

Rentabilidad de la búsqueda en las agencias de América Latina

Estrategia, operaciones y rentabilidad

Google

Resumen

Descripción del problema:

El marketing en buscadores tiene márgenes menores en las agencias convencionales.

Requisitos para la empresa:

- Grandes volúmenes.
- Posicionamiento estratégico claro.
- Enfoque en las operaciones con la finalidad de mejorar la productividad y la automatización.

Desafíos:

- Administración imprecisa de pérdidas y ganancias.
- Solicitudes de personalización de parte de los clientes o una propuesta de valor que no coincide con el diseño organizativo óptimo.
- Poca automatización y experiencia en los productos.
- Curvas de aprendizaje prolongadas.
- Alta rotación de empleados.

Enfoque recomendado:

- Crear un centro de excelencia (HUB) marketing en buscadores o SEM, una nueva unidad empresarial o, incluso, una agencia SEM (Search Engine Management) independiente.
- Implementar la administración de procesos y aumentar la automatización.
- Dar prioridad a las ubicaciones geográficas con costos más bajos para ubicar el centro.
- Implementar las ventas a gran escala en distintos países.

Oportunidades en los países de América Latina en los que se habla español:

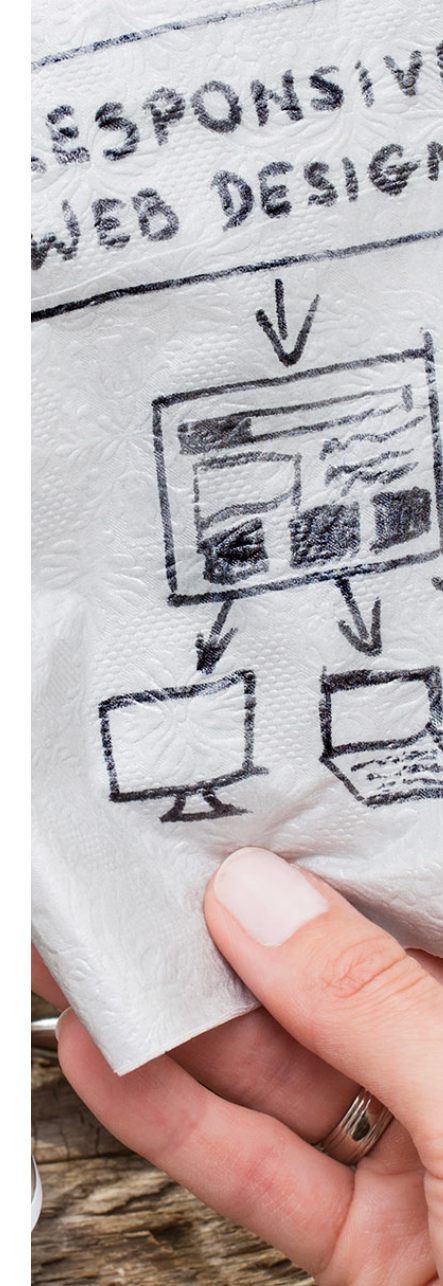
- Un mercado en crecimiento.
- Ecosistema de SEM en desarrollo.
- La existencia de un solo idioma permite implementar las ventas a gran escala.
- Las diferencias de salario entre los distintos países.

Habitualmente, el marketing en buscadores está disponible tanto para las agencias como para clientes directos en igualdad de condiciones. Y el principal factor diferencial que tiene cuando se compara con otros canales de medios es su potencial de rendimiento. En este escenario comparativo, para una agencia normal puede resultar difícil presentar márgenes atractivos a nivel de la campaña del mismo modo que lo hace con otros medios de publicidad.

Con la finalidad de obtener excelentes resultados para sus clientes, las agencias deben invertir en personal especializado, desarrollar metodologías, procesos internos y automatizarlos con herramientas. Adquirir experiencia en el marketing de buscadores requiere tiempo y dinero, además de tener un foco exclusivo por parte de la directiva.

En este escenario, con el fin de enfrentar los desafíos para la rentabilidad, se requiere una eficacia operativa a gran escala. Es un error suponer que las campañas en la red de búsqueda pueden administrarse de manera similar a otros canales de medios, lo que podría llevar a equivocaciones o, al menos, a obtener una menor rentabilidad.

Las agencias que eligieron especializarse en las soluciones de alto rendimiento normalmente presentan un posicionamiento basado en la variedad dentro del ecosistema, y ofrecen asistencia a sus clientes con una cartera de servicios limitada, en lugar de centrarse en todas las necesidades que tiene un segmento específico.



El objetivo de este documento es proporcionar el contexto, presentar variables nuevas y recomendar algunos puntos de mejora a las agencias de performance que están dispuestas a diferenciarse de otras que existen en el mercado. Aquí se presentan y se explican un listado de los pilares de crecimiento del negocio y los modelos operativos. Este listado permite que los empresarios y gerentes de las agencias trabajen en versiones más detalladas.

1. El valor del marketing en buscadores para los usuarios y los anunciantes.
2. El mercado del marketing en buscadores.
3. El ecosistema de la agencia.
4. Las agencias SEM comparadas con las agencias digitales.
5. Generadores de rentabilidad y de negocios de SEM.

1.

El valor del marketing en buscadores para los usuarios y los anunciantes

Fuentes de valor del marketing en buscadores

- Poder emparejar mejor los públicos objetivo
- Ahorro de tiempo
- Mayor conocimiento de la marca
- Transparencia en los precios
- Ofertas especializadas de long-tails
- Solución de problemas
- Modelos de nuevos negocios

El marketing de buscadores (SEM) es una forma de marketing en Internet por medio del cual los anunciantes, pueden obtener visitas más calificadas a sus sitios webs a través de la publicación de anuncios en páginas de resultados de un motor de búsqueda. Alrededor del 90% de los usuarios de Internet dedican, al menos, el 10% del tiempo a utilizar estos motores y actualmente, en la mayoría de los países, Google lidera este tipo de publicidad.

Además de las ganancias que ello implica en términos de productividad y eficacia para los usuarios y las empresas, los motores de búsqueda

se consideran los influenciadores disponibles más eficaces. Se utilizan como fuente de información en el 34% de los casos en la fase de evaluación activa del proceso de toma de decisiones de compra del consumidor.

Como las consultas en motores de búsqueda están altamente relacionadas con la intención del cliente de acceder a un contenido específico, y además su precio se define en un sistema, por lo general, las campañas en la red de búsqueda presentan un mejor ROI en comparación con los canales de medios tradicionales. Esto hace que tanto los grandes como pequeños anunciantes puedan beneficiarse. Si se combinan las búsquedas naturales y las de pago, resulta una estrategia muy eficaz para dirigir al público a los sitios webs.

El marketing en buscadores es un método publicitario extremadamente flexible, que permite que los profesionales segmenten sus campañas por interés, ubicación geográfica, momento del día y dispositivo. Entre sus diversos usos comerciales, se pueden destacar los siguientes:

- Influir en las decisiones de compra y en las ventas en tiendas.
- Aumentar las ventas relacionadas con el comercio electrónico para empresas y minoristas.
- Dirigir al público objetivo a los sitios webs o las tiendas.
- Generar potenciales clientes.
- Compartir contenido e información relevantes sobre los productos.
- Ofrecer una plataforma en línea única en la que el cliente busque una solución de forma proactiva.
- Brindar atención al cliente en las campañas de gestión de reputación de la marca.
- Ofrecer atención al cliente en el desarrollo de la marca.

SEM es una herramienta para el negocio de la agencia que se basa en la contribución de varias tecnologías desarrolladas a partir de distintos motores de búsqueda.

- OpenText fue la primera empresa en realizarlo en la década de 1990 a través de la oferta de espacios publicitarios premium en sus resultados de la búsqueda.
- Goto.com (Overture) tuvo éxito en la habilitación de la metodología de subasta de palabras clave y pago por click.
- Webcrawler fue la primera empresa en rastrear todo el contenido de los sitios webs.
- Altavista presentó las consultas de lenguaje natural y las técnicas de búsqueda avanzada.
- Google creó la clasificación de páginas, lo que permitió dar prioridad a los resultados en función de la autoridad de cada sitio web.



2.

El mercado de la búsqueda



Para fines publicitarios, el mercado del marketing en motores de búsqueda se puede enmarcar como una simple fuente de audiencias de consumidores con sus métricas específicas de alcance, segmentación, efectividad y cobertura.

Con respecto al alcance, la búsqueda resulta cada vez más relevante, a medida que crece la cantidad de usuarios de Internet, las empresas hacen operaciones en línea y la cantidad de sitios webs y contenido en la web aumenta exponencialmente. Los usuarios pasan cada vez más tiempo en línea debido a que adoptan, poco a poco, una infinidad de dispositivos. La búsqueda móvil significa que existen más usuarios y oportunidades, sobre todo en cuanto a indicadores de lugar y proximidad. El crecimiento rápido de la IoT (Internet de las cosas) y otros proyectos que incrementarán el acceso a Internet en los países en vías de desarrollo (como internet.org y Loon) garantizarán niveles de alcance incluso más altos durante los próximos años.

El buscador permite que los anunciantes segmenten el público según las palabras clave, la ubicación geográfica, el momento del día y el dispositivo. En función de los objetivos de la campaña, se pueden crear y administrar, varias de ellas, personalizadas con niveles de efectividad cada vez mayores. Resulta fundamental contar con una buena metodología de atribución para realizar un seguimiento y generar informes sobre un ROI preciso.

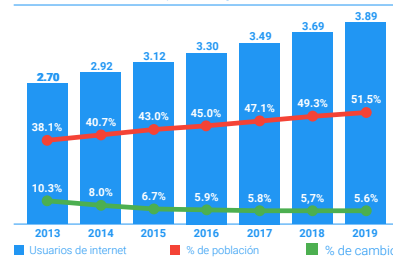
Como se trata de un canal de medios basado en la intención del usuario, el mayor rendimiento en la red de búsqueda normalmente presenta un desafío: su velocidad de cobertura. Las campañas en la red de búsqueda requieren que el usuario realice una acción para poder aprovechar su máximo valor. Las buenas campañas dependen, en gran medida, de una segmentación precisa, una metodología de atributos equilibrada, una buena

combinación de medios y objetivos bien definidos. La medición y el análisis de los datos son experiencias clave para brindar mejores resultados. Un desafío relevante para las agencias que utilizan el método de SEM es definir métricas de éxito comparables y transparentes (el recorrido del cliente, las ventas, el público del sitio web, el conocimiento de la marca, etc.) en un entorno sin estándares.

