



ME MO RIA



[La historia de una agencia con estilo propio]



ZLATAN
ADVERTISING



Este es un libro que relata la creación de una agencia de marketing digital desde el día uno. Experiencias, anécdotas, historias, errores, aprendizajes y la evolución de la agencia en un rubro y un país complejo.

Gracias a los más de 100 colaboradores y 150 marcas que pasaron por la agencia, a Flor y a Vero por sus valiosos aportes y a mis viejos, porque Zlatan Advertising existe gracias a ellos.



INDICE

04  AÑO
2016

09  AÑO
2017

12  AÑO
2018

15  AÑO
2019

21  AÑO
2020

26  AÑO
2021

34  AÑO
2022

39  AÑO
2023

42  AÑO
2024



20 16

Abrí un Word, hice clic en hoja en blanco y tipeé "Zlatan Advertising". Seleccioné las 2 palabras con el mouse, le puse negrita y lo centré. Enter, enter y ahí me quedé, sin saber qué más escribir.

Había vuelto de un viaje a Croacia de un año y medio, donde aprendí el idioma y, entre otras cosas, intenté conseguir trabajo tanto de mi profesión como también en otras áreas donde no tenía experiencia. Me sentaba en el sillón y pensaba ideas de negocios de todo tipo. Más de 10 intentos y todos habían fracasado. O al menos fue lo que sentí en el momento, porque en realidad cada uno de ellos había sido una enseñanza y una acumulación de ganas de generar un negocio exitoso.

El último laburo fue en un restaurante de categoría, en el cual me contrataron para manejar las redes sociales. Yo, que no sabía mucho de redes, apenas escribía croata y me las arreglaba con el inglés. Era muy fácil *despejar X* para darse cuenta de que no iba a funcionar. Duré 1 semana, aunque pareció un año. El primer día compré una notebook, hablé ambos idiomas como nunca y estudié el mundo de *social media* a más no poder para intentar cumplir con las expectativas tanto del dueño del restaurante como las mías. Esa semana no dormí. Era demasiada la autopresión que tenía en un trabajo donde no había luz al final del túnel.

Renuncié y decidí encarar la vuelta a Buenos Aires. Tuve entrevistas por Skype (raro para el año 2015) con la agencia donde siempre quise trabajar desde que comencé a estudiar publicidad en UADE en el 2009. Conseguí finalmente el puesto de Supervisor de Cuentas para la marca de lácteos más conocida del país. Estaba feliz, volvía a Argentina y finalmente mis ganas acumuladas de trabajar durante un año y medio, iban a estar volcadas en la agencia donde siempre quise trabajar. Parecía cerrarse el círculo.

A la semana de haber entrado, la directora de cuentas que me contrató me comunicó que renunciaba. Primera señal. Me las arreglé con mi equipo (primera vez que tenía dos personas a cargo) y supuse que pronto llegaría el reemplazo. Sin embargo, luego de 3 meses, nunca llegó. Del lado del cliente, me tocó uno de los más complejos de manejar. Años después, me enteré que claramente dicha marca es conocida por ser la más difícil de llevar el día a día en publicidad. Demandaban pedidos inexplicables, de malas formas y sin lógica alguna.



20 16

Notaba que en la agencia rotaba mucho el personal porque la gente no estaba contenta, y a ellos parecía no importarles. No quería eso para mí, no quería trabajar en el rubro de esta manera, así que me empecé a cuestionar y dudar si la publicidad era mi futuro.

Un día me llamó el cliente para pedirme presupuesto para abrir su página de Facebook. Luego de armar la propuesta con el resto del equipo, fui con la Directora General para que me orientara y decidiera el costo a pasar. Para mi sorpresa, sin tener mucho conocimiento, me compartió dubitativamente un número al voleo. Una de las marcas más importantes del país pedía un presupuesto para manejarles Facebook y desde la agencia no había tanto interés en la propuesta. Se venían las redes sociales en las marcas y no había visión.

Todos los días viajaba una hora y media para ir a la agencia, entre bondis y caminatas, mientras me mataba pensando en qué otra cosa podía trabajar. Pensé desde vender birra artesanal (de moda en esa época) hasta galletitas, ya que tenía un amigo que era dueño de un kiosco. Ninguna me cerraba porque con 27 años, sólo tenía experiencia en publicidad: estudios completos y haber pasado por cuatro agencias en Argentina, una en Londres y la última en Zagreb. El camino tenía que seguir siendo la publicidad, pero no de la manera que lo venía transitando.

