aplicaciones de cada red social.

### **1.3.3 MATERIALES AUDIOVISUALES**

La diversidad de contenido que existe es:

- Spots
- Historias en Instagram
- Videos
- Fotografías
- Cápsulas
- Videos de influencers
- Banners

### **1.3.4 ¿QUÉ CONTENIDO GENERAN LAS CASAS PRODUCTORAS?**

Las casas productoras tienen su origen que se desprende de las empresas productoras de cine. La publicidad adoptó el modelo de producción y técnicas empleados en las grandes filmaciones de películas. En los inicios de la publicidad los comerciales utilizaban la narración de pequeñas historias para promocionar el producto de una marca, es decir, eran casi cortometrajes pequeños; de esta manera las casas productoras comenzaron a incursionar en este negocio ofreciendo a los clientes implementar técnicas, locaciones y equipo profesional igual al que se utilizaba en el rodaje de una película.

Ofrecer esta similitud con el trabajo de producción en cine desata en el cliente una emoción de peculiaridad y exclusividad y de igual forma se extiende esta sensación



hasta el producto o marca, al pensar que la campaña de su producto tiene una preparación y tratamiento igual al de una película y que una vez terminado el comercial el lanzamiento de la campaña será tan esperado como el estreno de una película.

Fue así como los trabajos de publicidad que realizaban las casas productoras se centraban en preparar piezas que serían difundidas en los medios de mayor impacto en aquellos inicios, y hasta hace unos años; como lo fue la televisión y el cine.

Es así como principalmente las casas productoras se dedicaron a realizar grandes producciones con altos estándares de calidad empleando equipo profesional de cine e invirtiendo constantemente en nuevas tecnologías de filmación.

Las casas productoras generan:

- Video clips
- Spots publicitarios
- Comerciales
- Videos corporativos
- Fotografía
- Diseño
- Postproducciones



## 1.4 INICIOS DE UN TRABAJO CODICIADO CON BONANZA Y GLAMOUR

En los años ochenta y noventa en México la publicidad fue uno de los sectores que logró ser reconocido por ser de las industrias en la que se notaba exclusividad y cierto elitismo tanto en los proyectos como en los grupos de trabajo. En los proyectos esto se notaba por los grandes presupuestos que asignaban las marcas a las campañas de publicidad, en ese tiempo las cotizaciones contemplaban desde la designación de la mejor agencia publicitaria con los directores creativos más destacados del momento, equipos técnicos especializados, cámaras con tecnología de formato de grabación para cine, grabación de materiales en cinta, contratación de casas productoras con equipos y centros de postproducción de última generación para el tratamiento total de la imagen, es decir equipos especializados para realizar tratamientos en mezcla de audio y música, ajustes de color, realizar gráficos y animaciones especiales, todas estas características se contemplaban y cotizaban dentro del presupuesto, y es que en aquellos inicios de la publicidad por lo menos en Centroamérica, México fue uno de los países en los que surgió; y en el tema de casas productoras y centros de postproducción había muy pocos lugares de trabajo especializados y con todo el equipo técnico indispensable para trabajar totalmente las necesidades que la imagen y las campañas publicitarias requerían.

En México, en aquella época se hablaba tan sólo de una empresa con giro de casa productora, Row media studio, que fue pionera en este rubro, situación que generaba que al no haber competencia los costos los determinara este sitio y por lo tanto los presupuestos se adaptaran a los costos marcados por esta casa productora.

En el caso de los equipos de trabajo también se notaba esta peculiaridad pues quienes integraban y encabezaban los proyectos eran figuras del medio de la publicidad que empezaban a darse a conocer con sus trabajos, mismos que también comenzaban a ganar reconocimientos y premios por parte del círculo crítico y festivales de publicidad que también en ese momento se conformaba. Este tipo de reconocimientos se implementó tanto para la parte creativa como para la parte de producción.

De esta manera en la parte de la producción comenzaron a surgir personalidades que fueron destacando en los cargos de “productor” y “director” quienes por la ejecución y trabajo en sus proyectos comenzaron a ganar renombre; de esta forma las agencias y casas productoras los comenzaron a buscar y convocar para participar en los proyectos.

El terreno que iban ganando los directores sirvió a las agencias de publicidad como tarjeta de presentación, venta y gancho para atraer la atención del cliente y garantizar que la ejecución de la campaña estaría a cargo de un director y/o productor con renombre, lo que de alguna manera brindó confianza por parte de los clientes hacia

las agencias de publicidad y casas productoras para tomar la decisión de asignar proyectos.

Los resultados que generaba convocar a un director nacional ya con cierto renombre se extendieron también hacia la búsqueda de figuras extranjeras, mismas que destacaban en la publicidad también en ese momento, pero fuera de México. Esta demanda de directores destacados comenzó a ser un “cliché” que a las agencias funcionaba para atraer la confianza de los clientes, pero se convirtió en una solicitud constante por parte de los clientes, ya que de acuerdo al nivel de importancia de la marca o producto se solicitaba un director con cierto nivel para llevar el proyecto. El interés por el reconocimiento de directores generó afectación directa a los presupuestos pues, en relación a la demanda que tuviera cada uno, ellos ponían en consideración la relación con sus honorarios, situación que hacía más costoso el presupuesto de acuerdo al director que se buscará para llevar la campaña.

El glamour de la publicidad que se generó en los inicios de esta industria fue ganando terreno en las diversas áreas que integraba a una producción, es decir se notaba desde la elección y contratación de las figuras que ejercían en los principales puestos para llevar el proyecto, “productores”, “directores creativos” y “directores para guiar la producción”; el equipo y la tecnología que se ocupaba para la filmación; en el desarrollo y ejecución del proyecto, pero sobre todo en la atención que se brindaba al cliente tanto de marca como de agencia y es aquí en donde se establecieron algunas reglas no estipuladas pero sí entendidas que se mencionaron anteriormente, empleadas con total intención de consentir y apapachar al cliente para fortalecer la relación de trabajo y lograr que en un futuro se concretaran más invitaciones a pitches y asignaciones de proyecto, esta atención se brindaba desde los alimentos ofrecidos en juntas de trabajo, en los días de filmación, visualizaciones, presentaciones de los comerciales terminados; los clientes tenían privilegios que iban desde la elección de los bocadillos a ofrecer, designación y envío de transporte especial para llegar al lugar el día de la filmación, algunos favores extra, hasta tener disponible durante las presentaciones de los spots terminados alguna bebida alcohólica, sustancias, caprichos especiales, ya que esto iba de acuerdo con la personalidad del cliente de marca al que pertenecía el proyecto; y por supuesto también se notaba en el nivel de fiestas y reuniones organizadas una vez que concluía una producción, a manera de festejar el término del proyecto.

Estas costumbres fueron clave para consolidar equipos de trabajo elitistas y círculos de trabajo muy cerrados pero que lograron forjar relaciones de trabajo sólidas entre clientes, agencias y casas productoras que en algunos casos hoy en día aún se mantienen.

En este sentido un plus que valía la pena a considerar que tuviera el perfil de trabajo de los grandes puestos eran personalidades líderes pero que supieran vender y socializar para buscar constantemente nuevos proyectos.

#### **1.4.1 RELACIONES QUE SE MANTUVIERON**

Con el apartado anterior podemos entender mejor las relaciones y comportamientos que se consolidaron en el mundo de la publicidad y sobre todo algunas mancuernas de trabajo que aún siguen vigentes entre marcas, agencias y casas productoras; mancuernas de trabajo en las que además de la ejecución del proyecto se consolidó en mayor medida por el trato, favores y ventajas que además de los proyectos se obtenían durante las producciones, acciones que sumaron a la unión del vínculo laboral para obtener una nueva designación de proyecto gracias a esto.

Hasta hace unos años la publicidad funcionó de esta manera, las relaciones que se consolidaron desde los inicios sirvieron para ir haciendo camino juntos entre agencias y casas productoras, por lo que más allá del desarrollo de proyectos el verdadero trabajo estaba en mantener nutridas las relaciones públicas con los líderes y personajes de agencia a cargo de designar los trabajos tras los pitches. Para lograr esto, las casas productoras debían tener como pieza fundamental una persona encargada de hacer relaciones públicas para mantener nutrido el vínculo con los equipos creativos, y esta misma figura a su vez debía tener habilidades de venta para hacer constantemente cotizaciones de proyectos.

En la publicidad y casas productoras este rol es de suma importancia ya que se encarga de estar pendiente de las nuevas cuentas y proyectos que manejan las agencias, pero sobre todo de mantener la relación cordial y satisfacer las peticiones que los clientes solicitan.

Dentro del medio este tipo de relaciones fue por todos conocido y de alguna manera aceptado, ya que el “cliente” debía ser procurado por todos los integrantes de la producción con tal de hacer que viviera una grata experiencia durante la producción. Incluso durante esta época esta característica de apapachar al cliente se convirtió en un punto favorable que aportaba y reconocía a quienes lograban tener al cliente satisfecho.

#### **1.4.2 ACTUALMENTE, ¿DÓNDE SE QUEDÓ EL TRATO AL CLIENTE?**

La publicidad por mucho tiempo se mantuvo con este tipo de costumbres y maneras de actuar, acciones que en su momento aportaron y sirvieron en gran medida para concretar el cierre de grandes campañas publicitarias en las que no se estimaba el rango de presupuesto designado, por lo que en las cotizaciones tanto de agencia

como de casas productoras no era objetado el precio de los recursos, tipo de equipo, ni las necesidades de producción que se requerían para cubrir la producción de un proyecto.

Hacia finales de 2016 e inicios de 2017 la publicidad seguía aún con esta línea, grandes producciones y grandes presupuestos con cifras millonarias, pero fue en esta época cuando poco a poco la tecnología y los dispositivos móviles empezaron a involucrarse en los terrenos de la producción, sustituyendo a algunos recursos técnicos como los tipos de cámara que sumados a la creatividad de sus usuarios empezaron a sustituir recursos y personal técnicos en las filmaciones, por lo que las marcas comenzaron a cuestionar el costo de los equipos cotizados en los presupuestos de cada producción.

### 1.4.3 EL GIRO QUE DA LA INDUSTRIA DE LA PUBLICIDAD

La evolución de la tecnología, la conexión a Internet y el continuo avance en los dispositivos móviles catalogados como teléfonos inteligentes trajo consigo un incremento en la actividad que registraban los usuarios en las diversas plataformas de redes sociales, de esta manera la generación y el consumo de contenido audiovisual tuvo un auge que abrió una nueva vía de penetración en la que se enfocó la publicidad para llegar al público meta, pues en esta etapa además se identificaron nuevos hábitos de consumo que dieron a la industria de la publicidad un importante crecimiento.