Los anunciantes que iniciaron la publicidad en los motores de búsqueda pueden administrarla directamente. A diferencia de lo que ocurre con otros canales de medios, con el fin de mantener la imparcialidad de la subasta (y por motivos legales), las condiciones comerciales son las mismas para todos los usuarios del ecosistema. Como consecuencia de esto, existe más transparencia en las tarifas de las agencias y en el modo en que afectan el ROI total de las campañas.

Debido a que la principal propuesta de valor de los motores de búsqueda es el rendimiento, por lo general su adopción es mayor en sectores específicos, como viajes, minoristas importantes y de nicho, y algunos especialistas en realizar negocios en línea en otros verticales. La cobertura global de las soluciones de búsqueda también resulta muy atractiva para los exportadores.

Usuarios de internet y penetración a nivel mundial, 2013-2019
en miles de millones, % de población y % de cambio



Nota: Individuos de todas las edades que utilizan internet por medio de cualquier dispositivo al menos una vez por mes.
Fuente: eMarketer, Abril 2015.
187531 www.eMarketer.com



3.

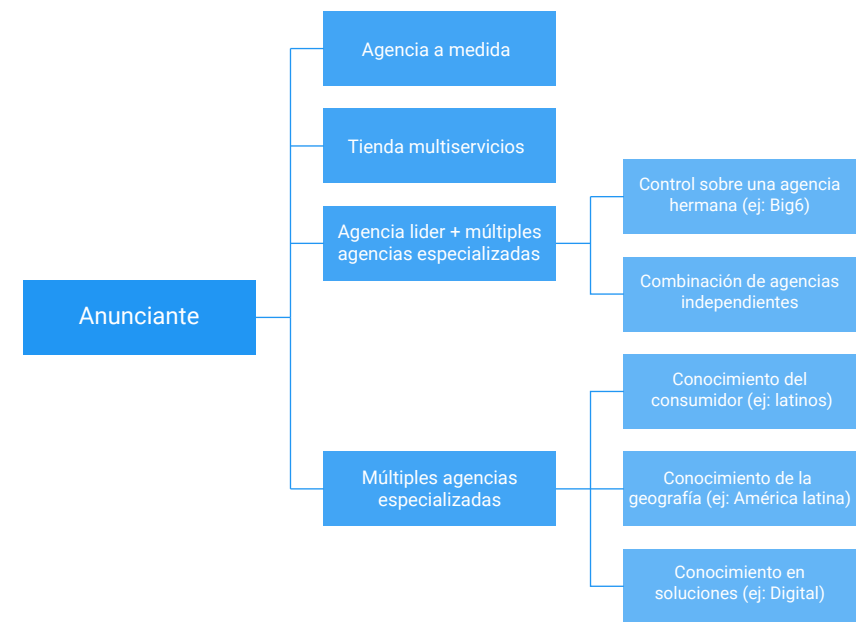
El ecosistema de la agencia

Algunos empresarios y profesionales del marketing tienden a simplificar demasiado la complejidad de la atención que las agencias ofrecen a un cliente. Cuando analizamos cuidadosamente la cartera de servicios que estas prestan y la complejidad de las corporaciones en términos de diversas marcas, productos y ubicaciones geográficas, descubrimos que, en realidad, lo que existe es un ecosistema de agencias que ofrecen atención al cliente para los anunciantes.

Hay varios tipos de agencias (de servicio completo, creativas, de planificación de medios, de compra de medios, de promociones, de relaciones públicas, sin conexión, digitales, SEM, etc.) que están organizadas en varias configuraciones. Con frecuencia, estas últimas reflejan la estrategia de los anunciantes y la disponibilidad de las agencias especializadas.

Cada una cuenta con un modelo de negocios con los recursos y las experiencias que le permiten tener un posicionamiento rentable dentro de este ecosistema. Un conjunto de recursos incoherente llevará, a la larga, a errores, ya sea a nivel de las condiciones del servicio o con respecto a los márgenes de rentabilidad.

Las agencias con foco en SEM y las agencias digitales exitosas de América Latina nacieron como entidades de nicho especializadas, que ofrecían atención al cliente a los anunciantes de manera directa o por intermedio de una agencia principal. En los últimos años, muchas de ellas pasaron a formar parte de grandes grupos en un intento por completar su cartera local de soluciones.





Tipos de agencias

- Agencia personalizada
- Agencia integral
- Grupo de agencias hermanas (por ej.: Big6)
- Anunciantes
- Agencia principal más varias agencias especializadas
- Combinación de agencias independientes
- Agencias con experiencia en el consumidor (por ej.: Latinos)
- Agencias con experiencia en ubicaciones geográficas (por ej.: América Latina)
- Varias agencias especializadas
- Agencias con experiencia en las soluciones (por ej.: digitales/SEM)

4.

Las agencias SEM vs agencias digitales

A pesar que tanto una como otra exploran el mismo tipo de público en línea, tienen una estructura y una propuesta de valor muy distintas.

Normalmente, las agencias SEM presentan un posicionamiento basado en la variedad, para vender rendimiento a los clientes con una cartera de servicios limitada (normalmente, la búsqueda y SEO, optimización del motor de búsqueda). Los departamentos de adquisición establecen la tarifa que se les cobra a los clientes y, con la finalidad de ser agencias competitivas y rentables, las SEM funcionan con un nivel mínimo de recursos, por lo que dependen, en gran medida, de la automatización de los procesos.

Por su parte, las agencias digitales necesitan una estructura multifuncional y un enfoque de consultoría para brindar una

solución digital integral (búsqueda, Red de Display, video, redes sociales, sitio web, contenido, creatividad, etc.) para sus clientes.

Estos roles adicionales que se requieren para respaldar una cartera más amplia de soluciones, con frecuencia se financian mediante incentivos, tarifas y mercado de medios desde distintos canales (Red de Display, video y redes sociales). Como consecuencia de esto, y a pesar de que las agencias digitales tienen mayores flujos de ingresos, es común que posean costos más altos. Por lo general, las que trabajan con varios canales de medios deben administrar conflictos que surgen entre la combinación de medios preferidos por el cliente y sus propios márgenes de rentabilidad. Con este escenario en mente, es normal que las agencias digitales estén mejor posicionadas para





ofrecer una solución completa, pero menos competitiva, en lo que respecta al rendimiento que brindan.

No existe un modelo correcto o erróneo para competir en el ecosistema de las agencias, debido a que esta decisión depende, en gran medida, del nivel de madurez de los anunciantes, su presupuesto y de cómo está posicionada la competencia para respaldarlos en términos de la experiencia, la cartera, la cobertura geográfica y el nivel de servicio. **Elegir un modelo de negocios es una decisión estratégica que implica cambios profundos en la forma en que se estructura y se organiza una agencia**

Diversidad de recursos necesarios según el tipo de agencia

Rol dentro de la agencia	Dedicado a SEM		Desempeño digital	Servicios multidisciplinares
	Básico	Avanzado		
<i>Búsqueda</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Analytics</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Analytics Premium</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Búsquedas DoubleClick</i>		✓	?	?
<i>DBM</i>		✓	?	?
<i>Display</i>			✓	✓
<i>Creatividad</i>			✓	✓
<i>Contenido</i>			✓	✓
<i>SEO</i>				✓
<i>Video Online</i>				✓
<i>Redes Sociales</i>				✓
<i>Diseño Web</i>				✓

5.

Generadores de rentabilidad y de negocios de SEM

Obstáculos para la rentabilidad con la búsqueda:

- Diseño organizativo no diferenciado.
- Flujo de trabajo ineficaz.
- Poca automatización.
- Baja activación de la tecnología.
- Modelos de facturación no rentables.
- Falta de talento para la búsqueda.
- Brechas en las habilidades.
- Ofertas de servicio limitadas.

Las agencias SEM se diferencian porque ofrecen un rendimiento de la campaña más óptimo. Tienen la obligación de brindar un mejor ROI del que existe en el mercado. Su máxima propuesta de valor es la experiencia en los motores de búsqueda.

Ofrecer un mejor ROI significa poder sustentar las campañas con un alto rendimiento a un costo competitivo. Para poder brindar este rendimiento, **las agencias SEM deben contratar a profesionales más preparados, invertir más tiempo en la optimización de la cuenta, conocer mejor las funciones avanzadas de los productos y adoptar herramientas analíticas eficaces.** En lo que respecta a la administración de costos, se pueden cobrar tarifas más competitivas a los anunciantes si se automatiza la mayoría de los procesos y se administran los recursos humanos de manera rigurosa.

Los costos más bajos dependen considerablemente de las economías de alcance.

Es importante crear una cartera diversificada de servicios para una cantidad limitada de empleados y roles. Un administrador de cuentas de motores de búsqueda, además de sus actividades recurrentes, también podría dedicarse a proporcionar servicios facturables ad hoc, como la configuración de una cuenta nueva, una optimización ad hoc, la personalización de los análisis, etc. Del mismo modo, se podría utilizar un experto en SEO para ejecutar optimizaciones de la página de destino (LPO), evaluaciones de SEO ad hoc y un seguimiento recurrente del posicionamiento de las páginas con el fin de encontrar nuevas oportunidades de ventas. Las curvas de aprendizaje son relevantes porque las actividades principales se asignan, se integran y se organizan en vinculaciones y cadenas de valor. A través de mejoras graduales de los procesos existentes, la automatización de las

tareas y la eliminación de las actividades poco rentables se pueden consolidar las fortalezas y promover el desarrollo continuo de las ventajas competitivas.

La diferenciación a través de las curvas de aprendizaje se identifica fácilmente en el nivel de automatización con el que cuenta una agencia, en la preparación que poseen sus recursos humanos y en el nivel de dependencia que sus procesos tienen con respecto a empleados específicos.

