



## TERRITORIO CREATIVO



### Introducción

*“Recuerdo cuando se fundó Territorio. Mejor dicho, recuerdo cómo se fundó. Dos hermanos (de tres) con ganas de cambiar el mundo. Su mundo. Mucho esfuerzo, mucho riesgo, un pequeño ático en la calle Cea Bermúdez de Madrid, un par de clientes fieles. Una facturación inicial de 24.000 euros y un primer Apple, para dominarlos a todos”.*

*“De vez en cuando me acercaba a esa azotea, y nos asomábamos a Madrid, compartiendo algunos de los sueños de mis hermanos Mari Cruz y Juan Luis. Sentía el brillo de su expresión, la emoción en sus palabras. No era lo único que les diferenciaba de mí. Mis corbatas y trajes grises de consultor al uso pegaban poco en esa oficina coqueta y “con estilo”. Se trataba de vender diseño. En particular, diseño gráfico. Era sólo el principio”.*

Nos lo cuenta Fernando Polo, el menor de tres hermanos, en el *blog* de Territorio creativo (Tc) encabezando el repaso que realiza a la historia de esta empresa familiar bajo el título “Territorio creativo: Cuarta Era”<sup>20</sup>.

*“25 de abril de 1997: Mari Cruz y yo fundamos Territorio creativo, agencia de publicidad. Nuestro primer cliente Hewlett-Packard. Nuestra primera facturación 24.000 euros. Nuestra primera oficina Cea Bermudez, 14 (un despacho de 8 m<sup>2</sup>). Nuestro primer ordenador un Mac 4400 ...”*

Así lo recordaba Juan Luis Polo, el hermano mayor, en la entrada que rememoraba el décimo aniversario de Tc<sup>21</sup> en un *blog* corporativo, cuya relevancia tendremos la oportunidad de comprobar a lo largo de estas líneas.

<sup>20</sup> <http://etc.territoriocreativo.es/etc/2009/09/territorio-creativo-cuarta-era.html>

<sup>21</sup> [http://etc.territoriocreativo.es/etc/2007/04/10\\_anos\\_de\\_terr.html](http://etc.territoriocreativo.es/etc/2007/04/10_anos_de_terr.html)



La de Territorio creativo (Tc) es una historia que merece la pena ser contada y que va de la mano de la propia historia de la Red en España. Una empresa familiar que se ha mantenido en el ámbito de las microempresas de nuestro país, superando con relativo éxito las subidas y bajadas de un mercado tan cambiante como es el de los medios, la publicidad y el marketing online, a lo largo de más de una década ya: hablamos de una agencia de diseño gráfico que se vio rápidamente convertida en agencia interactiva con la explosión de la Web. Es la historia de tres hermanos que se han visto, primero, separados (profesionalmente, hablando) por la Red y reunidos, luego: mientras Juan Luis y Mari Cruz impulsaban el negocio familiar, Fernando se labraba una carrera profesional en el mundo de la consultoría, para luego incorporarse (en 2002) a una iniciativa empresarial de la mano de otro consultor desencantado, poco antes de la anunciada explosión de la burbuja puntocom<sup>22</sup>.

## 1. Definición del proyecto empresarial

A la hora de definir las claves de este proyecto empresarial era importante hablar cara a cara con Fernando que, aunque formalmente alejado de la empresa hasta unos meses antes de la redacción de este caso de estudio, ha sido siempre una parte relevante para los destinos de la agencia a lo largo de más de una década. Tal como lo cuenta en el *blog* de Tc (eTC), la agencia de diseño gráfico, que empezaba su andadura en aquella azotea de Madrid, se convertiría muy pronto en agencia interactiva, creciendo al ritmo de Internet, entre 1997 y 2001; con más de una veintena de personas a bordo de un proyecto que se acercaba, gracias en gran parte al empeño de Fernando, al ámbito de la Red, con clientes de cierto peso.

