




Raquel Oberlander es licenciada en Comunicación, creó el portal [mundobebe.com](http://mundobebe.com), es coautora de *El AVC del marketing digital* y es directora digital de Notable.



UN BUEN CONTENIDO  
 MOVILIZA A LAS PERSONAS  
 Y, HABITUALMENTE,  
 LES MUEVE UNA FIBRA  
 EMOCIONAL QUE LAS  
 INVOLUCRA 



**Raquel Oberlander**

Directora Digital en Notable Publicidad  
 y cofundadora de Marketing AVC

**¿Qué aporta el modelo AVC que presentás en tu libro al trabajo en marketing digital?**

Con Roi Shahaf, coautor de *El AVC del marketing digital*, muchas veces decimos que el mundo digital es como un tren de alta velocidad que está en constante movimiento. Quienes ya están adentro tratan de sostenerse lo más fuerte que pueden para no caerse, y quienes están afuera, tratan de correr para poder alcanzarlo. El modelo AVC viene a traer un poco de luz sobre este caos para ayudar a entender cómo trabajar en un contexto nuevo y sumamente dinámico. Implica definir una matriz de unidades de

negocio que aplica a cualquier tipo de organización —ya sea una gran empresa, una pyme, una ONG, un partido político o un medio de comunicación— y luego generar un modelo AVC para cada una de ellas.

El modelo se utiliza para desarrollar una estrategia de marketing digital e implementar su ejecución, como una especie de guía paso a paso. Por eso es útil tanto para profesionales de marketing y comunicación, como para emprendedores, directores de empresas, etc. Lo que sucede es que, al ser una disciplina que aún está en desarrollo, hay mucha información fragmentada, por

ejemplo, sobre SEO, redes sociales, o *branded content*, pero no había un modelo conceptual global. Nos parecía que era un gran debe, que limitaba mucho el buen trabajo de los profesionales. Por eso asumimos el desafío de crearlo.

### ¿En qué difiere la comunicación tradicional de la digital?

Ninguna organización sobrevive si no hay personas que la elijan, en algún sentido. Y, para que la elijan, primero deben conocerla. ¿Cómo? A través de diversos medios de comunicación.

## “ ANTES ESTABA MUY SEPARADO EL CORE BUSINESS DE LAS EMPRESAS DE SU COMUNICACIÓN ”

Hasta hace un tiempo únicamente existían los medios de comunicación masiva, que se denominan de esta forma porque condensan o condensaban grandes masas de audiencias. Es decir, muchas personas veían al mismo tiempo un mismo programa de televisión o escuchaban un mismo programa de radio. Hoy en día, con el advenimiento del mundo digital, la realidad es otra. Se da lo que denominamos hiperfragmentación de audiencias, porque hay mucha más cantidad de contenidos para elegir, y cada persona consume lo que quiere cuando quiere. Incluso, muchos de estos contenidos no tienen publicidad, como es el caso de Netflix o Spotify *premium*. Lo único que no cambió es que el día sigue teniendo las mismas 24 horas. Sin embargo, las opciones que tenemos a la hora de elegir contenidos son infinitas. De hecho, en los últimos dos años se crearon más contenidos que en toda la historia de la humanidad. Necesitaríamos varias vidas para acceder a todo el

contenido disponible. Se dice que pasamos a la era posinterrupción, en la que ya no adquirimos audiencias, y en la que las marcas deberán crear contenidos suficientemente valiosos como para que las personas quieran verlos o escucharlos. A esto se suma el advenimiento de nuevas plataformas y tecnologías que requieren cierto *expertise* para su gestión. Porque ya no se trata de mandar un comercial para que el técnico del canal de TV lo emita, sino que debemos nosotros mismos gestionar las herramientas.

Otro gran cambio es que antes estaba muy separado el *core business* de las empresas de su comunicación. Pero ahora en la misma plataforma digital ocurren la comunicación y también las ventas en el caso del *e-commerce*, la atención al cliente, y procesos de autogestión, por lo que los cambios también deben darse al interior de las empresas, muchas veces con reingenierías de procesos o del organigrama, con sistemas mucho más horizontales y entrelazados entre sí.

Asimismo, en el entorno digital, todo se puede medir, por lo que hay que buscar la trazabilidad de la información. Hay que ver cómo lo que hago o lo que invierto retorna a la organización. Por eso el modelo AVC propone siempre tener objetivos de conversión digital, en la medida en que esto sea posible. El modelo está compuesto de nueve pasos que incluyen desde cómo crear esos objetivos, cómo calcular el presupuesto de marketing o cómo construir un ecosistema digital óptimo.