Además de las economías de alcance y las curvas de aprendizaje, gracias a la economía de escala, las agencias SEM podrán asegurarse que existan suficientes ingresos recurrentes para reducir los costos. Es importante mencionar que un

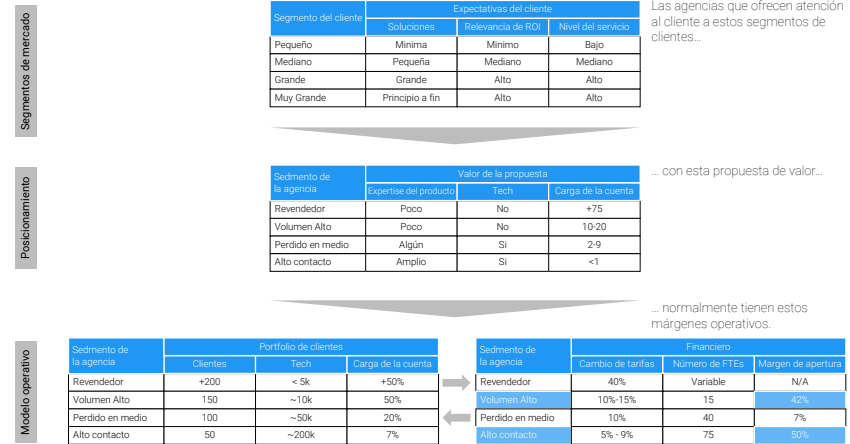
aumento de los ingresos, ya sea por la adquisición de más clientes o a las ventas verticales en favor de la marca, debe controlarse cuidadosamente con respecto a sus implicancias en los costos.

Las agencias de rendimiento se pueden posicionar de distintas maneras, en las que cada una requiere una estructura distinta y busca obtener un nivel diferente de rentabilidad. Existen básicamente dos alternativas para asegurar la obtención de márgenes operativos altos: muchas cuentas pequeñas con una cartera limitada y una estructura operativa optimizada (alto volumen), o pocas cuentas grandes con una pila completa de soluciones y un equipo con varias habilidades (alto contacto).

La estructuración de distintos segmentos y ANS en la misma organización requiere una implementación a gran escala, lo que resulta difícil de lograr en una empresa basada en la consultoría, como es la publicidad.

Como pueden ver, la rentabilidad del marketing de motores de búsqueda tiene más relación con cumplir una estrategia que con los flujos de ingresos. El costo de oportunidad de una agencia que se especializa

en la búsqueda existe en el modelado de la combinación de medios, pero el beneficio que se brinda al cliente podría no ser el mismo. Esta diferenciación sólo es posible debido al ROI más alto que ofrece la búsqueda, en comparación con otras alternativas de publicidad.



Alternativas para la transición del modelo de negocios

1. Generadores de rentabilidad del enfoque con Alto volumen.
2. Generadores de rentabilidad del enfoque con Alto contacto.
3. Alternativas para las agencias en problemas.

1.

Generadores de rentabilidad del enfoque con Alto volumen

Las agencias que se encuentran posicionadas para ofrecer atención a muchos clientes pequeños deben pensar constantemente en la escalabilidad, la adquisición de clientes y la automatización.

La cartera de soluciones se tiene que estandarizar con poca personalización o sin ninguna para los clientes. La estandarización del servicio permite adoptar un enfoque sistemático sobre el resto de los procesos de la agencia SEM: equipos de ventas, administración de cuentas y servicios posventa.

Estas agencias poseen un nivel de renovación de clientes más alto y necesitan contar con un flujo constante de clientes nuevos. El proceso de venta debe ser simple, requerir poco tiempo de parte de los equipos correspondientes y de las áreas de atención al cliente en el momento de la creación de la presentación. Contar con información detallada en el sitio web podría facilitar las ventas, mientras que

compartir folletos promocionales que detallen el proceso de configuración de la cuenta atenuaría cualquier otra disonancia cognitiva; lo que permitiría reducir la atención al cliente después de la venta. En función del ecosistema de la agencia local, crear una asociación con diferentes agencias digitales o sin conexión es otra alternativa viable para aumentar las ventas.

La automatización de las actividades y los procesos son un pilar clave en este posicionamiento. A pesar de que construir un sistema interno es difícil, podría disminuir la dependencia con respecto a un personal costoso porque se reduciría el tiempo invertido en la generación de palabras clave, la optimización de campañas, la generación y entrega de informes, la facturación, las ventas y los servicios posventa. Crear centros especializados en ubicaciones geográficas a bajo costo también es una opción válida. Evite ofrecer servicios adicionales gratis o no admitidos por la estructura estándar de la agencia.



2.

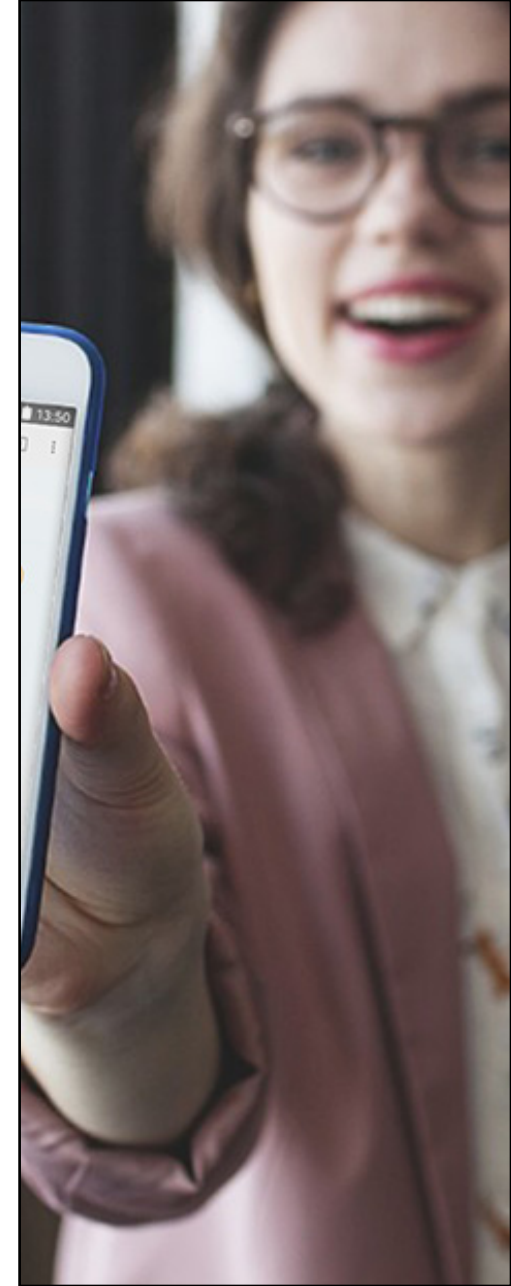
Generadores de rentabilidad del enfoque con Alto contacto

En el caso de clientes especializados y de mayor tamaño, la diferenciación del rendimiento se otorga a través de la adopción de funciones avanzadas, las herramientas de análisis eficaces, la optimización prolongada de las cuentas, una metodología de atribución confiable, la personalización de las soluciones y un nivel de servicio premium.

Se requiere una cartera más amplia de soluciones y habilidades; además, los clientes deben tener el nivel de madurez suficiente para reconocer y recompensar esta propuesta de valor diferenciada. Las ventas son más complejas y, por lo general, las iniciativas se concentran en la lealtad del cliente y en las ventas verticales. Un desafío común es la migración del presupuesto desde otros canales de medios o la flexibilización de los presupuestos de ventas o de la marca. Entender la experiencia en la planificación de medios integrados y el público es muy valioso.

Los presupuestos mayores implican metodologías de atribución y administración de campañas más complejas. Como consecuencia de esto, se requieren profesionales altamente calificados que sean capaces de operar herramientas avanzadas, como Google Analytics, DoubleClick Search y DoubleClick Bid Manager, para poder brindar el ROI esperado. A menudo, las tarifas por concepto de tecnología se cobran a los clientes y pueden minimizar el impacto de las licencias que se necesitan para manejar dichas herramientas.

Intentar entregar un nivel de servicio así de costoso a clientes de tamaño mediano puede representar una posible amenaza para obtener los márgenes de rentabilidad adecuados en las agencias digitales/SEM.



3.

Alternativas para las agencias en problemas

Se debe realizar un ejercicio de planificación estratégica preliminar para evaluar la preparación del mercado que opera una agencia. Identificar el nivel de madurez de los clientes locales, comprender las soluciones que ofrece la competencia, y las fortalezas y debilidades que tiene una agencia resulta crítico para visualizar las oportunidades.

Habrán algunos mercados y contextos donde algunos modelos resultarán inviables. Es difícil alcanzar un modelo de enfoque de alto contacto si el cliente no tiene el nivel de madurez suficiente, si no existen profesionales preparados o no hay suficiente presupuesto para cubrir los gastos de una agencia con la tecnología. Es más, ni siquiera se requeriría un modelo de estas características por la falta de dominio y competencia del cliente.

Por otro lado, y suponiendo que existe el mercado suficiente para

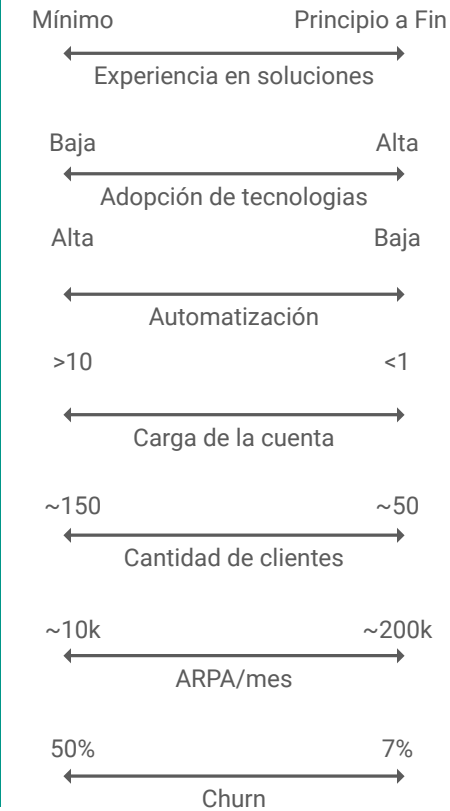
explorar y que los recursos se encuentran disponibles, la elección de un posicionamiento implicará, necesariamente, hacer concesiones. La mayoría de las agencias analizadas en este estudio cuentan con una cartera de clientes muy heterogénea. A través de la asignación de los requisitos de cada una de ellas y de la asignación correcta de los recursos que se necesitan para ofrecerles atención, será posible visualizar dónde una agencia tiene un rendimiento destacado, dónde cuenta con un rendimiento insuficiente y la rentabilidad que significa trabajar de este modo. Es posible que, en muchas situaciones, los recursos no estén optimizados.