La oleada digital de entretenimiento llegó repentinamente, pero fue avasalladora la aceptación que tuvo Internet y las aplicaciones de comunicación y entretenimiento en todo el mundo. *“La radio necesitó treinta y ocho años, y la televisión trece años para alcanzar una audiencia de cincuenta millones, mientras que Internet solo necesitó tres años, Facebook un año y Twitter solo nueve meses para alcanzar la misma audiencia (McKinsey Global Institute, 2012). Además para 2015 Cisco estima que habrá más de quince mil millones de dispositivos móviles conectados en todo el mundo y para 2020, cuatro mil millones de personas tendrán acceso a internet (MIT Sloan Management Review – Research Report, 2012).<sup>10</sup>*

El nuevo mundo online cambio la manera de interactuar y comunicarse en todo el mundo, además modificó patrones culturales, sociales y económicos. Gradualmente las personas destinaron más tiempo cada día en estar conectados a Internet, y esto

---

<sup>10</sup> Mg. Fermín Paús, Lic. Lucia Macchia. (2014). Marketing viral en medios sociales: ¿Qué contenido es más contagioso y por qué?. mayo, 2020, de Ciencias Administrativas. Revista Digital. FCE.UNLP  
Sitio web: file:///Users/superuser/Downloads/853-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3951-1-10-20141220%20(1).pdf

a su vez modificó también los parámetros tradicionales usados por las empresas para definir el comportamiento de los consumidores y aplicar esto a las técnicas de marketing tradicionales, el uso de Internet motivó a generar escalas de medición más precisas y fue también más notorio que de acuerdo con la interacción que tiene cada usuario en las redes existe una mayor y efectiva posibilidad de segmentación ampliamente más precisa en este nuevo medio de comunicación.

*“El marketing en medios sociales depende en gran medida de la participación voluntaria del usuario y es en este punto donde el Marketing Viral emerge como una poderosa herramienta ya que es el usuario el medio por el cual pasa el mensaje (Kotler y Lee, 2009 citado en Daniasa et al., 2010). Resumidamente, el objetivo del Marketing Viral es intentar lograr la transmisión de mensajes comerciales a través de varios canales online utilizando a los usuarios como medio (Woerndl et al., 2008 citado en Danasia et al., 2010).<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> Mg. Fermín Paús, Lic. Lucia Macchia. (2014). Marketing viral en medios sociales: ¿Qué contenido es más contagioso y por qué?. mayo, 2020, de Ciencias Administrativas. Revista Digital. FCE.UNLP  
Sitio web: file:///Users/superuser/Downloads/853-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3951-1-10-20141220%20(1).pdf

## 1.5 PUBLICIDAD DIGITAL

Es el término con el que empezó a identificarse la entrada de anuncios publicitarios en Internet y la forma en cómo estos se fueron diversificando en los distintos canales y plataformas virtuales. El marketing arropó también esta palabra para darle significado a las acciones de promoción para un producto como parte de las estrategias de marketing digital.

### 1.5.1 CEGERA DE ROW MEDIA STUDIO ANTE ADVERTENCIAS

Este fenómeno de comportamiento comenzó a aportar cifras del impacto que generaba en la industria y es que en 2016 de acuerdo con cifras de IAB México, *“la inversión publicitaria digital creció 28%, superando los 19 mil millones de pesos. Aunque la cifra parece irrisoria respecto a lo destinado a otros medios, su crecimiento es exponencial y en breve jugará un rol protagónico.”*<sup>12</sup>

*“Mediante el estudio de lo que la gente dice y comparte en Internet, se puede generar estrategias publicitarias integrales, a menor costo y sin esperar meses de trabajo”*<sup>13</sup>

*“La publicidad transita del storytelling, al diseño de contenidos web que fortalezcan la reputación de los productos. Su efectividad radica además que ayuda al posicionamiento de los canales de comunicación de las marcas y en la identificación de las principales necesidades de contenido digital de los consumidores”*<sup>14</sup>

Por todos lados empezaban a difundirse este tipo de notas, información, datos, análisis que ponían en alerta sobre un fenómeno social que podría desestabilizar la industria de la publicidad y la producción en México.

### 1.5.2 LA LLEGADA DE LOS NUEVOS

El contenido de las redes sociales y la practicidad que traían consigo los teléfonos móviles para registrar en video todas las actividades cotidianas de la gente común contribuyó a que de entre estos materiales aparecieran personalidades que poco a poco se dieron a conocer y a ganar seguidores en el mundo de las aplicaciones.

---

<sup>12</sup> “La publicidad en México en los últimos 5 años”.  
<https://www.forbes.com.mx/la-publicidad-en-mexico-en-los-ultimos-5-anos/>

<sup>13</sup> “La publicidad en México en los últimos 5 años”.  
<https://www.forbes.com.mx/la-publicidad-en-mexico-en-los-ultimos-5-anos/>

<sup>14</sup> “La publicidad en México en los últimos 5 años”.  
<https://www.forbes.com.mx/la-publicidad-en-mexico-en-los-ultimos-5-anos/>

Las redes sociales demandaban alimentarse de videos, fotos y cualquier material audiovisual para compartir y atraer la atención principalmente de los contactos propios, sin embargo, esta difusión del contenido rápidamente podía también ser vista por cualquier persona que integrará la comunidad o que tan sólo contará con acceso a Internet, situación conocida en México como fenómeno de marketing viral<sup>15</sup>, *“término que fue introducido por primera vez por Stece Jurvestson en 1997 en un Newsletter de Netscape. Lo utilizó para describir la campaña promocional desarrollada por Hotmail para comunicar el lanzamiento del servidor de e-mails, en la cual al final de cada mensaje enviado figuraba un mensaje que decía “Obtén tu email de Hotmail privado y gratis en <http://www.hotmail.com>” (“Get your private, free e-mail from Hotmail at <http://www.hotmail.com>”). Como resultado y con un presupuesto de marketing de 500.000 USD, 2 millones de personas se suscribieron al servicio en solo 8 meses. Luego de esta explosión, Hotmail fue adquirido por Microsoft en 400 millones de dólares (Maxwell, 2002). La revista Wired puso en perspectiva este impresionante crecimiento en su edición de diciembre de 2008: “Los usuarios de Hotmail crecieron más rápido que la audiencia de Seinfeld. A mediados de 2000, Hotmail tenía más de 66 millones de usuarios y 270.000 nuevas cuentas eran creadas por año” (Subramani y Rajagopalan, 2003)<sup>16</sup>.*

Los materiales virales dieron a la publicidad un guiño para enfocarse a cambiar sus estrategias a los canales de difusión que empezaban a dominar en la web.

Los primeros fenómenos virales que dieron de qué hablar y que generaron reacciones asociadas a la aceptación o rechazo de las personas podía ser cuantificado por el número de reproducciones que habían logrado; estas piezas no se generaban con la intención de ser vistos de forma masiva por millones de personas sino que el contenido de estos generaba contacto con las emociones de quién lo observaba y es así como cada persona de manera libre lo re enviaba a algún contacto y esto sucedía así una, y otra, y otra vez. Para las marcas conseguir que uno de sus contenidos se haga viral es todo un éxito y uno de sus grandes objetivos cuando lanzan una campaña, ya que la penetración que se logra a través de este canal es de suma importancia para dar a conocer los productos; sin embargo, conseguir que un contenido se haga viral no es fácil.

---

<sup>15</sup> Fenómeno viral. Término castellanizado en Latinoamérica. Se refiere a aquel contenido difundido en tiempo real a través de Internet mediante *comentar, compartir, me gusta* por medio de las redes sociales, correo electrónico, mensajería instantánea, etc. alcanza una alta cantidad de visitas masiva en un corto espacio de tiempo.

<sup>16</sup> Mg. Fermín Paús, Lic. Lucia Macchia. (2014). Marketing viral en medios sociales: ¿Qué contenido es más contagioso y por qué?. mayo, 2020, de Ciencias Administrativas. Revista Digital. FCE.UNLP Sitio web: [file:///Users/superuser/Downloads/853-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3951-1-10-20141220%20\(1\).pdf](file:///Users/superuser/Downloads/853-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3951-1-10-20141220%20(1).pdf)



Con este fenómeno, empezaron a surgir personajes que poco a poco fueron destacando como figuras en las redes sociales debido al contenido de los videos que generaban en los que compartían desde una acción o reacción cotidiana hasta un punto de vista, opinión u forma de pensar.

### **1.5.3 INFLUENCERS Y YOUTUBERS**

Es el término con el que se identifica a una persona que emplea las redes sociales y a través de ellas comparte información u opinión sobre un determinado tema de interés común, estos personajes pueden ser figuras con imagen pública, o no necesariamente; pero son individuos que de acuerdo a su constante actividad en las aplicaciones de Internet, y el dominio que tengan sobre el tema a favor o en contra, provocan que su contenido sea compartido de manera masiva entre millones de personas y de esta manera han provocado la aceptación, popularidad y credibilidad entre un determinado sector de la sociedad. Estos personajes expresan sus ideas y opiniones con un estilo peculiar que conecta y se identifica con las personas, quienes a su vez difunden dichos mensajes entre sus contactos y con esto se genera un aumento en el número de seguidores que adquieren.

La aceptación y difusión que logran los influencers y youtubers, en sus respectivas redes sociales se convirtió en un detonante para que la publicidad comenzará a poner los ojos en estas personalidades y reforzar a través de sus publicaciones la promoción de productos y marcas y con esto aprovechar la influencia que generan en determinado segmento y motivar así la compra de los productos, la respuesta a este fenómeno pudo comenzar a ser contabilizada de acuerdo al número de veces que era visto cada video o publicación, fue de esta manera como mediante una métrica se logró conocer el impacto y difusión que alcanzan los videos y publicaciones en redes sociales e Internet.



## 1.6 HECHOS. DE UN TRAYECTO DEFINIDO HACÍA UN CAMINO INCIERTO

En México durante la época más atractiva de la publicidad la empresa Row Media Studio logró posicionarse como la casa productora más top dentro de esta industria.

Las agencias de publicidad reconocían a Row Media Studio por tener a los mejores productores y directores, mismos que eran los más cotizados en aquel entonces. La empresa destacaba no sólo por integrar a los mejores recursos humanos, también sobresalía por estar siempre actualizados en tecnología y contar con equipo técnico reciente y de última generación, además era la única casa productora de aquel entonces que contaba con su propio centro de postproducción. Sus instalaciones tenían todo lo necesario para trabajar cualquier proceso que requería realizar a la imagen; edición, audio, diseño gráfico, corrección de color, etc.

Sus diferentes salas de trabajo estaban totalmente adaptadas para recibir cómodamente a clientes de marca, y de agencia, mismos que se quedaban sorprendidos al conocer sus áreas de trabajo; había personal de servicio dedicado en atender a los clientes y cubrir las necesidades que surgiera en ellos durante su estancia en la empresa y mientras se desarrollaba el proyecto. Entre los pasillos de las oficinas se notaba la calidad, comodidad y elegancia tanto en la decoración de las oficinas como en el concepto de la empresa, todo estaba alineado en Row Media Studio, esta coherencia en atención, servicio y calidad también se veía reflejado en los estándares de calidad y entrega de cada campaña publicitaria que desarrollaba Row Media Studio.