Tras la entrada del hermano pequeño en el capital de la empresa, llegaría el pinchazo de la burbuja de principios de siglo, que hizo que en 2001 saliera de la compañía dos tercios de su plantilla en poco más de seis meses, desmontando por completo el equipo consolidado poco tiempo antes. Empezaba, así, una etapa de “reconversión” que obligaba a hacer prácticamente de todo, online y offline, para sobrevivir. Mientras se consolidaba la recuperación de aquella locura financiera de principios de siglo y el negocio familiar remontaba el vuelo, con Fernando impulsando el proyecto de DicelaRed (luego reconvertida en LastInfo), crecía el fenómeno de la Web 2.0 sustanciado por aquella época en una explosión blogosférica sin límites, cuya popularidad tuvo un peso considerable para que los hermanos mayores se decidieran, con la ayuda del pequeño, a lanzar el blog de Territorio creativo, eTC (<http://etc.territoriocreativo.es>) con el objetivo de convertirse en “el *blog* de marketing en español”.

El *blog* se abrió al público el 8 de mayo de 2005, convirtiéndose en el primero y más importante elemento dentro de las acciones en medios sociales de la empresa, al tiempo que impulsor de la estrategia de marca que convertiría a Territorio creativo en el ecosistema que es hoy y que soporta una nueva reinención tras el colapso que sufriera, una vez

---

<sup>22</sup> <http://abladias.blogspot.com/2005/10/de-dicelared-lastinfo-de-la-idea-al.html>



más, en 2009, debido esta vez a *“la mayor crisis económica desde el crash de 1929”*. El blog abría, tras su consolidación, la etapa de mayor auge del fenómeno “dos-punto-cero” que, de alguna forma, se puede acotar, tal como lo hace Fernando en su post, con la entrada como socio, por primera vez, de una persona ajena a la familia, Esteban Trigos, que lo hacía, en 2007, como Director de Tecnología.

Hoy, con toda la experiencia acumulada en el entorno del Social Media, nace una agencia nueva y renovada, pero sustentada en esta ocasión por una dilatada experiencia y un profundo conocimiento del medio online, que quiere combinar las capacidades creativas de su origen, como agencia interactiva y de diseño gráfico, con la metodología propia de una consultora al uso, apalancando una marca y una comunidad como valores diferenciales para atraer el talento en un sector que seguirá siendo convulso y competido como pocos.



**VISIÓN:** “Ser referente a escala nacional, en el ámbito de la integración de los medios sociales y los entornos denominados como web 2.0, en las estrategias de marketing y comunicación de las empresas”.

**MISIÓN:** “Ayudar a las empresas a entender y a aprovechar la revolución que se está produciendo en la relación con el consumidor, a partir de la llegada de Internet y los medios de comunicación denominados sociales online”.

## 2. El modelo de negocio

El futuro de Tc no pasa, tal como afirma Fernando en el *blog*, *“por convertirse en una agencia SMM (Social Media Marketing), sino por acertar en la construcción del modelo de la agencia del futuro. [...] Una agencia donde las campañas creativas, se mezclan con las horas facturadas de consultoría”*. Así las cosas, el modelo de negocio de este híbrido, que el propio Fernando Polo define como la *“prestación de servicios de consultoría y de creatividad, en formato horas-hombre y cierta estandarización de servicios menores”* está, por definir; por inventar.