Para evitar que queden confinadas a un mercado restringido y apoyar a distintos clientes con una escala de ventas insuficiente, la solución más razonable para estas agencias es expandir aún más su cobertura geográfica. Con esto, podrían

escalar un modelo de negocios especializado con una propuesta de valor real y diferenciada.

Según sus fortalezas y este potencial de mercado expandido, una agencia puede decidir en favor de un posicionamiento. Será necesario realizar otros ajustes en la propuesta de valor, para luego reorganizar la estructura y los procesos; además, la agencia deberá elegir conscientemente a quiénes venderá y a quiénes no. Comentaremos con más detalle una guía de implementación paso a paso recomendada y algunos puntos de atención.

Al enfoque de alto volumen.



Al enfoque de alto contacto.



“Las concesiones son fundamentales para la estrategia, porque crean la necesidad de elección y limitan, intencionadamente, las ofertas de una empresa”

“Las concesiones son fundamentales para la estrategia, porque crean la necesidad de elección y limitan, intencionadamente, las ofertas de una empresa. La esencia de la estrategia está en elegir realizar las actividades de una manera distinta de como lo hace la competencia”.

Michael Porter

Cómo implementar un nuevo modelo de negocios SEM

1. La creación de centros de excelencia para los motores de búsqueda.
2. Cómo comenzar a realizar un seguimiento de las pérdidas y ganancias de los motores de búsqueda.

1.

La creación de centros de excelencia para la búsqueda

Actualizar una empresa, a un nuevo modelo de negocio SEM, requiere conciliar las actividades en curso con los cambios graduales. Una vez que se define el segmento de clientes al que se dará prioridad y que se evaluaron adecuadamente sus factores críticos de éxito, es necesario diseñar una lista de las actividades principales que brindarán el respaldo adecuado para la propuesta de valor que se necesita.

Normalmente, una gran parte de las agencias organizan sus equipos en función de las cuentas clave o de los segmentos de clientes, en lugar de hacerlo según los departamentos de medios funcionales. El objetivo de este ejercicio es crear un departamento de motores de búsqueda con una cadena de valores de actividades bien definida, respaldada por estructuras, roles y responsabilidades, procesos y sistemas óptimos.

El beneficio que se espera obtener es la eliminación de las tareas que no generan valor, la automatización

de las actividades operativas y una identificación más sencilla de las fuentes de diferenciación. Otras mejoras deberán considerar el análisis de las interdependencias existentes entre las actividades y los roles de las actividades y áreas de atención al cliente (vinculaciones). Hay tres lineamientos simples que pueden ayudar a los equipos en este proceso:

- 1) La coherencia de las actividades en comparación con la estrategia global.
- 2) Darles prioridad a las actividades que se potencian entre sí.
- 3) Eliminar las redundancias a través de la claridad del alcance.

Se recomienda implementar, poco a poco, esas mejoras en equipos pequeños según un programa piloto. Si se implementa de manera correcta, se puede expandir hasta que constituya un centro de excelencia para los motores de búsqueda dentro de la agencia.

¿Qué aspectos se deben considerar cuando se diseña un mapa de actividad?

- Los factores críticos de éxito.
- La cartera de soluciones.
- La lista de los servicios con valor agregado.
- El acuerdo de nivel de servicio.
- El nivel de la automatización.
- La existencia de herramientas de Analytics y Bid Management.
- La configuración actual y la configuración futura.
- La necesidad de una integración entre todos los productos.
- Las ineficiencias existentes.
- Los requisitos para el rol en comparación con el perfil actual de los profesionales.
- Las economías de alcance y las sinergias.

2.

Cómo comenzar a realizar un seguimiento de las pérdidas y ganancias de los motores de búsqueda

Una vez que se establece el equipo dedicado exclusivamente a los motores de búsqueda (con los procesos revisados), es posible realizar un seguimiento de sus costos con una metodología basada en las actividades y tener mejores estadísticas sobre cómo se deben cobrar las tarifas de la agencia. También permite facilitar la administración de precios de los servicios con valor agregado. Después de unos meses, se puede realizar un seguimiento de las pérdidas y ganancias dentro de la agencia, evaluar su rentabilidad y revisar las ofertas y las actividades que no presentan la rentabilidad requerida.

Incluso con mejores procesos, las agencias que tienen menores niveles de ingresos o de automatización de las actividades pueden presentar márgenes

operativos más bajos. En la medida que exista la oportunidad, se pueden seguir identificando los puntos de mejora y repetir tanto los generadores de ingresos como los factores de mejora en los costos. Busque recursos inactivos, actividades que se puedan automatizar o sin valor agregado, procesos con obstáculos y servicios con menores porcentajes de conversiones. En algunas ocasiones, el modelo operativo es correcto, pero se deben capacitar o hasta cambiar las personas. En otras situaciones, es necesario escalar el modelo con más ventas.

Este enfoque debe limitarse al área de rendimiento. Se supone que existe un área de planificación independiente dentro de la agencia que recomienda la combinación de medios ideal para el cliente (conocido como área de

planificación de medios), mientras que el centro de excelencia para los motores de búsqueda es responsable de que se ejecute la campaña y de que se den a conocer los KPI que se esperan.

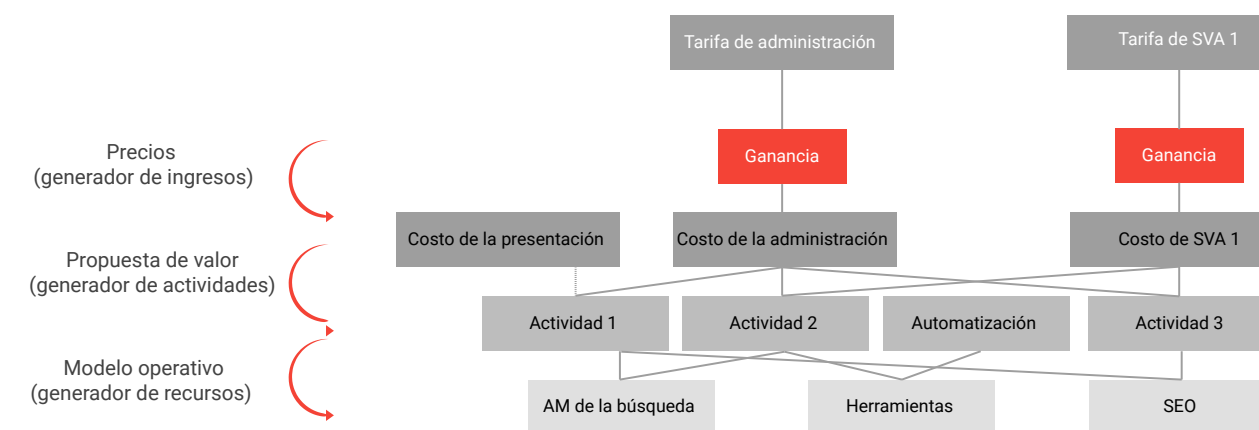
Si después de algunas repeticiones se obtienen márgenes operativos satisfactorios, la revisión de la organización se puede expandir a otras áreas. En las agencias más pequeñas, tiene más sentido simplemente expandir esta metodología a las ventas, mientras que, en las organizaciones más grandes, el centro de excelencia para los motores de búsqueda podría incorporar más soluciones, transformarse en una unidad empresarial o, incluso, en una agencia independiente.

Si la agencia, en su conjunto, optimiza sus procesos y estructuras, se obtendrían mejores resultados.

Como las condiciones del mercado local determinan, en gran medida, los precios, las agencias de rendimiento pueden reducir los costos para así aumentar las ganancias. Hacer un seguimiento de la rentabilidad del cliente y

administrar los costos internos es una actividad muy compleja. Implica conocer las actividades que se requieren para brindar una propuesta de valor y el costo de los recursos que las respaldan.

Cómo asignar el costo de los recursos al costo de las soluciones



Alternativas para ajustar la propuesta de valor

1. Cartera de soluciones
2. Precios
3. Modelo de cobertura y atención al cliente
4. Automatización, herramientas y funciones avanzadas

1.

Cartera de soluciones

La cartera de soluciones se puede enmarcar en términos de la profundidad del producto publicitario (por ej.: las distintas funciones disponibles para los motores de búsqueda), el tipo de producto publicitario (por ej: Red de Display, video en línea y redes sociales) y servicios (por ej.: SEO, LPO, la configuración de la cuenta y del análisis, las creatividades). La administración de varios productos aumentará de forma exponencial la complejidad de las iniciativas de ventas, el análisis en todas las plataformas, la planificación de medios y las metodologías de atribución en las agencias que no cuentan con automatización, por no mencionar la necesidad de tener profesionales especializados en cada uno de los campos.

A través de la combinación de varias funciones de producto y la adopción de herramientas para la

administración de ofertas, se puede aumentar la eficacia de las campañas y convencer a los anunciantes de migrar una mayor parte de sus presupuestos de los motores de búsqueda. Normalmente, este enfoque permite una mayor disminución de los costos, pero, según la cartera de clientes, esto no necesariamente generará un costo absoluto menor o un margen más alto para la agencia. Si esta última espera aumentar los márgenes porcentuales, considere agregar nuevas funciones o servicios sólo si esto permite obtener mejores márgenes o si es lo suficientemente relevante como para cobrarlo como un servicio distinto.

El nivel de madurez de un mercado es el factor clave para definir la cartera de soluciones y su complejidad. Se debe determinar una propuesta de valor competitiva en ambos enfoques, el de alto

volumen y el de alto contacto, pero, por otro lado, se tiene que analizar de manera cuidadosa en términos de la complejidad que se incorporará a la operación. Por ejemplo, administrar las campañas de la Red de Display requiere contar con un equipo dedicado a crear, aprobar y administrar banners, aparte de los recursos responsables de administrar la campaña. Existen consecuencias similares si se adoptan varios productos (por ej.: campañas de video en línea y redes sociales) y herramientas (Google Analytics Premium y DoubleClick Search). Por otro lado, una cartera pensada sólo en términos de excelencia en las operaciones podría no ser lo suficientemente atractiva como para generar el volumen de ventas requerido.