### ¿Qué características del público se deben conocer?

Para mí se debe conocer todo. Cuando hacemos talleres en empresas o charlas sobre marketing digital, siempre decimos que hay que conocer a las personas mejor de lo que ellas se conocen a sí mismas y, en lo posible, mejor de lo que las conoce su propia madre. Cuanto uno mejor conoce a su público, mejor se va a comunicar con él. Mejor va a entender sus deseos, sus necesidades y miedos, y más efectivo va a ser a la hora de tratar de persuadirlo con una determinada

propuesta. Quienes hacemos marketing somos arquitectos de las decisiones: no tomamos decisiones por las personas, pero tratamos de crear el entorno para que tomen la decisión que buscamos.

Pensemos que hoy en día, en el mundo occidental, casi todo lo que consumimos es para mejorar nuestra calidad de vida, no para cubrir una necesidad básica. Nos gusta mucho usar la metáfora del *iceberg*, porque habitualmente se ve solo la punta, pero hay mucho más debajo. Hay que bucear profundo para saber qué es lo que va a movilizar a una persona a elegir entre un viaje y otro, una marca de maquillaje u otra. Y qué *insights* o palabras van a hacer que nos escuche en un mar de información a la que está expuesta cada día.



## HAY QUE CONOCER A LAS PERSONAS MEJOR DE LO QUE ELLAS SE CONOCEN A SÍ MISMAS



### ¿Cómo es el proceso de conocer a las personas? ¿Qué tan importantes son los datos?

En Internet hay muchos datos, pero los datos no dejan de ser algo frío y cuantitativo. También hay que buscar lo emocional y cualitativo, que habitualmente no se ve reflejado en los datos. Eso es tanto o más importante que tener los números.

35 años de soluciones  
a tu medida 



En un taller que dimos hace poco, hicimos el ejercicio de preguntar qué les importaba a los padres a la hora de comprar un triciclo para sus hijos. Unos decían “que hagan ejercicio”, “que sea fuerte y duradero” y otros dijeron “que mi hijo no esté pegado al celular todo el día”. Al escuchar esto, hay que tener la sensibilidad para captar que ahí está la clave. Es exactamente el mismo triciclo, pero una cosa es intentar venderlo con un *banner* que diga “triciclo de madera anatómico súper resistente” y otra con uno que diga “el juguete que va a despegar a tu hijo del celular”. ¿A qué mensaje le vas a prestar más atención como padre? Conocer las inquietudes es clave.

“ EL MUNDO VIRTUAL SIN DUDAS NOS DIO MUCHÍSIMO, PERO HAY COSAS QUE SON INSUSTITUIBLES ”

Los seres humanos buscamos dos cosas en absolutamente todo lo que hacemos: o tener más placer, o alejarnos del dolor. Ya lo dijo Freud hace muchos años y sigue siendo una verdad incuestionable. Tener empatía, leer, estar con las personas, escuchar su lenguaje, subirte a un ómnibus y prestar atención a lo que dice la gente, ir al Carnaval, a la feria... todo ayuda a comprender con mayor profundidad cómo las personas buscamos estas dos cosas. No podemos quedarnos en una burbuja, tratando de entender a las personas desde la pantalla de un celular. Se necesita interacción. El mundo virtual sin dudas nos dio muchísimo, pero hay cosas que son insustituibles.

### En un modelo de negocio que ahora tiene su base en lo digital, ¿cómo debería ser la propuesta de valor de los medios?

Hay dos temas importantes. Por un lado, el negocio del entretenimiento y de la información que se enfrenta a grandes desafíos y, por otro, un tema más profundo que implica a toda la sociedad, que es la necesidad de contar con medios informativos de calidad como uno de los pilares básicos de la democracia. Me gustaría hablar de las dos cosas por separado porque ambas son muy relevantes.

Los medios de comunicación son empresas que necesitan generar ingresos como cualquier otra, algo que les está costando porque las personas cada vez compran menos diarios y todavía son muy pocos los que están dispuestos a pagar por una suscripción. Y, por otro lado, como decíamos, en Internet tienen muchísimo contenido disponible, ya sea de forma gratuita o por unos pocos dólares al mes. En este sentido, no creo que los medios vayan a desaparecer, sí deberán transformarse. Probablemente cambie la ecuación y sea mucho más importante ser un buen productor de contenidos que se puedan vehicular en cualquier lado, que la tecnología para emitirlos, porque eso hoy está disponible casi para cualquiera.