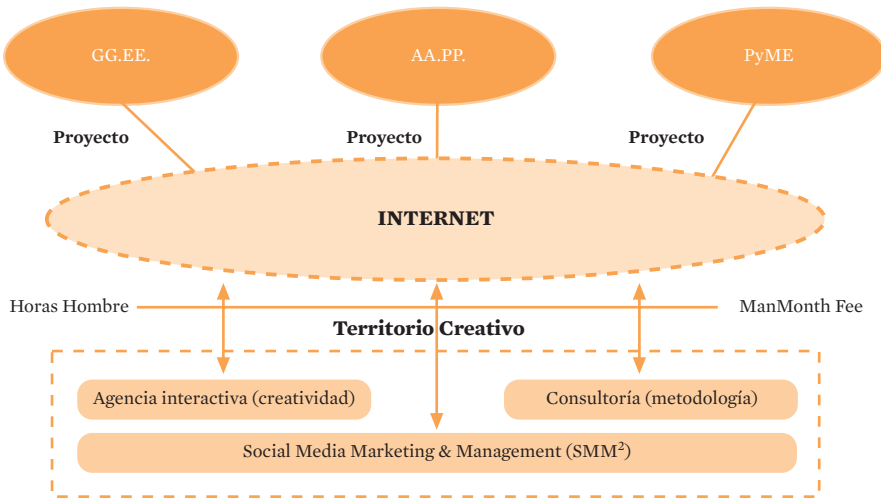
*“Se trata de una empresa de nicho, con mucha experiencia en un terreno en el que, prácticamente, nadie tiene experiencia”*. Una empresa que se centra en la innovación de proceso, de su propio proceso operativo, impelida por la búsqueda de ese “híbrido perfecto” entre una consultora capaz de entregar “creatividad” y una agencia capaz de entregar “metodología”, en palabras del que hoy aparece como “Socio Director” responsable de Operaciones en Tc. Hablamos de una compañía que ha sabido adaptarse y “reinventarse” frente a más de una crisis, de forma que hablamos de una agencia que debe aprender a apalancar ahora una serie de competencias “estratégicas, organizativas y de marca” que ha venido desarrollando a lo largo de más de 12 años ya.

En términos genéricos, Territorio creativo ofrece dos tipos de servicio, formalizados en términos de niveles de servicio (asociados a la correspondiente tarificación de horas-hombre).

1. **Proyectos estándar.** Generalmente facturados en términos de un pago mensual, y que representan alrededor de la mitad de la actividad de la agencia.
2. **Proyectos ad-hoc.** Orientados en la mayor parte de los casos a lo que, normalmente, asociaríamos a Gran Cuenta, y que representan del orden del 70% al 75% del volumen de facturación de la empresa.

Si bien el modelo de negocio, como tal, no introduce elementos diferenciadores, más allá de los compromisos de calidad adquiridos en términos de niveles de servicio, la gestión estratégica del mismo sí que añade elementos de innovación de proceso que merece la pena destacar de forma específica.

**FIGURA 1**  
Modelo de negocio de Tc



La definición específica de los servicios que ofrece Tc la encontramos, una vez más, en su *blog*. “Somos una mezcla perfecta entre agencia y consultora”, afirman “más divertidos que una consultora, pero más serios que una agencia”, y categorizan su catálogo de “servicios de marketing en medios sociales” como sigue:

- **Estrategia e Innovación SM:** SM Strategic Plan; Competitive Intelligence; Product Social Development; Digital Identity Valuation; Ad-hoc Research.
- **Community Management:** Corporate Community Management; Social Media Monitoring; Community Managers training & coaching.
- **Social Media Campaigns.** PR 2.0. Apps development (facebook, microsites, ad-hoc social networks, widgets, iPhone apps).



Todo parte de una visión compartida que define el *Social Media Marketing* (SMM) desde el punto de vista de Tc: “es una nueva función corporativa que evalúa el impacto de los medios sociales para una empresa en particular, y los introduce conforme a dicha evaluación, en las componentes de la estrategia corporativa que tocan el marketing, como son la publicidad, la comunicación, el desarrollo de producto (e investigación de mercado), y la atención al cliente (y la fidelización)”. No hago más que citar las palabras de Fernando, de noviembre de 2009, cuando hablaba en su *blog* de “*Social Media: ¿evolución o revolución?*”<sup>23</sup> y que, de alguna forma ilustra la figura 2.