2.

Precios

Los precios de los servicios de una agencia no sólo son fundamentales para la rentabilidad, sino también son impulsores para motivar el aumento de la inversión del cliente a largo plazo. Cuando se elige un modelo de precios es importante mostrarles a los anunciantes que pueden obtener más beneficios y eficacia si aumentan eficientemente sus inversiones. Esto significa que las soluciones de rendimiento de los motores de búsqueda deben tener una metodología de tarifa que, en algunas ocasiones, tiene que ser distinta de la que se usa en otros tipos de medios. La adopción de las tarifas en función de menores porcentajes de inversión incentiva tanto a las agencias como a los clientes a realizar más inversiones. Por otro lado, una mayor competencia y presión por parte de los departamentos de adquisición optimiza el valor de la tarifa de la agencia, la que, normalmente, sólo es suficiente para cubrir las tareas de la administración de cuentas, la optimización y la generación de informes. Se requieren estrategias de precio distintas para disminuir y compensar las pérdidas que provoca esta tendencia.

La compensación basada en tarifas es una alternativa para conservar los márgenes de las agencias y se puede utilizar de varias maneras:

- La adopción de las tarifas de configuración de la cuenta normalmente hace que la oferta no sea atractiva para cuentas más pequeñas o las campañas breves.
- El cobro de tarifas por servicios ad hoc limita las solicitudes de personalización o, al menos, las transforma en actividades rentables.
- La frecuencia de solicitudes ad hoc es difícil de cuantificar y, a menudo, se subestima durante los procesos de adquisición.

Con respecto a las iniciativas de ventas verticales, la venta de soluciones integrales, sofisticadas y de varios productos es, normalmente, poco rentable en el corto plazo si un cliente paga un porcentaje simple de la inversión como tarifa.

La implementación de algunas funciones que aumentan la eficacia, pero que no están relacionadas con la inversión, suele requerir gran cantidad de recursos y puede disminuir la rentabilidad de una agencia. Una alternativa podría ser un modelo de tarifa fija y es probable que aumente la rentabilidad de estas actividades.

Específicamente para los clientes de las agencias, SEM, algunos anunciantes eligen un modelo de distribución de ingresos o tarifas en función de una bonificación por rendimiento.

En este contexto, las agencias deben tener cuidado con los procesos de seguimiento y facturación dado que pueden convertirse en una pesadilla, además de los desafíos que existen en la venta vertical en términos de ofertas personalizadas, la Red de Display y el desarrollo de la marca. Un modelo de precios flexible y sostenible es la adopción de un porcentaje de inversión en niveles como una tarifa mensual combinada con tarifas fijas. Las tarifas mensuales representarán

las actividades de administración y optimizaciones, mientras que las fijas (u horas facturables) se pueden usar para cobrar al cliente los servicios ad hoc como SEO, LPO, la configuración de la cuenta o las campañas estacionales. En función de las tendencias recientes en las compensaciones de las agencias, es posible que la propuesta de compensación incluya o no una bonificación por rendimiento. Este modelo de precios incentiva tanto a las agencias como a los clientes a aumentar la inversión en el tiempo con rentabilidad.

Lista de los modelos de comisión:

- Tarifa fija
- Horas facturables
- Tarifa basada en el rendimiento
- Distribución de ingresos
- Porcentaje de inversión
- Porcentaje de inversión en niveles más anticipo
- Porcentaje de inversión con bonificación por rendimiento
- Limitación del costo por click



3.

Modelo de cobertura y atención al cliente

En esencia, el enfoque de ventas es disímil en los dos modelos operativos que se analizan en este documento. Cada uno requiere un conjunto diferente de habilidades en los vendedores y supone dos infraestructuras y procesos de atención al cliente distintos. En el enfoque de alto volumen, los factores de éxito clave constan de una oferta fácil de vender y comprender, un flujo constante de clientes potenciales calificados y una mínima necesidad de asistencia posventa. La capacitación en ventas se debe centrar en las ventajas y desventajas de los motores de búsqueda, los servicios y tarifas de la agencia, la elaboración del presupuesto simple, la gestión de objeciones y de las expectativas durante el proceso de optimización y la configuración de la cuenta.

El objetivo es permitir que los vendedores comercialicen ofertas medias con argumentos estándares de la manera más productiva, con una atención al cliente mínima. Para ello, el vendedor depende de presentaciones de ventas existentes, folletos promocionales, un sitio web eficaz con información

detallada, listas predefinidas de palabras clave y la administración de clientes potenciales.

Como los vendedores se dedican la mayor parte del tiempo a vender, las iniciativas de servicio posventa se deben limitar y automatizar lo máximo posible. La solución reactiva de problemas, la generación automatizada de informes y el servicio de atención al cliente en línea podrían ayudar a disminuir el tiempo que los vendedores se dedican a solucionar inconvenientes.

Requisitos del enfoque de alto volumen:

- Un alto volumen de ventas, un valor estándar, una alta renovación.
- Simplicidad, productividad y automatización.

Modelo de cobertura para el enfoque de alto volumen:

- Ofertas y servicios estándares.
- Presentación estándar y gestión de objeciones.
- Generación de oportunidades de negocios (cantidad y calidad).
- Productividad de ventas.
- Ciclos de venta cortos.

En el caso del enfoque de alto contacto, los factores de éxito clave son la administración de las relaciones, la experiencia con el producto, el modelado de combinación de medios y las metodologías de atribución.

Los vendedores deben estar bien capacitados en las soluciones digitales y tendrán que poder aconsejar al personal directivo con respecto a las soluciones integrales y la optimización del presupuesto para medios. Los vendedores de las agencias deberán demostrar periódicamente el valor de las soluciones de los motores de búsqueda y de otras soluciones de

rendimiento en comparación con diferentes canales de medios y la competencia.

Como consecuencia de esto, el uso y el dominio de las metodologías de atribución avanzadas resulta fundamental para continuar con el crecimiento de la cuenta y las ventas verticales. Este enfoque requiere contratar profesionales más costosos y adquirir herramientas, además de implicar ciclos de venta más largos.

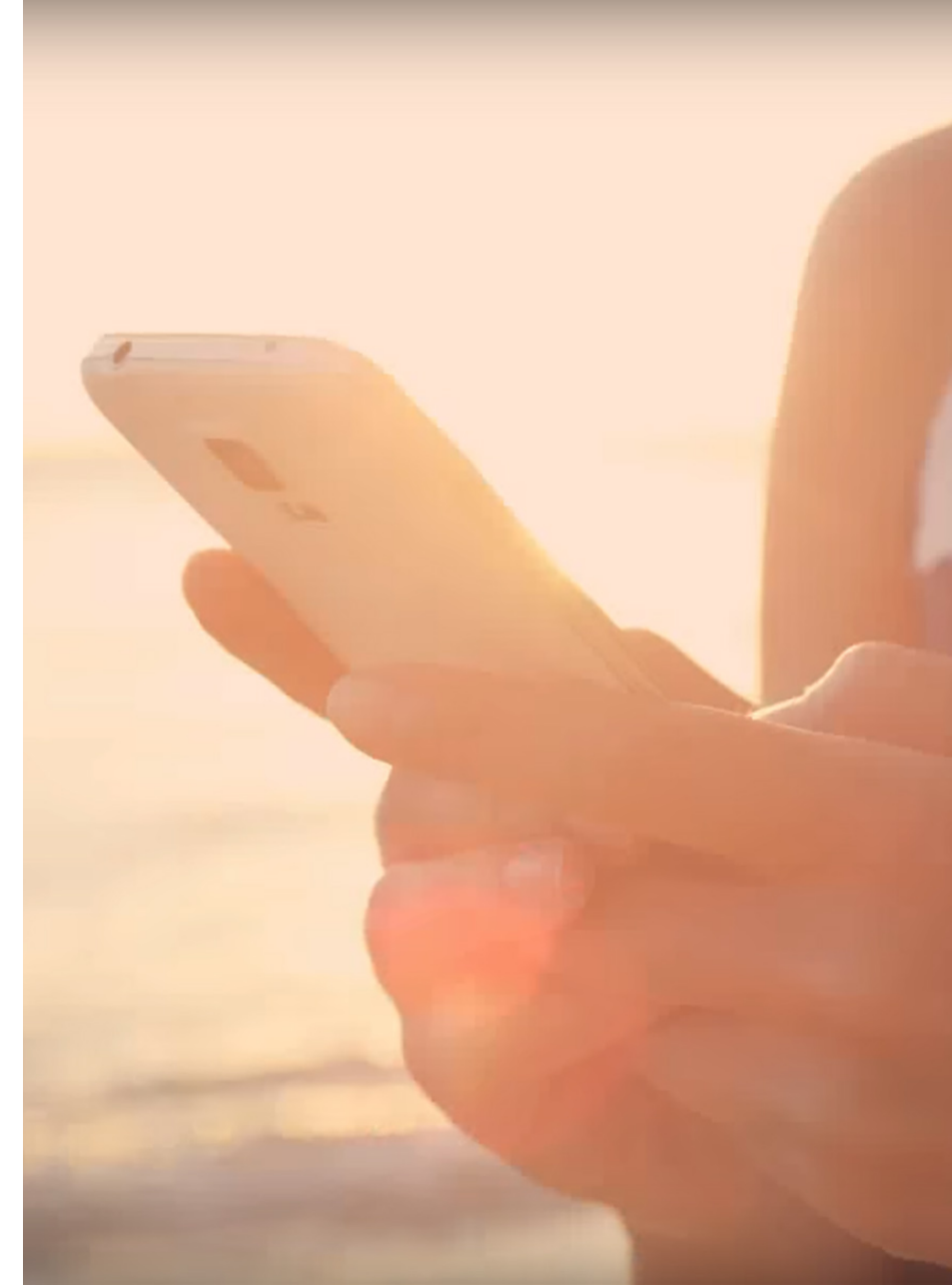
La carga de la cuenta por vendedor debe ser menor para adaptarse a un modelo de ventas y a requisitos de atención al cliente más complejos. El compromiso posventa tiene que ser proactivo y frecuente, y debe centrarse en las ventas verticales y en la identificación de las oportunidades. La satisfacción del cliente se tiene que evaluar con frecuencia.