Por otro lado, está la necesidad de que medios imparciales difundan lo que pasa en el mundo y brinden a las personas una mirada amplia, con diferentes puntos de vista, para ayudarnos a los seres humanos a enriquecernos y no a justificar nuestros prejuicios. Hoy se habla mucho del concepto de “burbuja virtual”. Las plataformas como Google y Facebook quieren que las personas pasen más tiempo en ellas porque eso obviamente les es rentable. Generan “buenas experiencias” para los usuarios, que implica mostrarles contenidos que saben que van a engancharlos porque son similares a otros que ya vieron y les gustaron o con los que interactuaron. Por eso creo que el tema más profundo —que se esconde detrás de la crisis del negocio de los medios— es cómo nos vamos a parar como sociedad para de-



fender un sistema de comunicación que es la base del sistema democrático y que, por más que haya avanzado la tecnología, sigue siendo un modelo tan vigente como antes, por lo menos hasta que encontremos uno mejor. Obviamente, tener un modelo de negocio rentable es necesario para sostener la otra parte.

Personalmente, creo que las personas van a estar cada vez más dispuestas a pagar por un servicio de calidad a través de la suscripción. Obviamente, es un proceso de cambio cultural que lleva tiempo y ojalá las empresas puedan sostenerse durante ese proceso. Hay que pensar que durante mucho tiempo las personas no compraban *online* porque tenían miedo de ingresar los datos de su tarjeta de crédito. Hoy son cada vez más personas las que compran *online*. Durante un tiempo las personas no se suscribían a Netflix y bajaban películas pirateadas de Internet y hoy muchos se suscriben. Creo que es seguro decir que la tendencia del consumidor —en el mundo entero, y también en Uruguay— va por el camino de pagar por los servicios, generando, de esa manera, sustentabilidad para los negocios.

Un desafío grande para los medios es cómo generar contenidos de valor. Las personas pagamos por aquello que consideramos valioso para nosotros. Es por eso que estamos dispuestos a pagar diez veces más por una marca que por otra cuando el producto puede ser muy similar. El valor es un concepto sumamente subjetivo y muy interesante que no solo tiene que ver con factores racionales, sino también emocionales. De hecho, en los últimos años se desarrolló muchísimo una disciplina nueva que se llama “Economía del comportamiento”, porque antes se creía que las decisiones económicas del ser humano eran solamente racionales y hoy está comprobado que son emocionales.

Raquel Oberlander y Roi Shahaf



**EL TEMA MÁS PROFUNDO ES  
CÓMO NOS VAMOS A PARAR  
COMO SOCIEDAD PARA  
DEFENDER UN SISTEMA DE  
COMUNICACIÓN QUE ES LA BASE  
DEL SISTEMA DEMOCRÁTICO** ”



Para ser sostenibles, los medios van a tener que determinar qué es valioso para las personas para que estén dispuestas a pagar por sus servicios, probablemente teniendo que generar mucha más variedad de contenidos para diferentes audiencias, incluso no solo de Uruguay, sino de todo el mundo de habla hispana o hasta crear y vender nuevos formatos. El gran desafío es lograr esa versatilidad. Los medios van a seguir cambiando tecnológicamente, pero el valor del contenido va a seguir existiendo, porque las personas siempre vamos a consumir contenido en diferentes formatos. Los medios que se adapten más rápido a nuevos formatos y a ofrecer contenidos valiosos van a ser los que triunfen.

vos modelos de negocio. Por ejemplo, Búsqueda no es un negocio virtual, pero hoy tiene una escuela de periodismo.

#### ¿Qué deberían tener en cuenta los medios en su afán de atraer nuevas audiencias?

Tienen que conocer a los diferentes públicos, detectar contenidos variados que puedan interesarles, y explorar nuevos formatos y tecnologías, porque las personas somos muy curiosas y cuando surgen cosas nuevas las queremos conocer. La realidad virtual es uno de los aspectos tecnológicos que más crecerá en los próximos años. Si bien hoy es incipiente, algunos dicen que dentro de diez años todos vamos a tener algún dispositivo de realidad virtual con nosotros todo el tiempo, como ahora tenemos el celular.