El círculo ya se había terminado de cerrar, sólo que no me daba cuenta: desesperadas ganas de trabajar + tener un negocio propio + gestión de redes sociales + la autopresión + intención de cambiar la forma y el trato de trabajar en el rubro.

Abí un Word y escribí en negrita y centrado: Zlatan Advertising.



Es cómodo y fácil contar hoy la historia de los primeros años de la agencia, pero la realidad es que cuando uno decide armar una, al principio son todas incertidumbres.





20 16

Es cómodo y fácil contar hoy la historia de los primeros años de la agencia, pero la realidad es que cuando uno decide armar una, al principio son todas incertidumbres. Aunque ahora, también.

Si bien estaba el nombre, las ganas y la intención, faltaba todo el resto. ¿Qué servicios iba a ofrecer y con qué equipo? La experiencia en el restaurante de Zagreb y la situación vivida en la empresa grande, indicaba que las redes sociales eran un *must*. Entonces, me inscribí en un curso online gratuito que dictaban desde Irlanda pensando que podría manejar redes sólo con ese curso. Para no enfocar la agencia solo en *social media*, amplié el abanico de servicios y sumé diseño y sitios web. Le escribí a Sebastián, diseñador y justamente quién diseñó este ebook, y a Fernando (programador), con los que ya había trabajado en una agencia, para explicarles mi visión en un Kentucky de Palermo.

Ambos accedieron gratamente. La idea era clara y concisa: si conseguía un cliente que precisaba piezas de diseño o el desarrollo de una web, ellos me pasarían un presupuesto y yo le sumaba un *mark up*. Las primeras experiencias fueron regulares (en el buen sentido) porque tuve muchísimos errores. Desconocía por completo cuánto sumarle de ganancia a lo que ellos me pasaban y ponerle un precio a mi trabajo de *cuentas*. Sumaría desde un 5 a un 15%, aunque el foco no era ese, sino ganar experiencia y cuentas; trabajos que mostrar, sitios webs de referencia, logos o manuales de marca para ir armando las credenciales de la agencia e ir viendo cómo se manejaba el flujo de trabajo con el diseñador y el programador.

Estaban los recursos, pero faltaban los clientes. Tengo un círculo grande de contactos (del mundo publicitario y no) así que empecé a comunicar el lanzamiento de la agencia y sus respectivos servicios. Tal es así que llegaron los primeros clientes: Yoga Creciendo y Calzados Prana: ambos provenientes del lado de mi hermana Laura y Señor AZ Plaza y Arte Visual: un bar y una óptica de mi primo Matías, en Berazategui.

Luego de terminar los primeros trabajos bajo el flamante nombre Zlatan Advertising, el próximo paso fue desarrollar la parte visual de la agencia y el sitio web que armamos junto a Sebastián y Fernando. Fue *ad honorem* ya que a ambos les había tirado trabajos y parte de la negociación, incluía seguir consiguiendo marcas para ellos.



20 16

Para el logo de la agencia, Seba me mandó tres opciones muy buenas, pero quería algo más simple: colores blanco y negro y una tipografía seria e institucional. Se lo mostré a mi hermano Mariano y le gustó, pero me dijo: "le falta algo". Después de pensarlo un rato e intercambiar ideas, añadí: "le falta una estrella". Y le pusimos la estrella dorada que cerraba por todos lados, ya que "zlató" en croata significa dorado y la estrella dorada, a nivel futbolístico significa "Campeón del Mundo", un símbolo al que uno siempre quiere estar asociado.

¿Por qué Zlatan? Hay un ex jugador de fútbol llamado Zlatan Ibrahimovic, un sueco con una personalidad que llama la atención. Me pareció interesante relacionar su forma de ser con un negocio: la seguridad y confianza en sí mismo son valores que toda empresa debe tener. Su forma de jugar, distinta y peculiar, hace que se distinga del resto y se considere un atributo diferencial. Creerse importante y dar el máximo en cada situación, son algunas de las características que quise implementar en la agencia.