Requisitos del enfoque de alto contacto:

- Relación, lealtad, alto valor, baja renovación.
- Soluciones de alta gama, experiencia y atribución.

Modelo de cobertura para el enfoque de alto volumen:

- Ofertas complejas y sofisticadas.
- Presentaciones personalizadas.
- Enfoque en las ventas verticales y en los presupuestos nuevos.
- Satisfacción del cliente.
- Ciclos de venta largos.
- Atención al cliente proactiva con informes de rendimiento.



4.

Automatización, herramientas y funciones avanzadas

La adopción de algunas funciones de producto, de las herramientas avanzadas y la automatización de procesos son beneficios en menor medida para los clientes. A pesar de que representan costos adicionales para la agencia, estas soluciones pueden tener enormes consecuencias en la eficacia de la campaña, en el nivel de servicio y en la generación de informes, y se deben comunicar a los clientes de la mejor forma.

Con respecto a la eficacia de la campaña, se pueden utilizar algunas herramientas y funciones de producto para diferenciar la oferta de otras agencias o canales de medios. En ese sentido, Google Analytics podría ayudar a ofrecer recomendaciones y un análisis más detallado, gracias al ancho de banda de datos mejorado, una segmentación óptima, las dimensiones personalizadas y la herramienta de atribución.

Las herramientas de ofertas programáticas permiten que las

agencias aumenten el rendimiento de sus campañas, mejoren el nivel de servicio y reduzcan los costos operativos de manera simultánea.

Con respecto al rendimiento, se pueden establecer varios objetivos de las campañas y la herramienta cambiará dinámicamente la inversión entre las palabras clave, lo que mejorará el retorno general para los clientes. Se pueden administrar varios motores de búsqueda de manera simultánea y permite habilitar el remarketing de la Red de Display para las campañas. Hay disponibles varias métricas y dimensiones, lo que permite realizar ajustes más detallados de las campañas. La atribución se mejora como consecuencia de la integración de Google Analytics, el análisis de datos duplicados y la posibilidad de subir información de ventas sin conexión.

La transparencia, la frecuencia de los informes, la personalización y la automatización también son relevantes y se podrían incluir

como parte de la propuesta de valor. Además de las herramientas de Google, en el mercado existen agencias que aumentaron su nivel de automatización mediante las API y las soluciones internas, y que permiten publicar informes a través de sitios y aplicaciones.

Google Analytics es gratis y, a veces, resulta suficiente para los clientes pequeños y medianos. Google Analytics Premium tiene una tarifa de licencia anual y DoubleClick Search se cobra como un porcentaje de la inversión de la agencia.

El valor adicional que se brinda a los clientes con estas herramientas se podría cobrar como una tarifa por concepto de tecnología y se usa para la diferenciación de la competencia o como parte de una narrativa para continuar con las soluciones de venta.

Alternativas para ajustar el modelo operativo

1. Los desafíos de operaciones dentro del sector de servicios.
2. Los procesos de las agencias.
3. Herramientas de automatización y sistemas.
4. La estructura de las agencias de rendimiento.
5. Iniciativas, roles y responsabilidades del personal.

1.

Los desafíos de operaciones dentro del sector de servicios

Elegir un segmento y un posicionamiento estratégico definirá la propuesta de valor y, en definitiva, el diseño organizativo. El primer paso siempre comienza con la identificación de los procesos principales que requiere el enfoque elegido, seguida de detalles adicionales de su estructura y sistemas de soporte. Con respecto a este tema, se analizarán algunos puntos de atención que deben considerarse en el momento de ajustar el modelo operativo.

Uno de los desafíos que implica mejorar los procesos de una agencia es la naturaleza de sus servicios. Estos son intangibles (pruebas, compromisos, expectativas); inseparables (la producción y el consumo resultan ser simultáneos); variables (depende de quién los presta) y perecederos (requieren la administración de demandas y suministro). Es difícil definir sus propietarios, las fronteras no son suficientemente claras, cuentan con una medición más débil de las actividades y no tienen las suficientes medidas correctivas. Administrar estos conflictos es fundamental en un modelo de

negocios con márgenes más reducidos, como la búsqueda, por lo que se requiere la excelencia operacional para que sea rentable.

Los procesos son el elemento más variable de las agencias y, a menudo, se subestiman como generadores de ganancias. Si se da prioridad y se administran de manera cuidadosa los procesos críticos que agregan valor a los clientes y, por otro lado, eliminan, optimizan, automatizan o subcontratan parte de las actividades restantes, se puede estructurar un modelo de negocios rentable.

Antes de continuar, lo invitamos a responder las siguientes preguntas:

¿Alguna vez consideró contratar a un ingeniero de procesos para su agencia?

¿Cuál es el nivel de las habilidades de su equipo?

¿El equipo tiene conocimientos generales o especializados?

¿Los miembros de su equipo están organizados en centros de productos o por cliente?

¿Cuánto trabajo se puede automatizar?

¿Qué piensa acerca de crear una herramienta de su propiedad para automatizar las tareas operacionales?

¿Cuáles son sus actividades principales?

¿Cuáles se pueden externalizar a un socio?

¿Utiliza plantillas de presentaciones estandarizadas y listas de palabras clave personalizadas para las verticales seleccionadas?

Ajustando el modelo operacional de una agencia

Etapa	Estatus	Oportunidades
1	Procesos no trazados	Limitadas oportunidades de mejoramiento
2	Procesos trazados	Mejoramiento de cuellos de botella
3	Mejoramiento de principales procesos	Eliminación de actividades y funciones sin valor
4	Optimización de recurso y propiedad de procesos	Administración de procesos aislados e integración de actividades auxiliares
5	Reorganización completa	Administración integrada de procesos esenciales

- Incrementar el conocimiento
Mapeo de procesos
- Priorizar procesos esenciales
Mitigar cuellos de botella
Adopción de tecnología
- Optimizar recursos
Nominar a los dueños de cada proceso
- Ajustar la estructura, personas y administrar las métricas / estilo

Cómo ajustar el modelo operativo de una agencia

- Aumentar el conocimiento de la marca.
- Asignar procesos.
- Dar prioridad a los procesos esenciales.
- Reducir los obstáculos.
- Adoptar la tecnología.
- Optimizar los recursos.
- Nominar a responsables para cada proceso.
- Ajustar el estilo y las métricas de estructura, personal y administración.



2.

Los procesos de las agencias

Un proceso es una colección de actividades, realizadas por distintas áreas, que se necesitan para brindar un producto o un servicio a un cliente. El objetivo es organizar las actividades coordinadas para obtener flujos de trabajo más eficaces. No es necesario mencionar que una oferta con varias soluciones para los clientes con diferentes niveles de expectativas aumentará de manera exponencial la complejidad de la administración de los procesos dentro de una agencia. Como consecuencia de esto, se identificarán menos puntos de mejora y los costos operativos tenderán a incrementarse. La administración minuciosa de los procesos es fundamental para obtener la rentabilidad con los productos de la red de búsqueda.

Existen procesos relacionados con los clientes y otros relacionados con las organizaciones. Ambos se deben asignar y optimizar para garantizar la coherencia estratégica de la organización. Normalmente, la implementación de una metodología de procesos de una empresa o de un área presenta las siguientes

características: la nivelación de la jerarquía, la creación de centros especializados, la fragmentación del conocimiento, los propietarios de los procesos y la documentación de las actividades. Por lo general, las oportunidades identificadas están relacionadas con los obstáculos operativos, el tiempo de espera, la elaboración continua, la eliminación de las actividades sin valor agregado, la discordancia entre las distintas áreas, la falta de especialización y de automatización.

Si se consideran los procesos relacionados con el cliente, independientemente de la propuesta de valor de la agencia y del objetivo de marketing detrás de las solicitudes de propuestas de un cliente, siempre existirán tres procesos en el flujo de trabajo de la entrega:

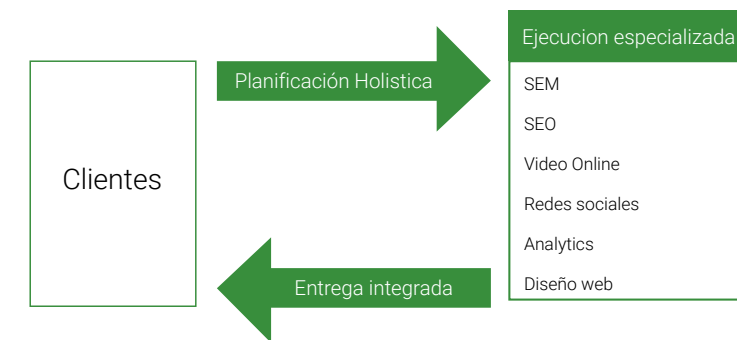
- La planificación integral de medios.
- La ejecución especializada de cada solución.

- La entrega integrada de informes y campañas.

En función de la organización del ecosistema de las agencias, estos pasos pueden estar presentes en una sola agencia o dividirse entre una oficial, varias especializadas y el mismo cliente. Este documento se centrará en los procesos esenciales de un centro de excelencia para la búsqueda con un enfoque más pequeño en las ventas y otras soluciones digitales.

Es fundamental que las decisiones relacionadas con el presupuesto estén centradas en una sola área que centralice la planificación de medios integral y la entrega integrada de los resultados. Con esto se habilita la administración correcta de los distintos KPI que cada canal de medios debe abordar en una campaña.

Todas las otras actividades relacionadas con la administración de campañas podrían mejorarse a través de la creación de distintos procesos (y estructuras) especializados para cada tipo de medios.



Para implementar un ajuste en los procesos se deben asignar y priorizar los que ya existen. Los obstáculos y los puntos de mejora de tales procesos se tienen que abordar antes de la integración de un proceso auxiliar. Las actividades se deben categorizar según el valor que poseen para el cliente y para la empresa y, luego, se tienen que optimizar.