Otra de las características que la distinguía de las demás casas productoras que en ese momento pretendían ser competencia, era el ambiente que se sentía al entrar en sus instalaciones, se notaba que era una empresa que vibraba elegancia, prosperidad, compromiso, comodidad para trabajar y el ambiente de trabajo se sentía cálido y motivado para realizar las actividades que se generaban en cada departamento.

El posicionamiento que logró tener y mantener Row Media Studio por muchos años debe su origen a quien fue el fundador de la empresa, José María Orré; una personalidad que siempre se caracterizó por tener visión de negocios, rasgos de líder, carisma, empatía, facilidad de palabra, además de estrategias de venta y sobre todo la habilidad para concretar y cerrar cada una de ellas; este último punto fue pieza clave que le sirvió para destacar dentro de la industria.

Sobre José María Orré se habla en el medio, y le reconocían por ser un buen vendedor y negociador; rasgos que le construyeron cada día una reputación más sólida que era respaldada por el éxito y calidad que tenía cada campaña que desarrollaba su empresa.

Con el paso del tiempo y el cúmulo de proyectos exitosos se fue haciendo de aliados en puestos importantes dentro de agencias de publicidad, relaciones que le sirvieron para llevar más trabajo a Row Media Studio; con lo que hizo crecer a la empresa rápidamente.

Ante el rápido crecimiento, José Orré decidió juntar a un grupo de inversionistas con quienes se asoció para fortalecer económicamente el crecimiento que tuvo durante la época de los 90's, década en la que logró dos cosas; primero hacer identificable el apellido Orré y segundo; el posicionamiento líder de Row Media Studio dentro de la industria. Su empresa logró en esos años contratos millonarios con marcas y agencias que querían desarrollar sus proyectos publicitarios en Row Media Studio; tanto por el profesionalismo que caracterizaba, y por otro lado por la confianza y experiencia que otorgaba el apellido Orré y saber que este apellido estaría durante el desarrollo de algún proyecto.

Internamente la empresa era muy fructífera; había crecimiento, el ambiente de trabajo era cómodo y entusiasta. Tal fue la expansión de la casa productora que Orré optó por diversificarse creando diversos departamentos con los que podía cubrir más necesidades dentro del sector audiovisual, como en fotografía, televisión, creatividad y por supuesto publicidad, abarcó todos los rubros de la producción audiovisual y logró, además, que cada área de servicio se colocara como la mejor de cada segmento.

La empresa tenía muy buena participación en el mercado, conseguía los mejores proyectos de las marcas más distinguidas y hacía mancuerna con las agencias más "top" de México y por ende las más reconocidas.

En 2013, la sociedad y acuerdos que había pactado José María Orré con los inversionistas comenzó a deteriorarse y tener algunas fricciones, la relación se desgastaba cada vez que había que tomar una decisión; en poco tiempo se volvió insostenible y lo llevó a tomar una decisión determinante; disolver la sociedad con ellos y fragmentar la empresa.

El proceso implicó un año completo dedicado en pactar acuerdos legales, sin embargo, el pleito legal que enfrentó Row Media Studio no fue favorecedor para José Orré, quien tuvo que dejar la empresa y ceder los derechos del nombre de la casa productora.

Una vez que se realizó el dictamen de los términos cómo quedaría la situación legal de la empresa, se anunció internamente en Row Media Studio; la información escueta que se dio a los trabajadores fue sólo que habría una separación entre la empresa y

José Orré, misma que implicaba realizar una división en la plantilla de los recursos humanos que integraba a la empresa.

El anuncio y los pocos detalles que se dieron desató diversas reacciones y emociones entre el equipo Row Media Studio; en los días que siguieron se escuchaban comentarios entre los pasillos de la oficina que expresaban miedo, incertidumbre, enojo, molestia por la poca información y forma en que se hizo el anuncio, lo que llevó a algunos de los integrantes del equipo postularse voluntariamente para dejar la empresa e irse como parte del equipo de José María Orré, y es que la figura de este personaje había logrado influir favorablemente tanto en los clientes como en los integrantes de la empresa quienes demostraban confianza y lealtad hacia él.

A José María Orré nunca se le notó afligido por la situación, ya que mientras concluía el proceso de reajuste y términos legales en que quedaría la disolución, él ya planeaba la manera cómo seguiría dentro de la industria tal fue el caso que mientras se resolvía la separación de la empresa y la forma en que se dividiría la plantilla de trabajadores que se irían con él, José Orré consolidaba una nueva empresa para seguir compitiendo en la industria, además ya se había ocupado de llegar a un acuerdo para cerrar contrato con un par de clientes que estaban dispuestos a seguirlo y desarrollar proyectos con él, ahora enfocándose en incursionar y empezar a atacar proyectos de publicidad desde de producción digital y los contenidos para redes sociales.

Por el contrario, la parte original de Row Media Studio quedó conformada a la cabeza por los inversionistas, quienes por un corto periodo de tiempo tuvieron que involucrarse en la organización, estructura y operación, asumiendo responsabilidades en áreas que no estaban acostumbrados y marcando un rumbo para la empresa desde una perspectiva diferente a la que requería la empresa.

Tras el proceso de ajuste en Row Media Studio se continuó con el mismo modelo de negocio que tenían establecido, sin notar que no tenían ya la fuerza principal de ventas y relaciones públicas, de hecho tras la separación no dieron importancia a no tener un departamento de ventas consolidado, confiaron en que las responsabilidades y actividades de este departamento podrían ser cubiertas sumando estas labores a la plantilla de productores ejecutivos que había, haciéndoles responsables de mantener las relaciones con los clientes actuales y conseguir nuevos proyectos, pero pasaron por alto prospectar una cartera nueva de clientes, analizar el contexto en el que estaba parada la empresa, además no prestaron atención a los mensajes que la industria alertaba sobre las nuevas tendencias de producción y publicidad que se aproximaban a ser competencia dentro del mercado.

En los pasillos de Row Media Studio se escuchaban comentarios entre los empleados sobre la preocupación que sentían por el futuro de la empresa al notar que poco a

poco los proyectos y los clientes comenzaron a disminuir de manera rápida. No resultaba extraño escuchar también por parte de los clientes, que aún quedaban, comentarios sobre la sorpresa que les causaba saber que las cuentas que habían permanecido por años, ahora preferían dejar la casa productora y asignar sus proyectos a la competencia, especialmente a la nueva compañía creada por José Orré.

La notoria disminución de los proyectos llevó a los inversionistas a cuestionar y replantear la estructura y operación de la empresa, además de tener la necesidad de designar a una persona para ocupar el puesto Directivo que había quedado vacío tras la separación de la empresa. La designación de este rol fue apresurada y poco planeada, repentinamente se anunció el nombramiento de la persona que ocuparía el puesto, una designación sorpresiva para el resto del equipo de la casa productora.

Alonso Olmo, fue el nombre designado para ocupar el puesto, se trataba de un empleado que hasta ese momento formaba parte del equipo de productores ejecutivos, y que ahora ocuparía la oficina de dirección.

Entre los demás empleados se despertó una gran preocupación ya que Alonso era conocido por ser conflictivo y tener una personalidad arrogante; continuamente se cuestionaban ¿por qué había sido él designado?, no habían realizado una buena selección de perfil para dicho puesto, ya que contrario a la figura líder fundador de la empresa, este nuevo personaje destacaba una visión individualista, no tenía la aceptación de los demás trabajadores, su experiencia en ventas era deficiente, además el carácter y personalidad no eran favorecedoras para construir buenas relaciones con clientes, se caracterizaba por nepotismo, arrogancia, prepotencia, poca tolerancia a la crítica y a escuchar opiniones.

Las reacciones ante las peculiaridades de esta personalidad como directivo de empresa no se hicieron esperar, con la designación de Alonso se notó una reducción en la cantidad de proyectos de los que normalmente se producían al mes, las relaciones entre los equipos de trabajo de la casa productora y los grupos de agencia y marca sufrieron fracturas; internamente las juntas de estatus a las que convocaba dejaron de tener retroalimentación, se convirtieron en espacios en los que sólo se informaba de las decisiones que empezaban a imponerse sin dar importancia a los comentarios de los empleado ni a los grupos de trabajo.

La empresa mantenía una sólida relación con un cliente, mismo que había sido conseguido por el trabajo del socio fundador, quien pese a la separación de la empresa decidió continuar la relación y llevar todos los proyectos asignados a esta casa productora, a este cliente se le veía dispuesto a realizar los proyectos allí, este cliente contaba con buenas relaciones, fáciles aprobaciones de presupuestos y

clientes con los que podía negociar cifras y todo lo necesario con tal de realizar las campañas publicitarias sin estimar a qué costos.

La relación que se venía viviendo con este cliente generó una confianza en el nuevo director, asumiendo que a esta relación aún le quedaría mucho que trabajar juntos, de esta manera este cliente se volvió poco a poco en una figura indispensable para la empresa y una relación de cliente a la que todos debían sumarse y cuidar. Es decir, se volvió la única gallina de los huevos de oro para la empresa, y a la que, por orden del nuevo director, todos se volcaron a rendir pleitesías con tal que a la casa productora siguieran llegando proyectos de esta fuente.

Este desborde de atención en un sólo cliente despertó el descuido y rechazo por proyectos considerados más pequeños o simples que, aunque venían desde otra fuente de origen no se les daba la dedicación adecuada ni la importancia, es decir, eran tomados a la ligera, no se cubrían las necesidades de estos clientes por centrar toda la atención y equipos de trabajo en el cliente considerado como mejor e inagotable.

La generación y asignación de proyectos que generaba este cliente estaba en una situación muy estable, constantemente había proyectos, sin embargo 2018, traería consigo una situación que amenazaría la estabilidad de esta empresa generadora de proyectos, pero la posibilidad de perder esta estabilidad fue minimizada por todos, de alguna manera había un sentimiento de egocentrismo en que la empresa y directores de empresa daban por hecho que no habría situación alguna que pudiera hacer que los proyectos disminuyeran.

Este sentimiento se propagó incluso hasta el nuevo director de la casa productora quien de alguna manera sentía cobijado por la relación sólida con la única mancuerna que hasta ahora mantenía un constante flujo de proyectos, a quien consideraba intocable, y esto motivaba en él a actuar con desdén ante líderes de agencias pequeñas por hacerlos sentir que no los necesitaba, acciones que sin duda deterioraron la relación con otros clientes de agencia, quienes empezaron a alejarse.

En 2018, el cliente considerado “la gallina de los huevos de oro” enfrentó una situación que le hizo perder la estabilidad que hasta ese momento era su estandarte ante las demás agencias, algunos malos manejos y decisiones equivocadas al interior de la empresa le hicieron perder la relación con sus clientes principales y a su vez los contratos y cuentas millonarias que estaba acostumbrada a manejar. Esta situación hizo que la agencia se saliera de control y a su vez fue un efecto dominó que golpeó también a la casa productora, que era su principal aliada de producción, para esta última poco a poco los proyectos fueron disminuyendo, otros más retardando su

arranque, y algunos clientes decidieron asignar sus cuentas y proyectos a otras casas productoras, incluyendo aquí la consolidada por José María Orré.