Zlatan Advertising estaba dando sus primeros pasos pero una situación personal se me presentaba. Me había quedado un pasaje abierto para volver a Croacia. Y si bien me quedaban unos ahorros y la agencia recién arrancaba, decidí utilizar ese viaje para usarlo de trampolín para conocer otro continente. El destino elegido fue Tokyo y, para no sentirme mal conmigo mismo de dejar un emprendimiento que recién arrancaba para embarcarme en un país con una diferencia horaria extrema, me auto convencí de planteármelo con 2 objetivos distintos:

- A.** Si Zlatan sigue creciendo, seguramente seguiré viajando porque me apasiona, pero van a pasar muchos años para que vuelva a tener unas vacaciones sin estar tan pendiente de la compu.
- B.** Si me voy a un destino exótico como Japón, ¿por qué no repasar el listado de clientes y ver si se les puede ofrecer algo?

Así es como me lancé a tener mi primera producción de fotos para Calzados Prana en Croacia y Japón. Me junté con el cliente y le hice una propuesta económica con referencias fotográficas



20
16

(accesible por \$7.000 en ese momento = 450 usd). Le pedí prestada la cámara a un amigo y empecé a contactar a posibles modelos para una producción. En Croacia, tenía un contacto, Ana, que accedió y en Japón escribí en un grupo de Facebook y encontré a Ayu que era argentina-japonesa que también le copó la idea. Ambas fueron pagadas con zapatos.

La producción informal terminó siendo un éxito. Ya en Buenos Aires, Seba editó las imágenes, elegimos las mejores con el cliente y las subimos a redes sociales invirtiendo pauta publicitaria para conseguir mejores resultados.



20
17

Ya con un año de experiencia en Zlatan, los clientes se empezaron a mover más. Me asocié a una agencia que ofrecía el servicio de Google Ads, pero no de redes sociales así que nos recomendamos mutuamente para intercambiar servicios. Ahí llegaron marcas más reconocidas como el caso de Mapei, Buspack y Aramark.

Tenía 10 clientes y no podía manejar a todos solo. Trabajaba fuera de hora, los fines de semana, y además me empecé a dar cuenta que manejar redes sociales no me interesaba tanto.

Ahí fue cuando hice el clic y me avivé que tenía que contratar a la primera persona y delegar. No es tan sencillo como suena. Delegar implica que uno tiene que dejar parte de ese ingreso económico de lado para ganar más tiempo y, así, atraer más clientes. Una inversión. Por ejemplo, en vez de que entren 100 usd por un cliente, iban a entrar 50. Y no sólo eso, lo difícil de conseguir a una persona de confianza e idónea que maneje una de las primeras marcas de la agencia. El elegido fue uno de mis grandes amigos, Leo, con mucha experiencia en marketing.

Meses después perdimos un cliente por primera vez y fue un golpe enorme. No solo porque las bajas afectan la economía de un emprendedor que cuenta con esos ingresos para mantener su empresa, sino para el ego. ¿Se hizo algo mal? ¿Se aprenden de esos errores? ¿Fue por el contexto económico del país? ¿Por mal momento del cliente? En fin, uno tiene que convivir con que perder un cliente puede ser normal, pero la clave es intentar que pase lo menos posible. “Una agencia crece no cuando gana clientes, sino cuando deja de perderlos” me dijeron alguna vez. Pero si bien un cliente nos dio de baja al mes porque le pintó, aprendimos de ello y a partir de ahí sumamos una cláusula de un mínimo de contratación de 6 meses para darle un marco de continuidad a nuestro trabajo.

« Perder un cliente es un **golpe enorme**. No sólo afecta a la economía del emprendedor que cuenta con eso para subsistir en los primeros meses de su empresa, sino **para el ego.** »



20
17

Tuvimos un cliente al que le gestionábamos dos marcas en redes sociales: una la manejaba Leo y la otra yo. El cliente estaba muy conforme con él, pero no conmigo. No había feeling. “Pensamos que vamos a hacer una pausa en los servicios de tu marca” me dijeron. Sin rendirme, retruqué “Mira, vos estás contento con Leo que maneja tu otra marca. ¿Por qué no probamos con que él maneje las dos?” Finalmente, seguimos trabajando con ambas y se fueron sumando muchos servicios e incluso nos recomendó a otras empresas.

A veces hay que saber aprender a dejar el ego de lado y aceptar que, quizás, hay mejores personas para algunos puestos que uno mismo. Esta experiencia fue clave para luego tratar de hacer match en los perfiles que uno tiene en Zlatan con los clientes: hay colaboradores que pueden adaptarse mejor a un rubro institucional y otros a un ecommerce, por ejemplo.