- A continuación, se presenta una lista simplificada de los procesos y los subprocesos de una agencia de rendimiento y se brinda una recomendación en función del valor de cada actividad. También se evalúa si se pueden o no automatizar.
- Según este marco, las actividades más valiosas de una agencia SEM son las ventas, la planificación de las campañas y la optimización. Las tareas operacionales, como la generación de informes o la configuración de la cuenta, tienen un valor bajo. En función del volumen de las campañas, la adopción de herramientas programáticas puede automatizar parte de la tarea de optimización.
- Si se consideran los procesos relacionados con las organizaciones, un centro de excelencia para la búsqueda requiere una escala, menores costos, un mayor retorno de la inversión en las campañas publicitarias y un nivel de calidad y flexibilidad aceptable para ajustarse a las inestabilidades del mercado.

Tipo	Procesos	Sub-Procesos	Valor	Automatizable	Recomendación
Relacionada con el cliente	Planificación Holística	Briefing, definir estrategia, pitch	Alto	No	Crear núcleo especializado
	Ejecución Especializada	Presupuesto, palabras claves y Adsa	Alto	No	Crear núcleo especializado
		Seteo de cuenta y campaña	Bajo	No	Crear núcleo de bajo costo
		Monitoreo y reportamiento	Bajo	Si	Automatizar
		Optimizar campañas existentes	Alto	Si	Automatizar
		Optimizar con nuevas características	Alto	No	Crear núcleo especializado
	Optimizar por medio de SEO y LPO	Alto	Parcialmente	Crear núcleo especializado	
Entrega Integrada	Resultados, puntos a mejorar	Alto	No	Crear núcleo especializado	

Tipo	Procesos	Sub-Procesos	Valor	Automatizable	Recomendación
Relacionada con el cliente	Crecimiento Ingresos	Ventas, relaciones, soporte	Alto	No	Nominar al dueño
	Planeamiento Procesos	SLA, capacidad, excepciones, subcontratación	Alto	No	Nominar al dueño
	Eficiencia de campaña	ROI, cualidad, educacion, reportes	Alto	No	Nominar al dueño
	Eficiencia operacional	Automatizacion, herramientas, mejoramiento de procesos	Alto	No	Nominar al dueño

3.

Herramientas de automatización y sistemas

Este tema se centra en las herramientas y los sistemas relacionados con las soluciones publicitarias. El impacto que tienen en la generación de aumentos de la eficacia es directamente proporcional a su capacidad de adaptarse a los procesos de una agencia y personalizarlos. Los procesos esenciales no deberían comprometerse para adaptarse a los requisitos de una herramienta específica. Estos son ejemplos de agencias SEM que desarrollan su propia solución a través de las API para la automatización de los informes, las aplicaciones, la automatización de los flujos de trabajo, la generación de alertas y las normas de optimización.

Estas soluciones se encuentran disponibles en el mercado y ofrecen atención al cliente para las

agencias en las siguientes disciplinas: la administración de campañas (software Marin, Kenshoo y SearchForce), la optimización del texto (BoostCTR), la optimización de las creatividades (AdChem y DataPop), la optimización de la página de destino (Optimizely, Ion Interactive y Unbounce), la investigación de palabras clave (SpyFu, SEMRush y AdGooroo), además de las herramientas para auditar y mejorar las cuentas (WordStream).

Las situaciones en las que DoubleClick Search se utiliza para mejorar las tareas de optimización y generación de informes o las herramientas de terceros que se emplean para simplificar la optimización de LPO y SEO representan grandes beneficios para la agencia, debido a que

equipos diferentes se especializan en un sistema relacionado con su actividad principal. Por otro lado, adoptar varias soluciones con el mismo fin, aparte de ser más costoso, puede comprometer la eficacia de la campaña y la productividad del equipo.

La productividad de los equipos puede verse afectada si la adopción de varias herramientas requiere una mayor especialización interna, si se necesita incorporar tareas adicionales o si implica varios tipos de informes y métricas. Asimismo, la eficacia de una campaña puede verse comprometida por la fragmentación de los datos (distintas DSP, la recopilación de datos de varias herramientas y partes, varios grupos internos, la división de los presupuestos y distintas estrategias).

En el caso específico de DoubleClick Search, ayuda a la agencia gracias a la administración de campañas más complejas con los empleados. Mejora el flujo de trabajo mediante la centralización de la administración de campañas en varios motores de búsqueda (Google, Bing, Yahoo) y productos (redes de búsqueda y Display).

Es posible realizar una modificación masiva, personalizar las normas y optimizar automáticamente varias campañas de manera simultánea. También es útil la programación de actividades, la generación automatizada de informes y el cálculo simple de las tarifas de la agencia. Por otra parte, se deben contratar mayor cantidad de profesionales con más experiencia y de nivel superior.



4.

La estructura de las agencias de rendimiento

La estructura de las agencias varía considerablemente en función de los servicios prestados. Las actividades principales se mantienen en el diagrama organizativo, mientras que los otros servicios, en algunas ocasiones, se externalizan a los socios. Existen agencias que ofrecen la administración total de los servicios del marketing de búsqueda, mientras que otras externalizan otros medios o actividades operativas relacionadas con la administración de campañas. De cualquier modo, se recomienda tener centros dedicados de forma exclusiva a las actividades de alto valor descritas antes, además de los responsables internos de los procesos que se necesitan para obtener rentabilidad de la búsqueda.

La recomendación clave de esta sección es que son los centros de excelencia, y no las cuentas clave, los que deben organizar las actividades de administración de campañas. Las ventajas de ajustar la estructura de una agencia son las siguientes: la división y la especialización de las actividades, un mejor foco de los empleados,

una coordinación más fácil de la administración de los procesos y las actividades. La creación de los centros especializados dedicados puede utilizar las economías de alcance y acelerar las curvas de aprendizaje.

Sin embargo, es difícil encontrar una solución estructural definitiva, debido a que varias de las combinaciones se ubican en distintas capas dentro de la empresa y el diseño preciso depende de la cartera de clientes y el resultado deseado (foco en las ventas, en la eficacia o en el producto).

Otra ventaja de la segmentación de las actividades en los centros especializados es que se pueden colocar en distintas ubicaciones geográficas, incluso en diferentes países. La coordinación remota es posible en las administraciones de campañas digitales y la eficacia operativa de la agencia se puede aumentar, incluso, más. Para ello, elija las regiones con salarios más bajos, con profesionales más preparados o con menores impuestos.

En el caso específico de las agencias SEM, cada uno de los tres subprocesos con actividades de alto valor (las ventas, la planificación y la optimización) también son elementos facilitadores clave de tres de los cuatro procesos organizacionales fundamentales (el crecimiento de los ingresos, la planificación y la eficacia de la campaña).

El cuarto proceso organizacional (la eficacia operativa) requiere una función dedicada dentro de la estructura de la agencia para promover el mejora continuo de los procesos, la adopción de herramientas y la incorporación de actividades adicionales a medida que la empresa crece.

Estamos hablando de una empresa, que puede tener alto volumen con el enfoque de una agencia de estructura genérica .

Se trata de organizaciones muy pequeñas (entre diez y quince empleados de jornada completa) y optimizadas que dependen, en gran medida, de las ventas, la automatización y la externalización de las actividades secundarias. Por otro

lado, se pueden identificar funciones relacionadas con los procesos del cliente (las ventas, la ejecución y la entrega) y los procesos organizacionales (el crecimiento de los ingresos, la planificación, la administración de campañas y la eficacia operativa).

En esta evaluación, se encontraron dos configuraciones importantes:

- Agencias centradas en las ventas que externalizan la ejecución y la TI a otra agencia SEM especializada.
- Agencias que administran sus propias campañas, pero que aprovechan, en gran medida, la automatización a través de herramientas y soluciones internas.

Las agencias con el enfoque de alto volumen se centran principalmente en las campañas de rendimiento y, en algunas ocasiones, presentaron a los clientes la existencia de asociaciones formales con otros proveedores de servicios fuera de

su alcance. El contenido y SEO son servicios que no siempre están disponibles en la cartera.

Por otro lado, las agencias con el enfoque de alto contacto son entidades más grandes, entre setenta y cien empleados, y tienen más actividades y funciones relacionadas con el rendimiento general de las campañas digitales. El alcance de estas agencias no se limita a la búsqueda, también se centran en la Red de Display, la programática, Analytics, SEO y el contenido. Cuentan con recursos internos para crear y optimizar campañas, revisar y mejorar los anuncios y los niveles de calidad, los resultados orgánicos a través de SEO y los recursos de atribución eficaces.

Los procesos de operaciones y IT, la planificación y las ventas siguen siendo funciones centralizadas que son responsables del crecimiento de los ingresos, la coordinación interna y la eficacia operativa. La diferencia está en la ejecución, puesto que las actividades de

administración de campañas se realizan de forma independiente en varios centros de excelencia.

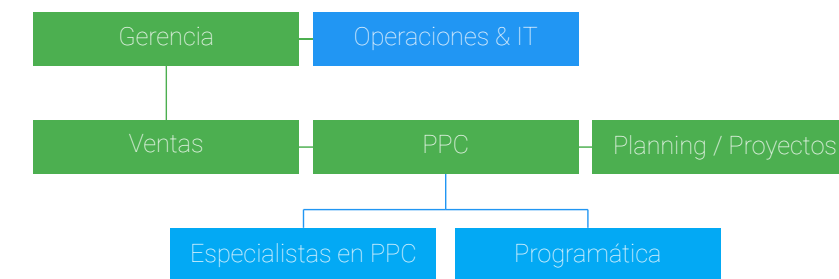
El equipo de Analytics centraliza una coordinación más compleja y la medición del rendimiento para ofrecer resultados integrados a los clientes. El mismo equipo de PPC administra los productos con un alto nivel de sinergia, como la red de búsqueda y Display, mientras que las alternativas con un nivel más bajo de sinergia, como las

fichas de producto o el diseño web, son estructuras independientes o, incluso, actividades externalizadas.

Hay que señalar que si un cliente importante considera que una solución (por ej.: OLV) es estratégica y la agencia está posicionada como integral, se recomienda que la administración se realice de manera interna con un estricto control de los costos.