FIGURA 2

El SMM según Tc (tomado del blog eTc)

#### Visión del Social Media Marketing de Territorio Creativo



Una revolución (no evolución), que no es sólo publicidad o comunicación, que no es una disciplina más del marketing online, ni se trata de otra moda del management

### 3. El papel de la innovación

La innovación de proceso que caracteriza la operativa de Tc se basa en la extracción de conocimiento de ambos tipos de proyecto, tanto a la hora de aplicar mejores prácticas en los proyectos ad-hoc como a la hora de incorporar elementos comunes a la metodología entregada en la vertiente de consultora. Se trata, en definitiva, de la aplicación de un conocimiento muy especializado para la innovación del propio proceso de la consultoría de nicho. La complementariedad de los elementos de este modelo de negocio se refleja en las afirmaciones de Fernando, que sostiene: “sin querer renunciar a ese cliente mediano que te da “fondo de armario”, no queremos perder pie con el gran cliente; siempre sin olvidar la entrega, porque si vendes mucho, pero fallas en la entrega, el mercado se va enterar”.

El posicionamiento, basado en proyectos que se facturan en términos de horas-hombre, no puede hacer olvidar la necesaria diversificación de proyectos a la hora de gestionar el

<sup>23</sup> <http://abladias.blogspot.com/2009/11/social-media-evolucion-o-revolucion.html>

crecimiento, orientando la búsqueda de medianas y grandes empresas como objetivo a corto y medio plazo en diferentes mercados regionales; un enfoque estratégico necesario, en palabras de Fernando Polo, para ganar a las grandes, aprovechando también el conocimiento local y el capital social generado: “*en la estrategia a dos años no vemos una internacionalización; sí quizás abrir en Barcelona con gente de allí*”, afirma.

Con ese planteamiento arrancaba la cuarta era de Tc, con el foco puesto en una agencia consultora especializada en *Social Media Management* (SMM). ¿Y el resultado? Tal como leemos a finales del mes de abril en el *blog* de Fernando<sup>24</sup>, el último trimestre de 2009 fue duro: “*hubo que discontinuar antiguos clientes, mantenimientos web y otras cosas aledañas: todo lo que no tenía que ver con medios sociales*”. Cerrado el primer trimestre de 2010, el mismo bloguero daba cuenta de “*unos 15 proyectos nuevos en cuatro meses. Proyectos de estrategia, community management y creatividad en medios sociales, para grandes marcas como Mapfre, Inversis Banco, Grupo SM, Saxo Bank y hasta un concurso público con Red.es. Vamos con la lengua fuera. Hemos triplicado plantilla, nos cambiamos de oficina y la facturación prevista (proyectos en curso y fees mensuales) para 2010 triplica ya la facturación de 2009, y anticipa un record de facturación en la historia de Territorio creativo*”.

Efectivamente “parece un caso de libro”, pero lo cierto es que se trata, tal como leemos en Abladías, el yo bloguero de Fernando, de “un enfoque estratégico férreo que, acompañado de un mercado creciente, hace que una empresa en peligro, triplique todos los indicadores en un sólo trimestre”.

#### 4. Estrategia, organización y cultura corporativa

No existe un proceso estratégico formalmente definido, aun existiendo la responsabilidad directiva homóloga que recae sobre el propio Fernando Polo. Sí existe una reflexión estratégica sobre la base de la definición realizada por los socios y que se discute en el marco de un comité de seguimiento mensual en el que participan todas las personas con responsabilidades directivas que, además de los socios incluye a otras tres personas, que probablemente en el momento en que se publiquen estos breves párrafos –antes de que acabe el año 2010– serán ya cuatro o cinco. Si bien tampoco existe un consejo asesor externo formalmente constituido, tanto Fernando como sus hermanos y socios discuten con personalidades e influyentes de la Red, de forma constante, asuntos que deben estar siempre sobre la mesa, como puede ser la propia definición en el medio y largo plazo del proyecto empresarial, es decir “y después (del *Social Media*) ¿Qué?”.