Pura, la marca de purificadores de agua, llegaba a Zlatan. Luego de un gran desarrollo del sitio web, el cliente me pidió presupuesto para el manejo de redes sociales. Primera vez que encaraba una propuesta de un cliente conocido. Hasta ahí las redes sociales las manejaba con 2 o 3 templates que me hacía Sebastián y luego los modificaba en Photoshop. Pero Pura requería más de 2 o 3 templates, ¿precisaba un diseñador full time? No sabía cómo organizarlo ni encarar la propuesta.

Envié la propuesta con temor y la respuesta del otro lado fue “Ale, me encanta pero tengo un problema: tu fee es muy barato y me hace dudar”. Otro aprendizaje más: no todos los clientes pagan igual. Pura estaba acostumbrado a tener una persona de marketing del otro lado, lo cual significaba más demanda por parte de ellos. Para cotizar, no sólo hay que tener en cuenta la cantidad de publicaciones a realizar o qué redes sociales van a estar incluidas, sino también una estimación de horas que va a representar el día a día de la marca. No es lo mismo que haya un área de marketing a que el dueño se encargue absolutamente de todo.

La llegada de Lácteos Castelar a fin de año fue un hito importante. Hoy es la marca más longeva de toda la agencia y esperamos que siga muchos años más. Arrancó como sponsor en un sitio web en el que colaboraba (dalefortin.com.ar) y fue contratando servicios de marketing digital: primero Facebook, luego Instagram, piezas de diseño, gestión de



20
17

influencers, producciones fotográficas, Google Ads y TikTok en 2023. Una marca con la que compartimos valores, trabajos, barrio y la misma pasión.

El primer año completo de Zlatan Advertising terminó con una facturación anual más que interesante. De enero a diciembre, triplicamos los ingresos. Estaba funcionando. Se presentía que algo importante se asomaba y que no iba a ser un trabajo más.



20 18

Las Violetas, probablemente la confitería más conocida de Buenos Aires, me contactó a mediados de octubre. Me llamó un viernes por la tarde y me dijo “El Gobierno de la Ciudad está organizando un concurso para ver cuál es el mejor café notable. Termina en 10 días y tenemos que ganar”. Un mensaje que me entusiasmó y me hizo trabajar todo el fin de semana para intentar ganar.

La votación era online y Las Violetas no tenía creada ninguna red social. La idea era crear un Facebook, armar 4 posts distintos, ponerle pauta publicitaria promocionando el lugar e invitar a la gente para que vote. En el transcurso de los primeros días, la respuesta justamente era notable. Llovían los likes, comentarios y seguidores. Era un espectáculo porque claramente la confitería es conocida y el target al que apuntaba (personas mayores de 50) se estaba enganchando. La única duda era que si bien sabíamos que entraban al link para votar, no teníamos visión si votaban o no y a quién.

Un 28 de octubre, me mandó un audio el cliente comentando que habíamos ganado. No sólo eso, sino que el jurado le confesó que venían segundos hasta que la última semana se dispararon los votos. Festejo pleno, ya que claramente había sido gracias a nuestro trabajo. A la semana, realizamos un video con Chucho, editor en la agencia, para mostrar el caso de éxito que podés verlo en nuestro canal de YouTube. Luego de la celebración, tuvimos una reunión con el dueño para manejar las redes sociales. Fuimos con una propuesta de \$20.000 mensuales (500 usd), la cual fue rechazada. Ya que había buena predisposición de ambas partes y acabábamos de ganar el premio al Café Notable de Buenos Aires, reducimos el alcance de la propuesta, el fee y comenzamos a trabajar juntos.

Habíamos notado que faltaba expertise en redes sociales a medida que se sumaban más clientes y de más renombre. Hasta ahora, venía sumando personas a la agencia del mundo de la publicidad, pero no específicamente de redes sociales. Incorporamos a Flor, quien era coordinadora general de *social media* en una agencia importante para darle otro enfoque y profesionalismo a la agencia. Flor fue la abanderada de muchas mejoras en Zlatan, pero acá destacamos las principales cinco:



20 18

1. Propuesta económica

No estaba a la altura en estructura y diseño el PDF que le enviábamos a los potenciales clientes. Hicimos hincapié en qué incluía la propuesta y qué no, para ahorrarnos dolores de cabeza cuando comenzaba el trabajo. En la propuesta de redes sociales, sumamos el mes de estrategia para separarlo de generación de contenido. No sólo la mejoramos, sino que todos los años la renovamos.