Tener dispositivos de realidad virtual nos va a permitir ver contenidos de otra manera, ya no solo como espectadores sino como protagonistas inmersos en ellos. Va a ser un cambio muy importante. De hecho, *The New York Times* ya ha ofrecido experiencias de contenidos de realidad virtual a través de la plataforma NYT VR. Para el lanzamiento, le mandaron unos lentes de realidad virtual a 1000 suscriptores para que pudiesen ver un contenido que filmaron en 360°.

Creo que uno de los cambios más significativos vendrá por el lado de consumir contenidos de otra manera y la realidad virtual tendrá un protagonismo importante. Algo que también pasa hoy en día es que no solo se compite con otros medios locales, sino que se compite contra los diarios del mundo. La atención se divide entre más opciones. Esto puede verse como un desafío o como una oportunidad, porque también se pueden generar contenidos de calidad en Uruguay y aspirar al mercado internacional. O sea que, si bien hay más competencia, también hay más oportunidades para desarrollar el talento.

#### ¿Qué es la compra programática y cómo afecta al negocio de los medios?

La comercialización de los medios de comunicación ha ido cambiando. Antes cada

“ LA REALIDAD VIRTUAL ES UNO DE LOS ASPECTOS TECNOLÓGICOS QUE MÁS CRECERÁ EN LOS PRÓXIMOS AÑOS ”

Seguramente, también opten por desarrollar nuevos modelos de negocio que no tengan que ver con su *core business*. Hoy en día, casi ninguna empresa en el mundo tiene una única unidad de negocio o una única oferta de valor. Cada vez están más de moda las *spin-off*, nuevos emprendimientos que surgen alrededor de la organización central y que ayudan a sostener el negocio. Quizá un medio de comunicación termina desarrollando videojuegos o una aplicación para que los niños aprendan y comienza a monetizar por otros lados. Creo que estamos en un tiempo de arenas movedizas en el que todavía se van a producir muchos cambios importantes, que tendrán que ver con cambios tecnológicos, con la producción de nuevos contenidos para audiencias más segmentadas y con la detección de nue-

medio tenía sus vendedores que iban directamente a las agencias de publicidad o a los clientes a ofrecer sus espacios. Hay tantos medios en el mundo que es imposible comprar pautas de forma manual. En un momento surgieron los *market places*, grandes espacios donde muchos medios ponían sus espacios disponibles y las centrales de medios o agencias de publicidad compraban.

Después el sistema se desarrolló un poco más, se empezó a incorporar tecnología para hacer esa compra y hoy en día las plataformas de compra programática tienen dos partes: *Demand Side Platform* (DSP) y *Supply Side Platform* (SSP). Por un lado, los medios ponen su inventario disponible y, por otro, la demanda (agencias y clientes) pueden comprar, seleccionando una audiencia en vez de un medio concreto. Ahí definimos el *target*, ponemos cuánto dinero vamos a invertir y en qué periodo de tiempo, ingresamos la segmentación, y ponemos cuál es nuestro *bid floor*, es decir, cuál es el mínimo y el máximo que estamos dispuestos a pagar por esa impresión. El sistema que utilizamos en Notable decide en microsegundos si compra una impresión en un medio en base a todas las variables que le fui dando al sistema.

Seleccionamos audiencias y no nos importa qué diario leen. Lo que nos importa es que a esa audiencia le llegue el mensaje. En la compra programática hay una puja en tiempo real donde los precios varían justamente según cuánta demanda haya para esa audiencia. Por eso la profesión de marketing digital y de pauta digital se ha complejizado. Hay que configurar muchos sistemas que, por un lado, utilizan inteligencia artificial y, a su vez, necesitan inteligencia humana para configurar mejor la plataforma. Por ejemplo, si veo que una puja me está costando muy cara hay que pensar cómo la cambio por otra parecida que también sea relevante pero que cada impresión o clic cueste menos. Hoy, con Internet, alrededor del 30 % de la pauta digital se realiza con sistemas de compra programática.



## RECOMENDAMOS LEER



### El AVC del marketing digital

Raquel Oberlander y Roi Shahaf

*El AVC del marketing digital* presenta un modelo para **atraer** a las personas, **vincularlas** con la oferta y **convertirlas** en clientes y embajadores de la marca.

Algunas preguntas que responde este libro son: ¿cómo hacer publicidad en la era digital?, ¿cuáles son los principios que hacen que ciertos contenidos sean virales y otros no?, ¿cómo hacer que el marketing funcione?, ¿cómo utilizar las redes sociales con efectividad?

Al responder a estas preguntas, los autores ponen el foco en que no se trata de entender a fondo a la tecnología, sino que se trata de entender a fondo a las personas.