Un elemento estratégico clave es la relación permanente a medio/largo plazo con proveedores especializados externos: es lo que podríamos llamar la gestión del “*ecosistema de Territorio creativo*”, una labor que recae sobre Mari Cruz Polo. Se trata de una forma de incorporar al modelo de negocio y la operativa metodológica de la vertiente consultora

<sup>24</sup> <http://abladias.blogspot.com/2010/04/amigos-de-cada-vez-mas-amigos.html>



las capacidades especializadas que no aportan valor a los clientes de Tc. El hecho diferencial, que forma una parte importante de la cultura corporativa de la empresa, es que esta integración se realiza con total transparencia de cara al cliente.

La contrapartida existe también a la hora de considerar la gestión que se realiza del capital humano, del equipo. Es necesaria una flexibilidad absoluta de la plantilla, obligada en tiempos y asumida (aprendida y aprehendida) como elemento estratégico tras sucesivas recomposiciones del equipo de Tc. En el momento de hablar con Fernando (a principios de mayo de 2010), la empresa cuenta con colaboradores que trabajan con dedicación parcial; un colectivo que ronda el 20% de la plantilla y cuyo crecimiento y gestión proactiva se plantean como objetivo estratégico. Se trata de contar con un *pool* de profesionales a modo de “fans de Tc” como parte del ecosistema de la empresa y que, de alguna manera, apalanque la comunidad desarrollada con notable éxito durante más de un lustro alrededor del *blog* de marketing eTC<sup>25</sup>.

La marca es una obsesión para esta empresa familiar. La marca como cultura, como estrategia, como dinámica operativa de la empresa. El *blog* y la presencia en medios sociales se han ido consolidando a lo largo de los años como parte integrante de la cultura corporativa y como uno de los valores diferenciales para el cliente. El desarrollo de la marca personal es parte de la cultura corporativa; es un activo para Territorio creativo y es recíproco: “*la propia marca ha ayudado a atraer talento que, de otra forma, nunca se hubieran planteado entrar en una PYME como esta*”, sentenciaba Fernando.

Compartir es la palabra clave de lo que se configura como una especie de “Cultura 2.0” o “blogocultura” según algunos analistas de aquellos años<sup>26</sup>: en la entrevista que nos concedía, Fernando Polo rememoraba cómo habían descubierto que “hablar de la competencia es bueno” al decidir, en su momento, publicar una nota de prensa que una conocida agencia les remitía hace años para que publicaran en su *blog* corporativo, convertido ya en la referencia en español dentro del mundo del marketing.

La consecuencia, tras los años, es una transparencia absoluta: en el *blog* se habla de todo, de proyectos, ideas, estrategia... con las necesarias precauciones y garantías legales, pero sin pudor, convencidos, como están, de que tienen mucho más que ganar de lo que podrían suponer los efectos perniciosos de dar a conocer unas ventajas competitivas que hoy pueden durar en la Red sólo cuestión de horas o días: “la notoriedad que consigues diciendo algo el primero supera con creces cualquier efecto negativo que pudiera producir su divulgación”.

Esa cultura abierta, en red, hace que la estructura de capital y societaria también lo sea, un poco al estilo de la consultoría al uso, pensando en la gestión del crecimiento profesional: aunque en principio son los tres hermanos los que participan en el capital, la incorpo-

<sup>25</sup> A principios de 2010, el total de “fans”, entendidos en sentido amplio y sin segmentar ni filtrar, es decir, contabilizando suscriptores del blog, seguidores en *Twitter*, fans de la página de *Facebook*, etc., superaba los 25.000 usuarios registrados.

<sup>26</sup> Véase por ejemplo <http://antoniofumero.blogspot.com/2005/05/existe-una-blogocultura.html>



ración de personas con responsabilidades directivas contempla su incorporación en el capital social de la empresa, si bien no existe un plan de *stock-options* formalizado como tal.