En la casa productora esto parecía poco creíble e incluso tardó en ser asimilada, las diversas áreas que integraban a la casa no daban crédito ni tomaban de manera seria la crisis que iniciaba; entre los integrantes del equipo se escuchaban comentarios que minimizaban la situación:

Entre los pasillos de Row media studio se escuchaban conversaciones en las que prevalecía este tipo de diálogos:

- *“No te preocupa, ¿que tengamos 2 meses sin proyecto?”*
- *“Para nada, ni te apures ya hemos pasado por esto, en un rato verás, que la agencia nos manda algo; ya sabes que siempre nos asigna proyecto, así nos tienen acostumbrados, ni te apures, mientras nos sigan pagando...”*
- *“Supiste que asignaron 3 proyectos a la competencia.”*
- *“Si, era de esperarse. Ellos sí saben moverse y vender, no que aquí, quieren que ahora nos pongamos a vender, también.”*

Los comentarios y rumores de pasillo cada vez eran más comunes, en ellos no sólo había sentimiento de preocupación, además el ambiente al interior de la empresa comenzaba a ser hostil.

Los rumores comenzaron a intensificarse con la notoria disminución de proyectos, entre los pasillos ya se especulaba sobre diferentes acciones que tendría que pasar la empresa, entre ellas se hablaba de recortes, tema que sólo acrecentaba el estrés de los empleados y el ambiente negativo.

El director de la empresa comenzó a perder el control notablemente, la empresa perdía su actividad habitual, cada semana la junta de estatus se convirtió en un encuentro en el que se exigía resultados de venta a los productores, quienes no fueron contratadas para ese rol.

Esas reuniones estaban llenas de comentarios y órdenes amenazantes, el camino que debía tomar la empresa estaba liderado por una persona que lejos de orientar y estar dispuesto a escuchar y observar el contexto, dedicaba el tiempo a imponer acciones. El nerviosismo por incrementar ventas y cerrar contratos generó que él mismo saliera a tocar puertas con las agencias, sin embargo, al realizar esto se enfrentó a respuestas que no esperaba, su carácter y comportamientos del pasado le hizo encontrarse con frutos que no esperaba; los acercamientos con las agencias no



fueron para nada bien recibidos, esto generó que el director intentará tocar puertas con agencias a las que en el pasado había tratado mal

### **1.6.1 UN ALTER EGO QUE PUBLICITÓ SU PROPIA DECADENCIA**

La crisis por la que pasaba la empresa rebasó el criterio de Alonso para concretar nuevos negocios, en definitiva la empresa perdía a sus clientes, hecho que Alonso asumió de manera visceral dominado por el ego, el constante rechazo y negativa que obtenía por cada propuesta de negocio comenzó a invadirlo de sensaciones no favorables para su cargo ni para la empresa, sumó cada respuesta como un golpe al ego, no se detuvo en analizar el por qué sus propuestas obtenían una negativa, seguía manejando como estandarte de venta el reconocimiento que la empresa había tenido durante sus mejores años, ante cada cliente se regocijaba del costoso equipo que tenía la empresa, trataba de consolidar negocios ofreciendo como recompensa el reconocimiento que daría el nombre de la empresa al realizar el proyecto.

Alonso no se detuvo un momento para analizar el bache en el que se encontraba la industria ni en pensar a dónde llevarían todos estos cambios, ni las innovaciones tecnológicas a los que se tenía que adaptar la producción de publicidad. Olvidó establecer relaciones de trabajo que tuvieran como fondo una planeación y estrategia para fortalecer la mancuerna con las agencias y hacer frente a la ola de contenido digital que era ya un reto para ambas figuras en la industria publicitaria.

El hartazgo ante tantas negativas, en la búsqueda de nuevos clientes y proyectos lo llevó a actuar con desdén y fijar ciertos estándares para aceptar o interesarse por nuevos proyectos, las campañas para redes sociales fueron tema que decidió dejar en segundo lugar, su opinión sobre esta situación la expresaba como que este tipo de proyectos serían pasajeros y determinó al equipo de productores ejecutivos enfocarse en conseguir grandes campañas que fueran para televisión o cine; ordenó que las cotizaciones siguieran manejando cifras millonarias, para Row Media Studio lo importante era seguir logrando las metas de facturación que los inversionistas esperaban.

La presión constante que generó esta situación culminó en relaciones rotas y alejamiento con agencias; fricciones y roces que culminaron en un rechazo hacia Row Media Studio; ahora de la empresa se hablaba negativamente; entre los clientes se alertaban del cambio de administración que había tenido la empresa y del manejo poco empático que tenía Alonso Olmo hacía los clientes.

En la operación, se mantenían los grandes equipos de trabajo, tanto de recursos humanos como de equipo técnico para filmar, había una negación por simplificar los procesos y ajustarse a la practicidad de las innovaciones tecnológicas, en las

cotizaciones que se solicitaban aún se conformaban grandes equipos de trabajo para producciones que habían dejado de ser prácticas y que estaban siendo competidas por grupos que lograron eficientar puestos y actividades.

Para el primer semestre del año siguiente, Row Media Studio redujo su plantilla de trabajadores al 80%, el personal de áreas creativas cambió de esquema de trabajo, el área de sus oficinas se redujo también, y sus operaciones decrecieron al 90%, las operaciones promedio de la empresa hoy en día son de 1 proyecto bimestral.

### **1.6.2 EL SILENCIO DE UNA AUTOCAMPAÑA SIN ESTRATEGIA**

El panorama para Row Media Studio fue desolador, de ser la casa productora con mayor prestigio, se convirtió en la empresa con mayor rechazo debido a la falta de adaptación ante las condiciones externas por las que estaba pasando la industria audiovisual.

Row Media Studio se congeló por algunos meses, tiempo en el que tanto agencias creativas como la competencia de casas productoras y nuevos equipos de trabajo se mantenían en movimiento para encontrar maneras de mejorar los procesos de producción, practicidad y costos operativos además de seguir en el mercado y a flote como empresa.

El liderazgo que predominaba en la dirección de Row Media Studio, a cargo de Alonso Olmo, se identificaba como impositivo, poco flexible, pero ante todo cerrado a opiniones o consejos que cualquier colega pudiera expresarle.

Las imposiciones que tomó la dirección de la empresa provocaron que los meses siguientes Row media studio fuera aislada y rezagada por sus mismos clientes, descendió de nivel en la lista de las mejores casas productoras y el respaldo que daban sus mejores años de trabajo y reconocimiento profesional dejaron de ser apoyo para conseguir nuevos proyectos; por el contrario, esos mismos logros y las tan arraigadas dinámicas y procesos de trabajo que tenían como empresa comenzaron a ser muestra para los nuevos y pequeños competidores de lo que las agencias publicitarias ya no buscaban contemplar ni aplicar en los nuevos presupuestos y producciones.

Row media studio se encontraba en medio de un contexto de cambio y evolución al cual llegó obligado por las propias modificaciones a los hábitos de consumo y entretenimiento que despertó la tecnología y las redes sociales en la industria audiovisual, pero internamente la empresa estaba en un momento de estancamiento, al interior de ella la creatividad se detuvo, no se vislumbraba crecimiento al interior de las áreas, desapareció la unidad entre el equipo humano, no se contemplaba una



planeación estratégica que amortiguara la resaca que estaba por dejar esta etapa de transición.

¿En qué fallaron las decisiones que implementó Alonso Olmo, en sus intentos por hacer que Row Media Studio no perdiera el posicionamiento y permanencia dentro del mercado?

¿Qué medidas debió tomar la empresa para enfrentar los cambios que se anunciaban dentro de la industria de la publicidad?

## **MARCO TEÓRICO**

## **2.1 EN LA INDUSTRIA PUBLICITARIA**

La industria de la publicidad había permanecido estable y con un crecimiento constante desde sus inicios, lo que permitió por muchos años a las casas productoras realizar producciones publicitarias sin estimar costos de producción y ejerciendo grandes presupuestos, nunca se pensó que Internet y las redes sociales tendría un posicionamiento como nuevo canal de difusión con una audiencia cautiva.

La publicidad tuvo la necesidad de migrar a las nuevas tendencias de comunicación que estaban captando actividad y una constante interacción con las personas.

La industria entró en un periodo de cambio y transformación de contenido, forma, canales de difusión y formato al que debía adaptarse de manera rápida.

El mercado demandaba nuevos productos audiovisuales para producir, a los que Row Media Studio no dio importancia y de los que pensaba serían productos fugaces, de moda que no lograrían desbancar a los medios tradicionales, como la TV.

## **2.2 AL INTERIOR DE LA EMPRESA**

Row Media Studio es una empresa que estuvo posicionada como la mejor en su ramo, enfrentó un abrupto cambio en la demanda del mercado, situación a la que no reaccionó hábilmente para defender y mantenerse dentro.

La empresa enfrentó una crisis interna que generó un cambio en su administración. La reestructura en Row Media Studio pasó por alto realizar un análisis de los factores externos del momento por el que pasaba la industria, además no se consideró realizar una planeación y estrategia para direccionar el rumbo hacia dónde se quería llevar a la empresa.

En los nuevos altos mandos que estaban al frente de la dirección gobernaba una actitud de autoconfianza basada en el reconocimiento que la empresa había mantenido por años, y en los procesos de negociación que aplicaba y dominaba José María Orré, mismos que estos nuevos personajes desconocían y en quienes no se vislumbraba personalidad, ni empatía para lograr negociaciones sanas con las agencias; al interior de la empresa la opinión sobre estos nuevos personajes era de desconfianza y arrogancia, características que eran parte de su personalidad, mismas que les saboteó poner atención a las alertas que surgían en el mercado para activar estrategias de contraataque, por el contrario, se mantuvo una actitud egocéntrica al pensar que pese a cualquier cambio que surgiera en la industria, no podría afectarles.

Se confió y apostó por cuidar la relación y manejos que se mantenían con un sólo cliente, quien había sido una figura sólida y que fungía como proveedor, hasta ese momento, de proyectos con grandes presupuestos. Row Media Studio confió en la

aparente imagen sólida, estable, y con el control de la mayoría de los proyectos que había en el mercado.

Nunca se contempló conformar y capacitar a un equipo de ventas, esto demeritó la importancia de prospectar, establecer e incrementar una cartera de clientes para diversificar las opciones de proyectos.

Hubo una continua exigencia por traer a la empresa cotizaciones de proyectos de un determinado monto, esto pese a que la demanda del mercado había cambiado y las plataformas y materiales a producir no aceptaban grandes precios para elegir a los proveedores. Las cotizaciones y cifras en temas de costos que determinó seguir manteniendo Row Media Studio eran millonarias comparadas con las nuevas cotizaciones que se movían en el mercado ante la creciente competencia.

No hubo empatía ni aceptación para adaptarse a la practicidad y sencillez tecnológica que comenzó a utilizar la competencia, recursos con los que reducían costos en las cotizaciones de los proyectos, punto clave con el que las nuevas casas productoras fueron teniendo penetración y ganando mercado.