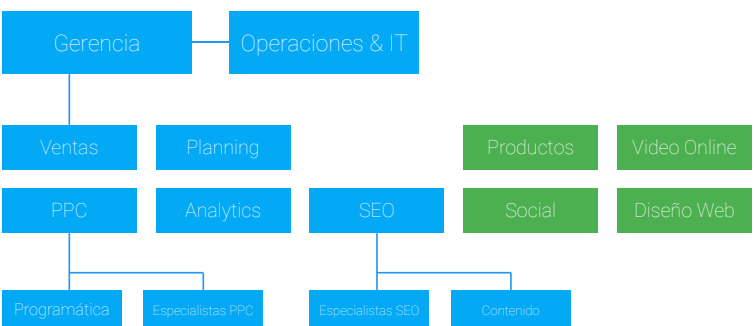
Estructura genérica de una agencia con mucho volumen de trabajo

■ Frecuente ■ Ocasionalmente tercerizado



Estructura genérica de una agencia cercana a sus clientes

■ Frecuente ■ Ocasionalmente tercerizado



El proceso, la estructura y los sistemas no consideran todas las oportunidades de mejora.

El último tema que se debe abordar son los puntos de atención que los profesionales de la publicidad a implementar esta estrategia tienen que considerar.



5.

Iniciativas, roles y responsabilidades del personal

Las oportunidades de rentabilidad con la administración del personal constan de lo siguiente:

- Una menor rotación de los empleados.
- Una mayor educación y cantidad de profesionales con certificación.
- El ajuste de los incentivos.
- La eliminación de las áreas grises para brindar claridad sobre los roles y las responsabilidades.

Algunos beneficios indirectos de estructurar planes formales de desarrollo para los empleados son la aceleración de las curvas de aprendizaje, el aumento de la productividad (economías de escala) y una mayor concentración de disciplinas (economías de alcance) por empleados.

En lo que respecta a la rotación de los empleados, por lo general, las agencias contratan a profesionales con menos experiencia con la intención de disminuir los costos en lugar de

mejorar y automatizar los procesos. Es probable que los profesionales con menor experiencia se cambien de trabajo por motivos financieros, porque aprenden rápido y tienen salarios relativamente más bajos. Si suponemos que una agencia puede optimizar sus procesos y automatizar las actividades innecesarias, contratar más profesionales con menos experiencia puede ser una buena decisión, sobre todo en roles relacionados con Analytics y programática. Además, existen agencias que implementan iniciativas para mejorar la satisfacción del empleado con el fin de aumentar su lealtad y disminuir la rotación.

La educación de los empleados es otra iniciativa clave para aumentar la productividad. Aproximadamente el 90% de las agencias SEM tienen, al menos, un profesional con certificación de Google, mientras que solo el 50% de las digitales cuentan con un profesional con esta certificación. La creación de estructuras organizadas por productos en lugar de clientes tiene el objetivo de permitir una mayor especialización de las actividades. Para lograr una optimización y

productividad adecuadas, es fundamental poseer un conocimiento avanzado de las soluciones de Google. Otras oportunidades que se podrían aprovechar dentro de la agencia son las iniciativas de gestión del conocimiento, como la documentación y el uso compartido de las recomendaciones, la nominación de expertos para cada disciplina, la capacitación y la documentación de procesos.

Se deben implementar incentivos específicos en función del rol para garantizar la alineación estratégica entre los distintos equipos. El crecimiento de los ingresos (un cliente nuevo, una venta vertical, una menor renovación) tiene que compensar a los equipos de venta. El acuerdo de nivel de servicio (entrega de soluciones según los plazos esperados) debe compensar a los administradores de proyectos que supervisan los requisitos de externalización, capacidad y demanda, al igual que los acuerdos de nivel de servicio. El ROI tiene que compensar a las áreas de soluciones como PCC, SEO y Analytics, para reflejar mejor sus iniciativas de optimización. La reducción de

costos o el aumento de los márgenes debe compensar las áreas de TI y la administración de los procesos, que se centran en la automatización y la eficacia de la organización.

El último punto de mejoramiento mejora es eliminar las áreas grises que existen entre los equipos. La descripción de los roles y las responsabilidades forman parte de la actividad de asignación de procesos y son importantes para la identificación de los obstáculos de los procesos, al igual que el proceso de contratación de cargos específicos. Esta documentación también se puede usar para guiar y acelerar la adaptación de los empleados nuevos y, en algunas ocasiones, disminuir los conflictos entre las áreas.

Ventas Clientes potenciales

- Relación
- Planificación de medios
- Preparación de la presentación (evaluación de las solicitudes de propuesta, la presentación y el

- presupuesto)
- Presentación de los resultados
- Atención al cliente general y posventa

Administración de campañas de PPC

- Administración del ROI
- Concepción de la campaña
- Estrategia
- Presupuestos
- Previsión
- Configuración de la cuenta
- Creación o administración de las jerarquías de la cuenta
- Creación de las campañas
- Creación de los anuncios
- Creación de las listas de palabras clave
- Generación de informes
- Desarrollo de plantillas
- Extracción de los datos
- Personalización

- Frecuencia
- Entrega al administrador de proyectos
- Control del presupuesto y revisión del ROI
- Optimización
- Implementación de las alertas
- Administración de las palabras clave
- Administración de los anuncios
- Normas de optimización
- Procedimientos de optimización
- Automatización de la automatización
- Búsqueda de los puntos de mejora
- Aumento de las oportunidades de ventas verticales
- Educación y gestión del conocimiento
- Plan de desarrollo anual
- Asignación de las necesidades de capacitación
- Administración/propiedad del contenido de capacitación

Planificación y proyectos

- Administración del acuerdo de nivel de servicio de la entrega
- Administración de demandas y suministro
- Implementación y evaluación de proyectos especiales
- Externalización de las actividades principales cuando sea necesario

Mejora de las operaciones

- Medición de los procesos
- Optimización de los recursos
- Revisión de los procesos
- Documentación de los procesos
- Adopción de los sistemas
- Reducción de la inactividad
- Innovación
- Automatización
- Reorganizaciones de la estructura
- Configuración y actualización de las herramientas

Oportunidades en los países de América Latina de habla hispana

1. El mercado de América Latina

1.

El mercado de América Latina

El mercado de la búsqueda en dicha región crece y se espera que esta tendencia se mantenga durante los próximos años. Los países de América Latina tienen distintos niveles de dominio en lo que se refiere al conocimiento en línea:

Brasil es un mercado con un mayor nivel de madurez con proporciones continentales; la Argentina desarrolló un enfoque de atribución más sofisticado; Chile tiene la base de usuarios más capacitada; los usuarios en México adoptan más intensamente productos de entretenimiento como YouTube y Colombia cuenta con una base de usuarios de crecimiento rápido.

El ecosistema de las agencias especializadas en la búsqueda todavía está en desarrollo y existen oportunidades para algunos segmentos de clientes y para propuestas de valor diferenciadas. Muchas de las agencias son digitales e integrales, y resultan ser menos las que están completamente orientadas al rendimiento. A pesar de que el objetivo principal de la mayoría de las agencias de la región son los clientes

más grandes, existe un segundo nivel, como comenzar a realizar un seguimiento de las pérdidas y ganancias de la búsqueda de clientes con el potencial de crecimiento, pero que no están siendo atendidos correctamente. En algunas situaciones, brindar atención a estos resulta menos atractivo por las distancias geográficas; mientras que, en otros casos, las agencias no cuentan con la estructura de costos adecuada para ofrecer atención a los clientes de manera rentable.

Una característica interesante de América Latina es que incluye dos de los seis idiomas más hablados del mundo: el español y el portugués. El primero es el segundo idioma más hablado a nivel mundial (después del chino mandarín) y está presente en casi veinte países distintos en la región. Esta similitud regional es muy importante para los anuncios de la red de búsqueda, porque permite que una agencia SEM u otra digital obtenga una mejor escalabilidad: pueden acceder a distintos mercados con un esfuerzo mínimo.

Esta sinergia regional que otorga un

idioma en común no sólo representa una oportunidad para las agencias de la red de búsqueda. Hay algunas marcas mundiales que también tienen un enfoque regional en América Latina y que, con frecuencia, publican la misma campaña en varios países al mismo tiempo.

El ecosistema de las agencias que ofrecen atención a estos clientes varía mucho, pero ser una agencia SEM regional representa, sin dudas, una ventaja competitiva en algunos casos.

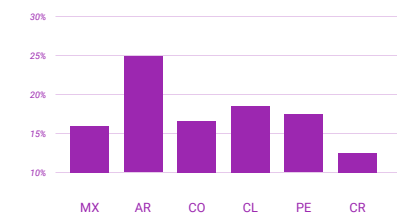
Otra característica de América Latina es la diversidad en términos de salarios, impuestos y la gran cantidad de profesionales certificados. Esto resulta muy útil para una organización funcional, porque es posible colocar áreas y roles no comerciales en los países con salarios más bajos. Otras variables que se pueden analizar son la cantidad de profesionales certificados o el impuesto sobre las ventas que tiene cada nación.

En los Estados Unidos hay empresas que, gracias a las similitudes del idioma, externalizan las actividades a

otros países (como India). Con esto, pueden crear una diferenciación de los costos y aumentar sus márgenes. En los países de América Latina donde se habla español, se podría aplicar un enfoque similar para las agencias SEM y las digitales con una rentabilidad que depende, en gran medida, de una estructura de costos optimizada.

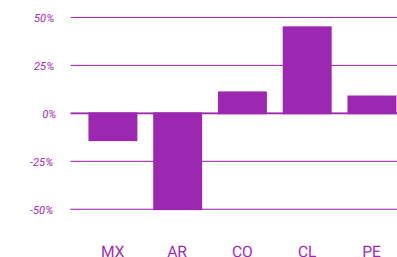
Las agencias que pueden asignar oportunidades en la región, implementar una estrategia coherente para prestar servicios a los clientes locales y organizar una operación única tienen probabilidades de alcanzar márgenes de ganancias más altos

Impuestos indirectos en LATAM (IVA y otros*)

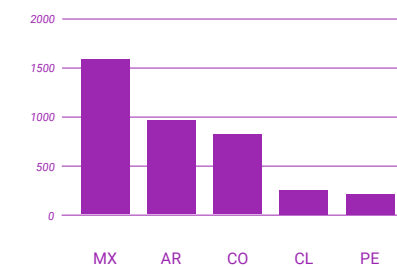


* Para AR también se considera el impuesto de timbre y financiero. Fuente: KPMG - Guía de impuesto indirecto de Latam 2012

Costo de empleado especializado por país en comparación con el salario básico en LATAM



Número de profesionales certificados de Google



Google