## 5. Conclusiones

Decía Darwin que *“no son los más aptos ni los más inteligentes los que sobreviven, sino los que se adaptan mejor a los cambios”*. En el caso de Territorio creativo (Tc) está claro que estamos tratando con unos “supervivientes” en toda la extensión de la palabra. Un proyecto empresarial familiar que ha sabido hacerse una marca propia en un entorno, como es el digital, en el que la flexibilidad es un requisito, y en un sector, como es el marketing online y los medios sociales, en el que la competencia es feroz y en el que la reputación podría ser sólo flor de un día.

Conocer la evolución de esta humilde agencia de diseño gráfico nos ha ayudado a identificar una serie de elementos clave en el éxito de esta empresa:

- **Marca propia.** La marca se ha convertido casi en una obsesión: la marca personal de todos y cada uno de los miembros del equipo se desarrolla con el mismo empeño que la marca Tc, consiguiendo no sólo el efecto de notoriedad e influencia que se espera derivado de la mayor visibilidad y un reconocimiento superior sino, más importante aún, una fidelidad y capacidad para la atracción del talento muy superior a la que en términos relativos se podría esperar de una PYME de las características de Tc.
- **Cultura abierta.** El desarrollo y consolidación del propio proyecto empresarial han estado, directamente, relacionadas con una cultura orientada a la compartición y la apertura que deriva, en gran parte, de la adopción en su momento del formato *blog*, primero, y de los medios sociales en su más amplia acepción, después, tanto a título personal por parte de los socios y miembros del equipo, como a nivel corporativo, asociada al desarrollo de la marca Tc.
- **Definición estratégica.** El esfuerzo estratégico, aunque informal, ha estado puesto siempre –y hoy más que nunca– sobre las competencias distintivas de una empresa pequeña familiar conocedora de su entorno y capaz de reinventarse en las peores condiciones.
- **Hibridación on/offline.** La conversión en fase muy temprana de esta agencia de diseño gráfico en una interactiva al uso, así como su permanente contacto con la trepidante evolución de la Red, tal y como la conocemos hoy, han convertido a Tc en un híbrido superviviente que ha sabido apalancar el aprendizaje extraído de una serie de experiencias no siempre agradables.

La complementariedad y configuración de los perfiles desarrollados por los tres hermanos Polo es también un elemento destacable por sí mismo: Juan Luis Polo, el hermano mayor, licenciado en derecho y apasionado de la fotografía (tal como podemos leer en <http://www.enfocando.es/>), ha sido la cara de la empresa y ha demostrado esa pasión, empujando la marca de Tc hasta lo más alto de la blogosfera española; Mari Cruz Polo ha sido siempre el apoyo necesario para mantener la operativa de la agencia en marcha, dando continuidad al proyecto en los buenos y malos momentos; mientras que Fernando Polo, ingeniero de formación, permanente socio “en la sombra” y reconocido bloguero pionero, ha





mantenido el contacto cercano con la convulsa realidad de la Red, además de atesorar una valiosa experiencia en sus diferentes etapas profesionales (*PriceWaterhouseCoopers Consulting*, que luego sería *IBM Global Services*; *DicelaRed*, que luego sería *LastInfoo*; y *Webactiva*, que luego derivaría en *Domestika*).