Tras la reestructura se designó a una persona con características no pensadas para el puesto que ocuparía, la persona que se designó al frente de la dirección tenía rasgos de director, con lo que quiso imponer reglas y formas de pensar, más que crear un ambiente empático y trabajo en equipo dentro de la empresa. Dejó de existir retroalimentación por parte del equipo, por las decisiones tomadas en la empresa. La comunicación se perdió y sólo se establecieron lineamientos y órdenes que se debían seguir, con ello se generó un ambiente de trabajo hostil con miedo y disgusto entre los miembros del equipo. La empresa se dividió internamente.

### **2.3 SUSTENTO TEÓRICO**

Para entender los escenarios y oportunidades que se presentaron ante la crisis de Row Media Studio, en este trabajo se emplearon como herramientas de análisis la matriz de Ansoff y un análisis FODA; la primera de acuerdo a la visión de su autor ruso Igor Ansoff<sup>17</sup>, quien creía que las organizaciones debían mirar su contexto para mejorar sus prácticas y crecer encontrando posibles escenarios para el negocio; así como hacer proyecciones entre los mercados y productos, tanto nuevos como ya

---

<sup>17</sup> Igor Ansoff (1918 – 2002). Nació en Vladivostok, Rusia. Considerado pionero de la cultura del pensamiento estratégico en el mundo empresarial y académico, y fue el primer autor reconocido de un libro sobre estrategia empresarial, introductor de los conceptos y términos que se han servido de base para todo el amplio desarrollo que ha tenido en todo el mundo.

<https://www.mejoracompetitiva.es/2012/06/resucitando-a-igor-ansoff-tres-claves-para-decidir-como-innovar/>

existentes, haciendo un desglose de cuadrantes en el eje “X” (productos) y en el eje “Y” (mercados) para obtener 4 diversas variables de combinaciones que se traducen en estrategias posibles que den oportunidades de crecimiento.

Como segunda herramienta el análisis FODA, permite tener un diagnóstico completo sobre el negocio y el contexto en el que se encuentra la empresa, es decir, se identifican los principales factores internos que deben trabajarse y los puntos externos que demandan poner atención, su principal utilidad es permitir tener un buen análisis que sea la base para la toma de decisiones.

Se analiza de manera interna las fortalezas y debilidades, estos son los puntos clave de una empresa que la sitúan en ventaja o desventaja con relación a la competencia; y los factores externos las oportunidades y amenazas, aquí estos factores no son controlables y ninguna acción de la empresa puede influir en su existencia.

Por estas razones es que se designaron estas herramientas como las óptimas para el análisis de este caso, ya que su aplicación nos permite descubrir cada uno de los factores que están surgiendo en el entorno, y al mismo tiempo descubrir desde el interior de la empresa las herramientas y puntos clave que tiene Row Media Studio para hacer frente al momento de cambio que le fue necesario enfrentar.

Row Media Studio fue encaminada por la misma evolución de la tecnología a un momento crucial en el que era necesario tomar decisiones y aplicar acciones determinadas, una situación que le demandaba a la empresa una reingeniería tanto de pensamiento empresarial como en sus procesos internos, y si en ese momento la dirección de Alonso Olmó hubiese tenido la visión de implementar una matriz de Ansoff o un análisis FODA habrían contemplado y previsto escenarios para tomar acciones que permitieran resultados favorables para mantenerse dentro del mercado y de superar la transformación que pronosticaba la industria.

## **TRABAJO DE CASO**

### 3.1 MATRIZ DE ANSOFF – ROW MEDIA STUDIO

|          |          | PRODUCTOS  |  |
|----------|----------|--|--|
|          |          | ACTUALES   | NUEVOS   |
| MERCADOS | ACTUALES | PENETRACIÓN DE MERCADOS  | DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS   |
|          |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Continuar con la venta de producción de campañas de publicidad para TV, CINE ajustando precios.</li> <li>-Alianzas con las agencias de publicidad para ofrecer producción de campañas digitales a los clientes ya existentes.</li> <li>-Ajustar precios en producción y postproducción con el equipo que ya se tiene.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo de contenido digital para redes sociales.</li> <li>-Atracción y estrategias de alianza para atraer la imagen de nuevas figuras influencers como parte exclusiva de la compañía.</li> <li>-Adaptarse a nuevos formatos de grabación de video.</li> <li>-Capacitación del personal para familiarizarlo con el lenguaje y contenido digital.</li> </ul>                                    |
|          | NUEVOS   | DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS  | DIVERSIFICACIÓN  |
|          |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alianzas de producción con NETFLIX, AMAZON, YOUTUBE, etc.</li> <li>-Realizar y adaptar equipos de producción (crew) específicos a las necesidades de las producciones para redes sociales.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alianzas de producción de contenido con NETFLIX, AMAZON, YOUTUBE, etc.</li> <li>-Vender paquetes de producción contemplando filmaciones para medios tradicionales y digitales.</li> <li>-Incursionar y explotar nuevos modelos de producción, tipo fotografía fija para retailers.</li> <li>-Aceptar y buscar campañas publicitarias para redes sociales (Instagram, Facebook, youtube)</li> </ul> |

### 3.2 FODA - ROW MEDIA STUDIO

|                 |   |  |
|-----------------|---|--|
| <b>INTERNOS</b> | <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Centro de post-producción propio.</li> <li>-Instalaciones de última generación.</li> <li>-Renombre y popularidad.</li> <li>-Confianza y calidad en campañas y proyectos realizados.</li> <li>-Tenía una sólida y buena lista de agencias de publicidad con renombre como clientes.</li> <li>-Credibilidad.</li> <li>-Tenía posicionamiento en el mercado e influía en la aceptación de los precios del mercado.</li> </ul>   | <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El conocimiento, manejo y operaciones de la empresa sólo las sabía el fundador.</li> <li>- Se perdió el liderazgo al interior de la empresa.</li> <li>- No hubo prospección, planeación ni estrategia anual.</li> <li>-División en los equipos internos de la empresa</li> <li>-Nula comunicación y organización</li> <li>-No existía un área de ventas</li> <li>-Poca capacitación y estudio de perfil para designar al director de la empresa</li> <li>- Cambio de administración.</li> <li>- No tener contra propuestas rápidas a las reacciones, ajustes y cambios del mercado.</li> <li>-Procesos de producción obsoletos</li> </ul>   |
| <b>EXTERNOS</b> | <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevo mercado para redes sociales.</li> <li>-Nuevos canales de difusión y penetración para la publicidad en Internet, (web y redes sociales).</li> <li>-Innovación de contenido.</li> <li>-Mismos clientes con nuevas necesidades.</li> <li>- Mayor oferta y diversidad de producciones a realizar con el equipo e infraestructura que ya se tiene.</li> <li>- Determinar y variar precios de acuerdo con la aceptación de las nuevas producciones que están entrando al mercado.</li> <li>- Productores jóvenes creativos, dinámicos, empapados de la actividad y contenido en redes sociales y ajustables a honorarios más baratos.</li> <li>-Personajes populares con demanda y aceptación en Internet y redes sociales. (Influencers, youtubers, etc.)</li> <li>-Mayor número de solicitudes para nuevas producciones y contenido a las agencias de publicidad que eran clientes cautivos.</li> <li>- Nuevos prospectos de clientes con difusión en plataformas live streaming tipo NETFLIX, AMAZON, YOUTUBE, etc.</li> </ul> | <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Competencia de nuevas casas productoras con equipo no especializado pero enfocado en la creatividad y contenido.</li> <li>-El profesionalismo y alta calidad de equipos de grabación se trasladó a equipos móviles con gran acceso a usuarios amateurs.</li> <li>-Usuarios aficionados a las redes sociales comenzaron a realizar producciones audiovisuales.</li> <li>-Lenguaje de comunicación, tanto visual como de contenido, dirigido a redes sociales.</li> <li>-Adaptación de formatos de video.</li> </ul> <p>- La posibilidad de grabar video en dispositivos móviles con la calidad casi de un equipo semiprofesional de producción, provocó por lo factible en conseguir estos equipos, el surgimiento de nuevas casas productoras integradas por personal reducido y joven, adaptado a la tecnología y a la manipulación de aplicaciones para editar videos, mismos que ofertan servicios de producción a menor costo entregando resultados en producción de video más prácticos pero de menor calidad, que provoca como reacción entre las agencias que sean rechazados presupuestos completos y tengan que adaptarse los costos a la competencia, de esta manera para las agencias esto es una nueva opción para resolver una producción con presupuestos más baratos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Procesos de producción más dinámicos y baratos.</li> </ul> |



### 3.3 DIAGNÓSTICO

De acuerdo a las herramientas de análisis aplicadas anteriormente, Row Media Studio tiene en su mayoría debilidades y puntos frágiles que le serán obstáculos para enfrentar la ola de cambio que se avecina en la industria de la publicidad, sin embargo, destacando los factores positivos está a tiempo de considerar hacer ajustes en diversas áreas al interior y mantenerse en operaciones con resultados favorables en pro de resguardar el renombre y trayectoria que tiene.

Tras observar los resultados contenidos en la Matriz de Ansoff podemos ver que en los mercados actuales la compañía puede continuar intentando ganar terreno con la producción habitual de campañas publicitarias para TV y cine, así como también con los servicios de producción y postproducción con el equipo que ya se tiene, ya que son servicios que siguen vigentes como parte de la demanda de las agencias, pero se debe poner atención en realizar un ajuste a los precios para ofertar, considerando que los equipos de producción comienzan a ser muy prácticos y reducidos.

Otro de los cuadrantes de la matriz contempla el desarrollo de nuevos productos como lo es la “generación de contenido” un servicio innovador que puede ofrecer y explotar para seguir penetrando en los mercados existentes y con la misma cartera de clientes de marcas que ya se tienen. Este nuevo producto permitiría cubrir la demanda que las marcas están teniendo para alimentar sus redes sociales con material audiovisual producido de manera práctica, dinámica y a menor costo.

Para Row media studio esta es una nueva brecha que le permitiría incursionar entre los clientes de marca directamente, con la creación de un área exclusiva con personal experto en generación de contenido, y ofrecer este servicio directamente a las empresas y grandes corporativos de marca, ganando terreno y quitando del proceso a las agencias creativas, ya que en la empresa se cuenta con los recursos económicos para crear un departamento creativo con el cual se pueda hacer competencia y pueda absorber las demandas de las marcas para tener contenido y alimentar sus redes sociales, de esta manera se tendría la creación de una nueva área de negocio que se podría emprender y ofrecer como un nuevo servicio, y para la empresa Row Media Studio, esto sería un plus ya que tendría las áreas necesarias para realizar la producción cubriendo y abarcando todos los procesos.

Otra de las oportunidades que se abre para tener un nuevo producto es considerar adaptarse al cambio de formato de grabación, transmisión y entrega de video, tomando esto como una oportunidad ya que se cuenta con el equipo técnico y personal con conocimientos suficientes para generar cualquier formato de video que soliciten las redes sociales y sitios de Internet, mismos que son ahora el principal canal de distribución considerado por la publicidad.