**¿Cómo definirías a un buen contenido?**

Los humanos no siempre nos comportamos de forma predecible. Hay algo profundo, que tiene que ver con las emociones, con lo que nos mueve internamente, con nuestras historias pasadas e, incluso, con el cerebro reptiliano que todavía conservamos. Un buen contenido moviliza a las personas y, habitualmente, les mueve una fibra emocional que las involucra, sean conscientes de ello o no.

El psicólogo Robert Cialdini habla del concepto de influencia y reflexiona acerca de qué es lo que moviliza a las personas. Uno de los factores tiene que ver con la influencia social, con la necesidad de aprobación de otros. Si es *cool* ver una serie porque todos hablan de ella, aunque no te guste es muy probable que la veas para poder intercambiar con otros sobre ella. En este sentido, muchas veces consumimos contenidos que racionalmente no consideramos buenos.

miradas sobre la realidad. A mí me gustan los contenidos que me ayudan a ver cosas que no estaba viendo. Obviamente, producir esos contenidos tiene muchos costos. Creo que, si como sociedad no estamos dispuestos a pagar por lo que necesitamos, tenemos un problema y espero que en algún momento lo solucionemos.

**¿Cuáles creés que son los principales errores que se cometen en Uruguay a la hora de definir una estrategia digital?**

Se cometen muchos. No por negligencia, sino por desconocimiento. Un error muy frecuente es considerar que estar en las redes sociales ya es hacer marketing digital. Es una parte, pero no todo. Los clientes muchas veces se olvidan de que uno no controla absolutamente todo lo que sucede en las redes sociales. En realidad, vos tenés *fans* que se comunican contigo y muchas veces no tenés datos de ellos como para continuar la comunicación.

Otro error muy frecuente es la falta de objetivos de conversión digital. Las empresas tienen determinados objetivos de negocio y tienen que entender cómo las estrategias digitales los van a ayudar a alcanzar esos objetivos. Con *likes* no vas a pagar tus cuentas, en sí mismos no sirven para nada. Otra cosa que pasa mucho es no definir bien los presupuestos y hacerlos sin parámetros claros acerca de cuánto capital se necesita para cumplir los objetivos y qué retorno podés tener sobre la inversión. Conceptos clave como el "costo por adquisición", es decir, cuánto me cuesta adquirir un cliente y qué rentabilidad me va a dejar ese cliente, tienen que ser tenidos en cuenta.

Una posibilidad que nos da digital y que pocos aprovechan es el *testing*. Hoy en día tenemos la posibilidad de testear y cambiar la estrategia para lograr mejores resultados. Muchas veces se utilizan herramientas de métrica como Google Analytics pero sin saber cómo funcionan. En resumen, falta bastante capacitación, tanto de los que contratan servicios como de los proveedores, para aplicar mejores prácticas. ●

## “ UN ERROR MUY FRECUENTE ES LA FALTA DE OBJETIVOS DE CONVERSIÓN DIGITAL ”

Cuando las marcas producen contenidos, evidentemente lo que quieren es atraer audiencia. Para eso es clave conectar con las personas. Pero, además, a través de esos contenidos deben vincularse con las personas e ir generando "toques". En el libro menciono los 6 a 20 toques, que es la cantidad de contactos que precisamos generar con el público antes de que decida elegirnos. Esto hace que también cambie la distribución del presupuesto. Antes, por ejemplo, se invertía 20 % en crear una pieza publicitaria y 80 % en emitirla. Hoy estamos mucho más cerca de un 50 % y 50 %.

Por otro lado, un buen contenido informativo para mí tiene que ofrecer diferentes

# VOS SABÉS QUE PODÉS IR A MÁS

## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

### Carreras de grado

- Contador Público
- Ciencia de Datos para Negocios \*
- Dirección y Administración de Empresas
- Economía
- Negocios Internacionales

### Carreras de University of London (BSc)

- Business & Management
- Banking & Finance
- Economics & Management

**15%**  
DE DESCUENTO  
PARA HIJOS DE  
ANTIGUOS  
ALUMNOS DEL  
**IEEM**

 **UM** UNIVERSIDAD  
DE MONTEVIDEO

info@um.edu.uy · um.edu.uy · admisionesum.uy · Tel.: 2707 4461

EL MUNDO QUE BUSCAS ESTÁ EN LA UM

\* Sujeto a la aprobación de la autoridad pública competente.