

El cambio en la gestión de medios

Por Matt Green (Global Lead – Media & Digital, WFA), Rob Dreblow (Global Head of Marketing Services, WFA) y Ranji David (Director, APAC – Marketing Services, WFA)

La digitalización ha propiciado un nuevo amanecer para la gestión de medios. Capas de tecnología, un ecosistema que evoluciona rápidamente, la preocupación por la transparencia, la delincuencia, amenazas a la seguridad de las marcas... estos son los principales problemas a los que se enfrentan los responsables de medios globales en la actualidad.

Para prosperar en este nuevo orden mundial, vemos la necesidad de un contar con un proceso de gestión del cambio organizativo que se centre al mismo tiempo en las personas y las aptitudes, la transparencia y los contratos, los datos y la tecnología. Como parte de la Global Marketer Week de 2017, la WFA celebró un taller de "transformación de medios" con algunos de sus miembros y socios para ayudar a preparar los departamentos de medios de los clientes para el futuro. Estas son algunas de las conclusiones a las que se pudo llegar.



Datos y tecnología: estrategia mejor que tácticas

Hay todo un mundo por descubrir, pero al fin y al cabo se trata de *su* dinero

Encontrar la solución tecnológica adecuada para su negocio requiere hacer pruebas. Hay una larga lista de conjuntos de soluciones para todos los gustos. En definitiva, los clientes tienen que construir una solución que se ajuste a sus necesidades, ya sea un proveedor único para todo a nivel global, una plataforma de gestión de datos global centralizada, o una selección de los mejores proveedores locales o regionales, activados a esos niveles.

Preguntas que hacerse antes de emplear recursos internos

¿Ha dado el paso de implementar tecnologías de marketing fundamentales, como una relación directa con un "ad server", CRM, etc.? ¿Su estructura organizativa interna se presta a la creciente centralización (que probablemente necesite para emplear recursos internos)? ¿Destina un porcentaje desproporcionado de su inversión en medios a display y vídeo?

Defina su ecosistema de proveedores

Las diferencias entre los proveedores de tecnología se van reduciendo a medida que sus productos se uniformizan. Trate de comprender cómo encajan los proveedores en la interpretación que hace su organización de sus propias necesidades.

Considere la puja anticipada

La ventaja principal que ofrece la puja anticipada o "header bidding" es mejorar las ganancias de los editores o "publishers". Pero también es una opción atractiva para los responsables de marketing, ya que libera inventario premium incluso antes de que se hagan pedidos directos. Los clientes deberían plantearse preguntar a sus colaboradores de la plataforma de demanda cómo se preparan para acceder a las pujas anticipadas en su nombre.

Inversión tecnológica basada en una sólida estrategia de datos, sin dejarse llevar por el brillo de lo novedoso

Los elementos clave de su estrategia deben ser claros en cuanto a lo siguiente:

- una **visión** que defina el objetivo de los datos;
- el **uso** de los datos, incluido el cumplimiento de las normativas nuevas;
- su enfoque respecto al **análisis** de los datos;
- las políticas de **gestión**, las normas empresariales y los recursos destinados tanto a la gestión como a la activación;
- la **infraestructura** tecnológica que respalde esa visión de marketing basada en los datos.

La transparencia en los medios, una responsabilidad compartida

Haga un examen introspectivo

Uno de los temas de conversación más frecuentes era reconocer que los clientes deben formar parte de la solución. Esto suele implicar una revisión de los procesos propios, así como revisar y actualizar con regularidad los contratos con las agencias. En muchos casos, nada de esto se está llevando a cabo.

Es hora de que el departamento de compras brille con luz propia

Muchos compañeros de los departamentos de compras de marketing presentes en el taller vieron la luz al admitir la necesidad de centrarse en el valor más que en la eficacia. Pasar a un modelo de compensación basada en el desempeño (PBC – performance-based compensation) se mencionó como una buena forma de lograrlo. También se habló de la equidad en la remuneración como punto de partida crucial.

Indicadores clave de rendimiento: comparta los resultados positivos y también los negativos

En la medida de lo posible, pase de utilizar indicadores indirectos o proxy a indicadores clave de rendimiento basados en los resultados de negocio. Sin embargo, la transparencia es una responsabilidad compartida. Para que funcione, tiene que ser transparente con su agencia en lo que respecta a sus propios datos.

Necesidad de acceso total: incluso con una empresa tenedora o holding company

Uno de los aspectos fundamentales de la transparencia en los medios es la posibilidad de hacer auditorías, ya sea con un auditor financiero, de medios o un auditor forense. Es probable que su red de agencias reconozca y acepte este hecho. No dude en obtener el mismo grado de garantías de acceso también a nivel de la empresa matriz.

¿Está seguro de aún conocer a sus colaboradores?

Muchos clientes aún no son conscientes de que su agencia ha pasado de ser un agente a un mandante autorizado. Definir claramente los términos y objetivos del contrato es fundamental.

Personas y capacidades: hacer hincapié en la estructura organizativa y las habilidades especializadas

Comience con una estrategia

Una estrategia convincente no solo señala la necesidad de cambio y las ventajas que este puede aportar, sino que también sirve como catalizador que unifique a toda la empresa bajo la misma bandera; establece el rumbo adecuado para mantener el proceso encaminado; determina las lagunas que se pueden salvar con el talento apropiado y consigue los fondos necesarios para contratar a personas capaces de ejecutar la visión.

Consiga el apoyo de un patrocinador de nivel ejecutivo

El camino hacia la transformación de medios puede ser largo y arduo, por lo que contar con un valedor en la gerencia de primera línea afianza y acelera la cuestión de las aptitudes, derriba los obstáculos de manera eficaz, fomenta la colaboración entre departamentos aislados y asegura la perdurabilidad y el compromiso necesarios para llevar la transformación a buen puerto.

Sea valiente: los métodos de contratación tradicionales no sirven

El conjunto de habilidades que necesitan las marcas para gestionar de manera eficaz la inversión en los medios requiere nuevas ideas y herramientas totalmente distintas; puede que algunas de estas funciones ni siquiera existieran hace 18 meses. Las marcas deben estar preparadas para contratar a gente basándose en su actitud, valorar la experiencia, captar continuamente talentos de mente ágil y pensar más allá de lo establecido a la hora de contratar.

Arenas movedizas: definir las normas y los reglamentos ante las estructuras organizativas en constante evolución

Cualquier tipo de transformación nos presenta la oportunidad de redefinir las estructuras tradicionales hacia un método de trabajo más eficiente y que tenga más sentido. Pero algunos silos y hábitos son más difíciles de erradicar que otros. Establezca cómo van a colaborar los equipos locales, regionales y globales dentro del marco general de la transformación y asigne responsabilidades claras en cuanto a iniciativas específicas dentro de los equipos para fomentar el compromiso individual. Esto también debería aplicarse de igual forma con colaboradores externos y agencias.

Formación y colaboración para que todos se sumen al cambio

Cuanta más gente haya a favor de la transformación, más defensores e impulsores tendrá a su alrededor para acelerar y apreciar el programa. Dedique tiempo a la formación para desarrollar habilidades y conocimientos básicos que se puedan seguir ampliando, así como a explicar a los demás las ventajas del proceso para su negocio. A todos les gusta formar parte del éxito, y si además pueden ampliar sus conocimientos y ganar aptitudes en el proceso, ¿por qué no?