Para adaptarse a la reingeniería de procesos y métodos de trabajo se puede fortalecer las relaciones con las agencias de publicidad y proponer alianzas y mancuernas para generar estrategias para conseguir afianzar relaciones y clientes en común, a fin de solidificar las relaciones y mantener los lazos de trabajo y proyectos.

Para la parte de nuevos mercados se aprecia que se puede optar por hacer alianzas con empresas de plataformas streaming y transmisiones por Internet, para así aprovechar el equipo técnico y modelo de negocio con que cuenta Row media studio, adaptándose a la innovación en modalidades de trabajo que estas nuevas plataformas traen consigo, y las cuales se vislumbra están acaparando el negocio.

Otra de las oportunidades que surgen es contemplar una diversificación y fragmentación en cotizaciones y paquetes de producción, considerando crear nuevos tabuladores con costos de acuerdo al objetivo de cada producción; es decir, costos para producción de publicidad tradicional que se transmitirse en TV, y costos y paquetes de producción con diferentes costos para los materiales de redes sociales e Internet ya que para cada uno se requieren necesidades diferentes, y de esta manera la empresa demuestra la viabilidad de ser flexible y adaptarse a las necesidades que se están generando en el mercado.

A través del análisis FODA podemos apreciar de acuerdo a los criterios de análisis internos, los cuales se entienden como área de producción y postproducción, infraestructura de la empresa, experiencia de recursos humanos, trayectoria y área directiva de la empresa. Y los externos, que sobresalen las innovaciones en procesos y métodos de trabajo, como las nuevas tendencias de transmisión y canales de difusión, con lo que se puede obtener un panorama del entorno del objeto de estudio, en este caso la empresa Row media studio.

Tras observar los cuadrantes del FODA se tiene que, pese a la situación que enfrenta Row media studio hay fortalezas al interior de la empresa que le permiten tener potencial para seguir en el mercado y mantener el ritmo de trabajo de las producciones y ganar cobertura en nuevos terrenos y productos; sin embargo en los cuadrantes de debilidades y amenazas tanto internas como externas se aprecia que hay mayor número de variantes que están jugando en contra y poniendo en riesgo el crecimiento propio y favorable de la casa productora.

Como fortalezas de Row media estudio se tiene que, cuenta ya con instalaciones propias bien ubicadas, con toda la infraestructura y diseño de áreas que requiere una casa productora y sobre todo una de las fortalezas que destaca es que tiene su propio centro de postproducción interno, equipado con máquinas y softwares modernos de última generación, con el que ha realizado proyectos con resultados sobresalientes, cabe destacar que los centros de postproducción son empresas independientes que

cotizan tiempo de salas, además del personal operativo, sin embargo, Row media studio desde un inicio tuvo la visión de equiparse con esta área y contratar a los recursos humanos como parte de su plantilla y así cubrir estos servicios con menor costo interno, pero con mayor ganancia en las cotizaciones de cliente.

Las relaciones con agencias y diversos clientes que ha construido la compañía a lo largo de su trayectoria es una fortaleza que puede retribuir y utilizarse favorablemente, pues su cartera de clientes es sólida y puede por ahora ofrecer los nuevos servicios y productos adaptándose a las nuevas necesidades de los clientes que ya tiene, ahorrando recursos humanos y de tiempo para conseguir nuevos clientes, de esta manera la clave es ser flexible en costos y paquetes de producción, al estar ya con agencias sólidas como mancuerna una estrategia que se puede contemplar es adaptarse y bajar costos, entendiendo que aunque por el momento los ingresos y los proyectos sean menores a los acostumbrados, se mantienen la relación con las agencias, se sigue produciendo y lo más importante se sigue estando presente durante la ola de cambio y modificaciones de la industria.

En cuanto a oportunidades, el escenario es favorable ya que llegan nuevos canales de distribución y transmisión; las redes sociales, y con esto se abre un nuevo mercado al cual se puede entrar con la infraestructura que la empresa ya tiene, y de igual manera con el personal humano que ya se tiene contratado.

Dentro de las innovaciones y nuevas formas de crear contenido en Internet, otra de las oportunidades es aprovechar las figuras y personajes que se han posicionado entre los favoritos de ciertos sectores, y que las marcas publicitarias buscan para representar sus productos, en este caso Row Media Studio tiene el renombre y contactos para hacer alianzas con los representantes de talento que se ubican poco a poco como los favoritos.

Aprovechar al máximo la agenda de clientes que ya se tiene, ya que el mercado no está provocando la búsqueda de nuevos clientes, por el contrario, lo que esta generando es que los mismos clientes que ya se tiene tengan nuevas necesidades y Row Media Studio cuenta con todo lo necesario en cuanto a equipo técnico y humano para satisfacer esto.

La competencia de casas productoras jóvenes que empezaron a invadir el mercado y ganar terreno con las agencias es una de las mayores ventajas que puede trasladarse a una oportunidad, los costos de las producciones se vieron afectados por grupos de gente amateur pero talentosa y creativa que sin equipo profesional ofrece soluciones prácticas de producción; la oportunidad para Row Media Studio está en que puede dedicarse a buscar el mejor talento entre la competencia y absorberlo, de esta manera adquiere nuevo talento, observa la manera de trabajar de ellos y no

pierde proyectos, por el contrario, se adaptaría a aprender nuevos métodos de trabajo y conocer lo que están ofertando las nuevas generaciones, sin recurrir a grandes costos, ya que son equipos que están iniciando en el medio y se puede evaluar un costo considerable por su trabajo.

Otra de las oportunidades más atractivas que trae consigo este cambio son las plataformas live streaming que además de almacenar contenido audiovisual para transmitirlo, empiezan a buscar producir su propio contenido y para Row Media Studio esto es una gran oportunidad para sacar provecho y buenos negocios, ya que las plataformas live streaming sólo están adaptadas para tener gran capacidad de almacenaje de video en grandes servidores; compran el contenido de las televisoras y lo almacenan; sin embargo, no están equipadas para realizar producciones, es por esto que las casas productoras se vuelven pieza clave para realizar este tipo de mancuernas y Row Media Studio tiene todo el equipo, conocimiento, experiencia y personal, para buscar hacer alianzas de trabajo que beneficie a ambas partes.

En el análisis FODA se puede observar que hay mayores debilidades y amenazas para la empresa y los puntos que surgen para analizar se detecta que están al interior de la compañía.

Se percibe que uno de los principales focos es que el nuevo equipo que tomó el cargo de la administración y dirección de la empresa no tienen bases sólidas en el ambiente de la producción y de negocios, ya que estas actividades eran llevadas y realizadas por el fundador de la empresa, José María Orré, de esta manera la nueva administración ha realizado procesos y toma de decisiones que no han dejado resultados tan favorables para el desarrollo, tanto al interior como al exterior de la empresa. La parte directiva se ha mostrado ante los equipos de trabajo de una manera muy cerrada y corta de criterio, lo que ha provocado que el personal no vea en los altos mandos una figura de liderazgo, por lo que no existe una dirección del rumbo al que se quiere llevar a la empresa, esto además repercute en la división de equipos de trabajo en diversas células que no favorece el trabajo en equipo, por el contrario, fragmenta a los grupos de trabajo y la rigidez del área directiva.

La empresa no tiene prospección, planeación, ni estrategia anual, además tampoco cuenta con un área de ventas, aspectos clave que como administrador de una empresa no se debe pasar por alto, y que para la parte de Dirección es importante contar con ellas, sin embargo el enfoque de la directiva ha sido sobrellevar estos factores faltantes y asignar este tipo de tareas al equipo de producción, exigiendo resultados que no son responsabilidad de este grupo y que en lugar de favorecer el desarrollo de las actividades estropea las actividades habituales del área de producción.

Tanto la administración como la dirección no realizan reacciones rápidas ante los cambios externos que hay en la industria, ambas posiciones mantienen una rigidez de pensamiento y de acciones a ejecutar, mantienen el tradicionalismo en los procesos, pero ante todo, no consideran ser flexibles ni adaptarse a los cambios y variación en los costos que se están presentando, para nada permiten que haya cotizaciones menores a las que normalmente se tienen y esto, en este tiempo de adaptación resulta insostenible para los clientes y las agencias; no existe una visión por expandir nuevos negocios.

Ante el panorama de debilidades que se tiene en el liderazgo de la empresa, las amenazas del exterior se presentan como un gran riesgo que puede desestabilizar a la empresa en este momento y sin duda afectar severamente sus operaciones en el futuro.

Principalmente se enfrenta ante un importante oleaje de competencia que se están colocando como nuevas opciones de casas productoras jóvenes, con personal amateur; pero que están resolviendo a menor costo las necesidades de los clientes.

Estos nuevos grupos incluso se están fusionando con agencias creativas para tener generación de contenido, e incluso las mismas agencias creativas han entendido el cambio y han incursionado en generar nuevas áreas, es decir tener áreas de producción al interior de las mismas agencias.

Los dispositivos móviles con gran calidad para realizar grabación de video, está golpeando directamente a los costos de cámaras y equipos profesionales lo que lleva a reducir y hacer más económicos las cotizaciones de equipo, sin embargo en la empresa eso se ve como una pérdida y no se toma la decisión de adaptarse, por el contrario, pese a que los formatos y duraciones de los productos a entregar están disminuyendo y requieren de menos procesos técnicos y de producción los presupuestos que se siguen enviando tienen costos muy elevados pues la directiva de la empresa mantiene como prioridad llegar a las metas de venta, sin contemplar que este cambio sin duda las afecta directamente.

### **3.3.1 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO**

Con el uso de ambas herramientas de análisis, tanto el análisis FODA como la matriz de Ansoff, se observa que pese al escenario de cambio y la variantes externas la empresa tiene puntos favorables y buenas oportunidades para enfrentar esta etapa; sin embargo por el lado negativo se tiene que enfrenta un punto más complicado pues el primer obstáculo es el cambio de pensamiento y criterio de la persona responsable de llevar y tomar las decisiones para la empresa; lo que representa ante este problema como una situación a enfrentar desde el interior, pero no hay un contrapeso

para esta área ya que el área administrativa, en quien puede apoyarse, se encuentra con la misma postura de pensamiento, por lo que no hay por ahora una figura que dé equilibrio o punto de debate a las decisiones que está tomando el nuevo director de la empresa.

### **3.4 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

1. Tras la reestructura interna que tuvo la empresa se debe realizar un análisis de la organización interna principalmente en el área operativa, analizando qué áreas se tienen, cuáles son las áreas más débiles y las que se deben de fortalecer y crear de inmediato.

Aplicar esta alternativa tiene como ventaja para la empresa identificar las áreas con las que se puede hacer frente al cambio, pues los factores y afectaciones externas ya se conocen; entonces, con esta alternativa se puede identificar las áreas de valor y fortalecerlas para que sean una herramienta más. Como desventaja esto puede ocasionar un descontrol en el personal y por ende generar más desestabilización entre los equipos de trabajo, ya que sin duda se requiere una evaluación de cada puesto, área y personal a cargo, que en definitiva puede necesitar un recorte.