2. Reporte

El informe que se le mandaba a los clientes carecía de valor agregado y era más cuantitativo que cualitativo. Crecimos mucho en este aspecto y seguimos mejorándolo año a año. El reporte no sólo se desarrolla hacia el cliente, sino que nos beneficia a nosotros como agencia también para saber si estamos haciendo las cosas bien o mal. Además de enviarlo por mail del 1 al 10 de cada mes, invitamos al cliente a revisarlo juntos lo cual da pie a charlar de otras cuestiones.

3. Credenciales

Un viernes al mediodía, me junté en Unicenter con uno de los directores de una gran agencia de Argentina. “El lunes envíame las credenciales que se las mando a un par de multinacionales”. Fue un gran incentivo para estar todo el fin de semana trabajando por primera vez en las credenciales de Zlatan mostrando los principales servicios que ofrecemos y los trabajos realizados. Las credenciales son el complemento al sitio web. Hoy las tenemos segmentadas en Argentina, LATAM y en inglés, además de ir renovándolas todos los años.

4. Google Ads

Hasta el momento los pocos leads que llegaban interesados, los recomendaba a otra agencia a cambio de un porcentaje. Flor me dijo: “pero si vos tenés un modelo de negocio de freelancers, ¿por qué no sumás al equipo un analista para que maneje las campañas?” Algo tan obvio que no lo había visto. Lo hicimos con Google Ads y el resto de los servicios que luego incorporamos. Una de las claves para seguir creciendo y cubriendo todas las áreas del marketing digital.



20
18

5. Recursos humanos

Al ser coordinadora del área de redes sociales en una agencia, conocía a muchas personas especialistas en diferentes áreas. Así es como fueron entrando a la agencia Noe, Fede, Emi, Sol y Agos. Hoy Noe es Directora de Cuentas, Fede sigue trabajando con nosotros y Emi se fue recién después de cinco años. Todos colaboraron mucho con el crecimiento de agencia en ese lustro.

Llegando a fin de año me llega este mensaje de un ex compañero de trabajo: "Che, Ale, me parece que necesitamos una agencia en Fox Sports, ¿te interesa?" fue el mensaje que recibí de un conocido que trabajaba en el área de marketing de dicha empresa.

El pedido era administrar el sitio web de packfutbol.com.ar, canal donde los usuarios podían ver fútbol argentino pago y diseñar banners para las campañas publicitarias.

Un viernes a la tarde, en la oficina que había montado en la que supo ser la habitación de mis hermanas, ganaba el primer cliente grande de Zlatan Advertising.

Si bien cerramos el 2018 con un revenue del 10% más que en el año anterior, el crecimiento fue mayor en calidad tanto de trabajo como de clientes y en recursos humanos.



20 19

2019 nos encontró recibiendo dos clientes de renombre: Remax Tango (con servicios de Redes Sociales, Google Ads y capacitaciones a agentes), y Cliba (a quienes les seguimos manejando las redes sociales hasta el día de hoy).

El primer cliente que no pagó

Una situación que no se la deseo a nadie. O quizás, sí. Al que no paga.

En el mundo de la publicidad, se apunta a trabajar con gente seria, responsable y que quiere invertir en su marca, pero lamentablemente hay que estar alertas.

Resulta que, en julio de 2019, se acerca un cliente de la agencia (una marca muy importante) que me comenta que su gerente (o sea, el *capo*) tiene un negocio paralelo y está buscando una agencia de marketing digital para su servicio de redes sociales. Agradecido por el interés, me junto con el *gerente capo*, quién llega en su Audi y me comenta sobre su local gastronómico, una franquicia conocida en el barrio de Palermo.

En la segunda reunión y luego de haber presentado la propuesta, me pidió bajar un poco el precio del fee mensual, al cual accedí. Grave error. Zlatan tenía apenas 2 años cumplidos y todavía con muchos aprendizajes por absorber. Obviamente, al ser gerente de mi actual cliente no podía decir que no, ya que tenía intenciones de demostrar un buen trabajo y seguir fidelizando a la marca importante que ya teníamos.

El presupuesto acordado por el servicio de redes sociales era, en ese momento, de \$4.500 (150 usd) mensuales.

Comenzamos a trabajar a partir de agosto, mes del relanzamiento del local, en donde se realizó un gran evento con influencers y actores de renombre, al cual fuimos invitados para cubrirlo en redes. A principios de septiembre, cuando correspondía abonar el mes vencido, me pide que lo espere unos días más. ¡Claro que sí! Aunque era la primera señal de que algo no andaba bien.