TABLA 1

Cuadro resumen

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Convertirse en el híbrido perfecto entre agencia creativa y consultora de nicho, especializada en el marketing en medios sociales.	Foco estratégico bien definido.
Cliente objetivo	Empresa mediana y grande que quiera invertir en medios sociales y marketing.	Consolidación del ecosistema de Tc. Apalancamiento de la innovación de proceso en la entrega de servicios de consultoría y creatividad. Entrada en Grandes Cuentas.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Consultoría estratégica, publicidad, comunicación, fidelización y dinamización de comunidades online.	Consolidación de la agencia creativa del futuro.
Capital relacional de la empresa	Socios, empleados y clientes componen un ecosistema de Tc, soportado por una comunidad creciente de “fans” cultivada a través de los propios medios sociales.	Conversión de empleados y clientes en verdaderos prescriptores y “fanboys” de la marca Tc.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	La red de valor de Tc se configura alrededor de la propia marca e integra a empleados, clientes y socios proveedores especializados.	La red de valor de la empresa se gestiona como un proyecto más de marketing en medios sociales para un cliente “interno”.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Marketing en medios sociales.	Especialización y apalancamiento de la estrategia de nicho.
Estructura de costes	Lastrada por los costes salariales. Aliviada por una estructura “flotante” de colaboradores gestionada como parte del ecosistema de Tc.	Se atenúa la exposición a las variables de entorno relacionadas con el capital humano.
Ingresos	Sostenido por los proyectos estándar; con proyecciones “explosivas” de las primeras Grandes Cuentas.	Impacto directo en la gestión del crecimiento de un proyecto que, estratégicamente, debe seguir siendo de nicho. Expansión a otros mercados regionales (e.g. Cataluña).
Sostenibilidad del modelo de negocio	Conocimiento de nicho muy especializado. Equilibrio en la gestión del crecimiento y la diversificación entre proyectos ad-hoc y estándar. Capital social y conocimiento local.	El alcance y recorrido del sector del marketing en medios sociales se convierten en factores clave de éxito; así como la gestión de grandes cuentas.



La historia de esta agencia es, en definitiva, una historia de mimetización más que de adaptación: el blog como “altavoz” en la Red, como marca, como canal para el desarrollo de la marca personal de los sucesivos miembros de un equipo cambiante, pero siempre apasionado e implicado con sus proyectos, ha sido el catalizador para el cultivo intensivo de un conocimiento muy especializado y valioso en los medios sociales y el marketing online que hoy es el *leit motiv* de la nueva Tc.

De hecho, este caso de estudio, no puede aspirar a ser nada más que una foto fija de un correlato de la narrativa empresarial moderna que se lleva escribiendo a varias manos en la Red, como hemos mencionado en varias ocasiones a lo largo de estos párrafos, desde mayo de 2005 en el blog de eTc (<http://etc.territoriocreativo.es/>) y años antes en la tribuna de Abladías (<http://abladias.blogspot.com/>), reconocida como una de las pioneras y referentes en la blogosfera hispana. Un relato que se seguirá escribiendo a mayor gloria de la marca de Tc y sus atributos de apertura y transparencia más cercanos a la “blogocultura” 2.0.

## 6. Clave del éxito: promover el desarrollo de la marca propia para impulsar la marca corporativa



### Promover el desarrollo de la marca propia para impulsar la marca corporativa.

La obsesión por la marca, más allá del propio objeto social de la empresa, dedicada casi desde sus orígenes a la comunicación interactiva online, de la mano de la explosión de la Internet primigenia y la Web, ha creado a su alrededor toda una cultura que ha apalancado la marca personal de los propios socios y empleados para crear y reinventar la propia marca corporativa de Territorio al ritmo trepidante que marca la Red.

### 6.1. Otras claves

Otras lecciones aprendidas de la experiencia de la empresa son: Cultivo de una Cultura Abierta “dos-punto-cero” para integrar la dinámica de un escenario cambiante. El fenómeno del *Social Computing* y la Web 2.0 inciden en todos los ámbitos y sectores de la Sociedad de la Información; la adopción de una cultura que integre los atributos de apertura, compartición y comunicación en tiempo real tiene efectos inmediatos en la propia operativa de una empresa que ha hecho de su capacidad para reinventarse en un atributo distintivo y diferencial. Además de lo anterior, es importante la reflexión estratégica para apalancar el aprendizaje de los procesos de cambio. La forma en que esta pequeña empresa familiar ha encajado los cambios traumáticos que el propio entorno tecnosocial les ha impuesto se ha convertido en el foco de un proceso informal de reflexión estratégica que la ha llevado a la formulación de un híbrido casi perfecto entre agencia creativa y consultora al uso.