2. Crear un equipo de ventas, capacitarlo y realizar una prospección de nueva cartera de clientes de agencia, además de estudiar y buscar nuevos clientes de acuerdo a los nuevos canales de difusión que han surgido para la publicidad.

Esta alternativa es el camino que tiene mayor ventaja para Row Media Studio, pues la empresa no puede seguir avanzando sin tener un equipo de ventas, los beneficios que trae consigo es tener un área exclusiva y dedicada a prospectar nuevos clientes y crear estrategias de venta y búsqueda de contactos, aunque requiere la creación de una nueva área, la retribución económica que puede generar es más favorable que el costo que puede requerir como inversión. Ante el preocupante esquema de costos que puede generar contratar nuevo personal se puede aminorar el impacto creando un esquema de pago para esta área por comisión y empezar por contratar un sólo elemento así, con forme se vayan teniendo más resultados el área de ventas crecerá. Por el lado de desventajas, no existe a mi personal punto de vista un factor que sea negativo para la empresa al sumar una fuerza de ventas.

3. Capacitar al personal de producción para familiarizarlo y adentrarlo en las nuevas tendencias del mercado de producción y contenido digital.

Para este punto la ventaja que se tiene es hacer mas práctico, actualizado y eficiente al personal para que entiendan el cambio externo al que se enfrenta la empresa; por el lado de desventaja la empresa podría enfrentar el rechazo y hostilidad de ciertos



grupos de trabajo que no están dispuestos a cambiar ni mejorar la forma de hacer los procesos; aquí si hay un punto importante ya que existe un considerable porcentaje de personal con mayor edad que puede rehusarse al cambio y no acoplarse al cambio digital.

4. Realizar un análisis de costos de las producciones actuales (televisión y cine) y analizar las nuevas producciones con el fin de realizar ajustes y paquetes de producción (cotizaciones) que cubran las necesidades de campañas, tanto para medios tradicionales como para las redes sociales, a fin de crear cruce de productos (tipos de producciones), pues se tiene una lista de clientes con los que viene trabajando y a su vez estos ya tienen y están surgiendo campañas asignadas que requieren de producciones con nuevos esquemas de trabajo, sólo se trata de ajustar los medios y canales de difusión a los que el cliente requiere llegar.

En este punto, las ventajas que se tienen son las más favorables y que mejores resultados pueden traer consigo, ya que aquí se está considerando una adaptabilidad al cambio, es decir, ajustarse a un proceso de aprendizaje que si se domina se tiene una opción de cobertura de mercado nuevo; con esto la empresa puede incursionar en realizar nuevas producciones, nuevos productos y es que el mundo digital trae consigo un gran abanico de nuevos esquemas de producciones por realizar como las transmisiones en vivo, programas y conferencias streaming, producciones para redes sociales, cobertura de eventos para redes sociales, etc.; adaptándose y ajustando los costos de las producciones puede sin duda permanecer como una empresa competitiva y adaptable al cambio que no dejará de operar, pero sí seguirá incrementando ganancias y proyectos.

La desventaja de este punto, será que al inicio los presupuestos sean muy bajos y las ganancias no se vean reflejadas como habitualmente están consideradas, por otro lado, se tiene que ajustar también los crew (recursos humanos), ya que algunos puestos deben ajustarse o desaparecer; situación que representaría un ambiente hostil por el temor a un recorte.

5. Crear equipos de producción (crew) simples para cubrir las necesidades de producción para Internet sin tener que considerar los grandes equipos y numeroso personal que se acostumbraba llevar a cada filmación.

La ventaja para la empresa se verá reflejada ante un personal más práctico y eficiente, analizando las oportunidades que cada elemento puede explotar y aportar a los nuevos procesos; pero el lado no favorable es la poca o nula respuesta que el personal ponga ante el cambio.

De manera personal, para amortiguar rápidamente el impacto que está sufriendo la industria de la publicidad y que a su vez desajusta la operación de la empresa Row

Media Studio tiene la posibilidad de contrarrestar este momento implementando las alternativas de solución 2 y 4 que se mencionaron anteriormente.

Conformar un equipo de ventas con una preparación y capacitación enfocado a mantener la cartera de clientes actual, buscar nuevas agencias de publicidad, pero sobre todo con la encomienda de prospectar e identificar a los nuevos clientes que también están surgiendo y quienes ofrecen contenido y producciones en Internet (NETFLIX, YOUTUBE, INSTAGRAM, ETC) plataformas que tienen necesidad de generar producciones y contenido audiovisual pero que no tienen el equipo necesario para producirlo, con lo cuál estas nuevas figuras subcontratan este rubro de producción para crear sus propios materiales.

Con esto se abre una oportunidad para crear estrategias de venta con base en convenios, manejo de costos y paquetes de producción, pero sobre todo se crea la posibilidad tener alianzas sólidas con los clientes de servicios de plataformas streaming que también están emergiendo y enfrentando esta situación; para así ser sus proveedores de estos servicios ya que en la empresa se cuenta ya con equipos de producción para producir contenido digital.

Con respecto a la alternativa cuatro considero que es un momento oportuno para que Row Media Studio se ajuste al tipo de precios que requieren las nuevas producciones, pues ya cuenta con el equipo técnico, infraestructura, el personal y sobre todo los clientes de esta forma puede manejar el ajuste de precios, adaptarse y seguir incursionando pese a los cambios que se presentan, ya que pese a la disminución en los costos de producción si las ventas siguen y se consolidaban sólo representarían aumento en los ingresos para la empresa.

### **3.5 ESTRATÉGIAS**

- Implementar paquetes de producción (TV & Internet) como nuevas cotizaciones
- Ser proveedor de los clientes ya existentes y de nuevos clientes con el equipo y estructura que ya se tiene.
- Integrar a la empresa un elemento de fuerza de ventas.
- Introducir nuevos precios
- Alianzas con productores audiovisuales jóvenes adentrados en las redes sociales.
- Alianzas con los nuevos personajes que surjan en Internet (Youtubers e influencers)
- Alianzas con agencias de publicidad.
- Más expansión para producción de contenido con clientes de plataforma live streaming tipo Netflix, Amazon, YouTube, etc.



### 3.5.1 PLAN DE ACCIÓN 1

De manera inmediata los productores deben ajustar las cotizaciones y dedicar tiempo para conocer las nuevas necesidades de los clientes. Armar paquetes de producción contemplando los materiales audiovisuales que requieren las redes sociales y los canales de difusión a los que van dirigidos, desde la televisión, cine y ahora considerar también las redes sociales.

| PRODUCCIÓN TIPO "A"   | PRODUCCIÓN TIPO "B"                                      | PRODUCCIÓN TIPO "C"  | PRDUCCIÓN COMPLETA  |
|---|--|--|---|
| -Televisión 30" seg.<br>-Cine. 1 min.   | -Televisión 30 seg.<br>-Cine. 1 min.<br>-Fotografía fija | -Redes sociales duraciones variables desde 5 seg, 15 seg. 10 seg. ó 20 seg.                            | -Televisión 30 seg<br>-Cine. 1 min<br>-Fotografía fija<br>-Redes sociales (5", 10", 15", 20", 25")  |
| Reducir costos y efficientar equipos de producción.   | Reducir costos y efficientar equipos de producción.      | Cotizaciones flexibles y equipo de producción reducido.  | Se contempla 1 día de producción completa y se ofrece por un costo adicional flexible la producción simultánea de materiales para redes sociales. |
| COSTOS ESTIMADOS:<br><br>No mayor a 3mdp<br><br>*De acuerdo a los días de producción y recursos que requiera el proyecto. | COSTOS ESTIMADOS:<br><br>No mayor a 1mdp                 | COSTOS ESTIMADOS:<br><br>Promedio entre 600 mil y 800 mil pesos. De acuerdo a cantidad de entregables. | COSTOS ESTIMADOS:<br><br>No mayor a 1.5mdp. incluyendo como promoción para el cliente la producción de materiales para redes sociales.            |

- El paquete "**Producción completa**" tiene como ventaja para el cliente que con los mismos recursos que se emplean durante una filmación tradicional para televisión se puede considerar un costo adicional para contemplar los entregables para redes sociales, empleando los mismos recursos humanos y técnicos durante el mismo día de producción; esto para el cliente representa un ahorro en presupuesto, ya que por un solo día de producción simultáneamente obtendrá materiales para cine, televisión y redes sociales. Lo importante es manejar la idea que, si necesita una producción grande para televisión, con el paquete de producción completa se adiciona un monto promedio por la producción de materiales para redes sociales aprovechando el gasto que realizará por una producción mayor, en vez de solicitar dos

cotizaciones por un solo precio se optimizan recursos y se ahorran más días de filmación y equipo.

- Esto es una nueva forma de ofertar los servicios haciendo ver a las agencias que Row Media Studio es una de las primeras que maneja estas oportunidades y que se hace flexible ante las nuevas necesidades y procesos que se requieren.
- Con esto, los productores deben contemplar una logística del proyecto muy precisa y tener un control preciso de los planes de trabajo y la dirección del proyecto, para lograr esto se debe tener juntas con los productores y establecer procesos de trabajo bien definidos.
- La selección de los encargados de cada departamento debe ser muy selectiva para lograr delegar responsabilidades y garantizar trabajos y resultados eficientes.
- La dirección debe conseguir cursos de capacitación para los productores sobre las nuevas vías de distribución como las señales streaming y las nuevas opciones que esto trae consigo, es decir, transmisiones en vivo para facebook live, coberturas remotas, etc. y contemplar estas formas como nuevas áreas de oportunidad de materiales para producir.
- Los productores presentarán estas nuevas ofertas de productos a las agencias para sumarse con ellas a la realización de campañas completas. Los beneficios económicos y en resultados podrán ser cuantificados en términos de eficiencia, productividad, número de campañas realizadas de manera trimestral, porcentaje de cobertura de las campañas en los canales de distribución, presencia de los materiales finales en redes sociales.
- Capacitar a los productores sobre las ventajas que trae consigo el cambio digital y la practicidad de procesos en la producción para que lo transmitan a los clientes. Realizar juntas de análisis de producción para descubrir las áreas de oportunidad y efectividad de los paquetes de “producción completa”, detectar las áreas y equipo, tanto personal como técnico a reducir en las producciones; así cómo orientarlos para buscar perfiles de trabajo de los recursos humanos, con mayor preparación, voluntad y capacidad, considerando estas fortalezas para brindar retribuciones económicas a cada puesto de acuerdo a las competencias y capacidades que cada uno aporte y no sólo, por el trayecto o renombre que han acumulado los empleados.

### 3.5.2 PLAN DE ACCIÓN 2

- Crear un equipo de fuerza de ventas dentro de la empresa.
- Iniciar con la contratación de 1 elemento para esta área.
- Realizar un plan de contratación para este puesto con un esquema de pago por porcentaje de comisión.
- Crear y analizar con RH el perfil idóneo para cubrir el puesto; ya que además de tener habilidades en ventas debe desarrollar conocimiento en los procesos de producción.

Si el candidato no conoce el campo de trabajo se realizará una evaluación de sus capacidades y habilidades en ventas, además de su trayectoria y resultados anteriores en esta actividad, mientras que el área directiva junto con el equipo de productores diseñará un manual de producción para introducir al personal de la fuerza de ventas a los tecnicismos y procesos que se emplean en las producciones con el objetivo de que los elementos de ventas puedan:

- a) Conocer el lenguaje y términos empleados en la producción e industria publicitaria.
  - b) Conocer los paquetes de producción.
  - c) Asistir por lo menos una vez al mes a un día de llamado de producción y post producción para conocer los procesos y la interacción que tiene el equipo de trabajo con el cliente.
  - d) Conocer el nombre técnico de las cámaras profesionales.
  - e) Conocer el nombre, actividad, especialización y trayectoria de los directores y fotógrafos.
- Crear junto con el área directiva y administrativa un plan de objetivos de ventas trimestral que por ahora contemple la prospección y visita de al menos 6 clientes por mes para tener un total de 18 visitas al final del primer trimestre y por lo menos tres proyectos de producción concretados para realizar la producción.
  - Identificar a las agencias creativas más importantes de la industria y seleccionar junto con el área administrativa y de Dirección a los prospectos de clientes más potenciales y pactar como meta agendar por lo menos 6 visitas de prospectos de manera mensual.

- Realizar una estimación de ingresos por ventas del primer semestre calculadas para el cierre de este periodo en un monto de un millón y medio de pesos a dos millones de pesos, entre producción de campañas para televisión y redes sociales.
- En cada visita de ventas se debe escuchar e investigar las necesidades que requiere el cliente y a las que se está enfrentando al cotizar con los clientes de marcas.
- Los beneficios de tener esta nueva área se deben ver reflejados al termino del primer trimestre, los factores medibles en este caso serán:
  1. Más invitaciones a brief's en agencias creativas.
  2. Aumento de visualizaciones de proyecto con agencias.
  3. Incremento en el número de cotizaciones por mes.
  4. Después del primer trimestre debe iniciar la producción de por lo menos 3 producciones como meta para el segundo trimestre.

En ambos planes se contempla la participación de los siguientes departamentos: Administración, Dirección, Producción, Ventas y Post producción así, de manera conjunta, es posible analizar, estructurar con más detalle y sobre todo ejecutar dichos planes para fortalecer a Row Media Studio desde el interior uniendo las diversas áreas de trabajo y fortaleciendo el trabajo en equipo; además de motivar un cambio de pensamiento más abierto, práctico y eficiente que involucrará desde la directiva hacia todos los departamentos.

De manera externa, estos planes de aplicación inmediata agilizarán el mantener la participación de la empresa dentro de la competencia, además de mostrar ante las agencias y nuevos clientes apertura para ser flexibles en costos y de satisfacer los nuevos diseños y necesidades en esquemas de producción logrando fortalecer el objetivo de mantener a Row Media Studio como una empresa capaz de superar satisfactoriamente este proceso de reingeniería en la industria publicitaria.

Row Media Studio como casa productora con experiencia y trayectoria tiene toda la estructura, equipo técnico, humano y el conocimiento para conservar su buena posición en el mercado y conseguir cifras e ingresos positivos a pesar de la crisis que enfrenta.

### 3.6 SELECCIÓN DE ALTERNATIVA

Hechos los estudios, análisis y alternativas de solución para mantener en positivo las operaciones de la empresa, la medida más óptima para lograr esto es implementar simultáneamente los planes de acción 1 y 2 mencionados en las secciones anteriores, ya que las oportunidades positivas que se vislumbran para la empresa no pueden surgir si la aplicación de los planes se realiza por separado.

Con el departamento de ventas se fortalece el alcance para llegar a nuevos clientes y al tener sinergia con el equipo de productores, el diseño de planes y nuevos esquemas de producción se abre un nuevo abanico con propuestas de proyectos para los clientes manteniendo a Row media studio como la opción ideal de empresa que siempre es capaz de resolver y ofrecer soluciones óptimas y accesibles para sus clientes.

Los nuevos esquemas de “producción completa” están enfocados en aprovechar los recursos de la empresa y la experiencia que tiene el personal pero haciendo cruces con la contratación de personal nuevo captado de la competencia, tanto de la ola de personajes populares de Internet y redes sociales, así como de nuevos talentos de producción con los que se puede aprender dinámicas más prácticas y con mayor optimización, ahorro de equipo, tanto técnico como de personal, y es en este último donde sobre sale un punto clave, pues uno de los mejores recursos que la empresa puede aprovechar es la experiencia y talento de sus recursos humanos más reconocidos y crear una mezcla con las dinámicas y nuevas formas de realizar los procesos de producción que trae consigo la reingeniería de la industria y sumando el talento de los jóvenes nativos de la era digital.

## CONCLUSIONES

Row Media Studio se encuentra en un punto en el cual hay una situación severa que proviene del exterior; una crisis que repentinamente apareció y provoca que al interior de la compañía se descubran áreas frágiles y focos de atención que debe ser modificadas y reestructuradas de inmediato para poder sortear las consecuencias que esto pueda traer.

Ante el panorama de incertidumbre es notorio que actualmente en la empresa las piezas clave que están al frente llevando el control y responsabilidad del rumbo de la compañía carecen de conocimiento sobre los procesos y forma de operar para aumentar el número de proyectos e ingresos y con esto la empresa se encuentra obligada a estar estancada ante escenarios que le demandan tener reacciones ágiles y acertadas; por lo cual concluyo como administradora que para Row Media Studio debe ser prioridad que su área directiva aplique correctas medidas y procesos administrativos, además de realizar una planeación estratégica anual, ya que es fundamental para cualquier empresa tener y aplicar estos fundamentos.

El área Directiva de operaciones es un área clave en la que se debe aplicar el pensamiento estratégico para tener claros los objetivos y trayecto hacia dónde se quiere llevar la empresa.

Es necesario aplicar una correcta gestión de los procesos, establecer objetivos y metas por departamento. La empresa no puede seguir operando sin los departamentos y áreas necesarias que deben integrar y complementar a una empresa, siendo la de mayor importancia y prioridad la creación del área de ventas y marketing.

Se debe realizar la identificación de los activos intangibles (tipos de producciones) y analizar la posible potencia de beneficios que pueden ofrecer de acuerdo a las nuevas necesidades de las producciones publicitarias.

De lo contrario, es notorio que la empresa tiene miopía y no está preparada para los cambios que se están generando en el mercado (practicidad, reducción de costos, nuevas tecnologías y canales nuevos de difusión para la publicidad).

Por ahora Row Media Studio sólo está enfocada en seguir vendiendo el tipo de producciones “grandes” y “tradicionales” con equipo y técnicas de cine, en las que sin duda es especialista pero que por ahora no son factibles de ejecutar; sin tomar en cuenta que no pone atención en las nuevas necesidades que requieren los clientes, las producciones y el mercado.

Enfrenta una reestructura interna en la que se ha designado un nuevo elemento de alto mando a cargo de la dirección y rumbo de la empresa pero sin la preparación ni perfil adecuado para asumir el puesto.

La nueva Dirección permanece confiada del posicionamiento, credibilidad y reconocimiento que ha construido por su trayectoria inicial la empresa en el mercado y ante sus clientes; está invadida de ego en cada una de las decisiones pensando que no habría ningún factor externo que pueda afectarle, sumado a la sobrevaloración de confianza que mantiene por un sólo cliente en quien, de forma inconsciente ha dejado la responsabilidad de ser proveedor mayor de proyectos y campañas para producir, mismo que se encuentra también en una crisis y al cual no se garantiza un futuro de carrera mejor, por el contrario se vislumbra una crisis de la que difícilmente saldrá avante.

Uno de los tropiezos más severos que cometen los directivos de la empresa es demeritar el auge que las innovaciones en tecnología, las redes sociales, campañas de Internet y la creatividad y practicidad que los jóvenes y nuevas generaciones digitales traen consigo y aportan a la industria de la publicidad.

Para finalizar, este proyecto de caso es la aplicación teórica en conjunto con experiencia profesional de los conocimientos adquiridos por quien suscribe este estudio a manera de aplicación del aprendizaje de la maestría en administración, misma que motiva el desarrollo del pensamiento estratégico ante problemas como el que se describe en este caso. Es imposible pensar que las empresas están exentas a verse vulnerables y tener sus operaciones en riesgo ante un cambio en el ambiente y/o por factores externos con lo cual se deja en claro que toda empresa debe estar flexible y preparada para reinventarse y fluir ante escenarios de cambio e incertidumbre; ya que aferrarse a un pensamiento rígido y procesos estrictos además de una cultura tradicionalista da mayor oportunidad a que las empresas puedan caer en jaque sin aplicar soluciones definidas, pensadas, con tiempo ante contextos o situaciones repentinas, mismas a las que se puede hacerse frente si al interior de la empresa se tiene desarrollada una adecuada administración, planeación y prospección para visualizar con antelación cualquier riesgo o crisis.

## REFERENCIAS

### - BIBLIOGRÁFICAS

**MÜNCH** Galindo, Lourdes, García Martínez, José. (1990 (reimp.2004)). Fundamentos de administración. México: Trillas.

### - INTERNET

#### DEFINICIÓN DE PUBLICIDAD

Philip, K. (2013, Diciembre 7). Merca 2.0. Definición de Publicidad.

<https://www.merca20.com/definicion-de-publicidad/>

#### DEFINAMOS PUBLICIDAD

William, P. (2018, Febrero 21). Masivo. Definamos Publicidad.

<https://masivo.com.mx/definamos-publicidad/>

**GALEANO, Susana.15 MEJORES AGENCIAS DE PUBLICIDAD EN MÉXICO, (2020, Enero 20)**

<https://marketing4ecommerce.mx/15-mejores-agencias-de-publicidad-de-df-cdmx-ciudad-de-mexico/>

**BRIEF, (2009, Julio 22), Merca 2.0**

<https://www.merca20.com/brief/>

**Mg. Fermín Paús, Lic. Lucia Macchia. (2014). Markerting viral en medios sociales: ¿Qué contenido es más contagioso y por qué?.** mayo, 2020, de Ciencias Administrativas. Revista Digital. FCE.UNLP Sitio web:

[file:///Users/superuser/Downloads/853-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3951-1-10-20141220%20\(1\).pdf](file:///Users/superuser/Downloads/853-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3951-1-10-20141220%20(1).pdf)

**“La publicidad en México en los últimos 5 años”. Sitio web:**

<https://www.forbes.com.mx/la-publicidad-en-mexico-en-los-ultimos-5-anos/>

**Igor Ansoff (1918 – 2002). Tres claves para decidir como innovar. Sitio web:**

<https://www.mejoracompetitiva.es/2012/06/resucitando-a-igor-ansoff-tres-claves-para-decidir-como-innovar/>