En el mes de octubre, el *capo* me compartió que el negocio no estaba económicamente estable y si podía esperar un poco más, aunque me ofreció bajar una pequeña parte de la



20 19

deuda invitándome a cenar en su restaurante. Nuevamente cedí ya que priorizaba la buena relación con el *capo*.

En enero de 2020, la deuda ya ascendía a \$25.000 (300 usd). Luego de varios mails, mensajes y reuniones con el *capo* y sus empleados, se negaron a pagarme excusándose que también debían plata a otros proveedores. Me juraron que, de todas formas, la deuda iba a ser cancelada.

Ya no sabía cómo actuar. Pensé distintos escenarios y decidí dejar de trabajar con ellos hasta que nos salden. En uno de mis reclamos, el *capo* me amenazó telefónicamente con dar de baja los servicios del cliente importante para el que ya trabajábamos hace 2 años. Ahí es donde me di cuenta de la mafia del *capo*. ¿Cómo reaccionar a determinada amenaza? ¿Exponerlo en redes? No porque perdía al cliente importante de la agencia. ¿Escracharle la pared del local? No es mi estilo. ¿Qué podía hacer?

Meses más tarde, mientras inocentemente seguía reclamando lo que correspondía, me confirmaron que el local había quebrado y el *capo* me dejó de contestar para siempre. Al siguiente año, me enteré de que la empresa importante que siguió trabajando con Zlatan echó al *capo* por mal desempeño laboral. Justicia divina. Al final, el *capo* no era tan *capo*.

A partir de ahí, todo fue aprendizaje. Implementamos en Zlatan la firma de acuerdos con los clientes, el reclamo del pago a mes vencido una vez transcurrido los 10 días, el disclaimer en la propuesta sobre cuándo se efectúa el pago y la cancelación del servicio si pasan un mes sin abonar. Transcurrida la pandemia, empezamos a ganar clientes sin conocerlos personalmente, lo cual nos ayudó a implementar el pago por adelantado en el primer mes. Gracias, *capo*, por estos aprendizajes.

«
Ya no sabía cómo actuar.
Pensé distintos escenarios y decidí dejar de trabajar con ellos **hasta que nos salden.**
»



20 19

Viendo el crecimiento (por primera vez exponencial) de Zlatan Advertising, tuvimos 2 cuestionamientos: ¿estaba OK hacer *all in* a redes sociales y web o ampliábamos el abanico? y ¿estaba OK dejar todo en manos de Zlatan o tenía que ir armando un plan B a futuro en caso que un día Mark Zuckerberg se levante y apague todo?

Para la primera cuestión, amplié los servicios de marketing digital. El modelo de negocio impulsado en 2016, me permitía sumar colaboradores que se especializaban en determinados rubros y de esa manera, salir a ofrecer el servicio. Así decidimos realizar producciones audiovisuales y fotográficas, sumamos webs personalizadas, ofrecimos SEO a algunos clientes seleccionados y realizamos diseños de piezas en el mundo no digital.

Para la segunda cuestión, apareció la idea de la enseñanza: conseguí el contacto del director de la carrera de publicidad de UADE, universidad de la que me egresé y le escribí pidiendo si podía ser ayudante de alguna materia. Luego de un par de reuniones, comencé a trabajar como Jefe de Trabajos Prácticos para Marcas y Campañas y Marketing en la web, materias de 2° y 4° año, respectivamente. El objetivo era ganar experiencia en un suelo completamente distinto e incómodo para mí, el roce con el alumno me iba a dar tacto con otra generación, estar atento y alerta a nuevas tendencias y por qué no sumar posibles pasantes o colaboradores en la agencia, que finalmente terminaron siendo dos con el paso del tiempo.

Internacionalización



España

Advertising es la palabra que elegí para que acompañe a Zlatan. Significa publicidad en inglés. Desde el día 1, mi intención siempre buscar clientes no solo de Argentina por lo que el nombre de la agencia tenía que ser escalable si pensaba a futuro. Si le ponía Zlatan Argentina iba a ser difícil después conseguir clientes de afuera.

Argentina es un país económicamente inestable, por eso, ese año varias agencias



20
19

dedicaron tiempo y dinero para conseguir clientes en dólares para ganarle a la inflación.

Hasta el 2019, mis experiencias consiguiendo clientes de afuera habían sido pocas y vagas. A principios de año, aproveché un viaje a Montevideo donde me junté con un *lead* que me habían recomendado. Era coach y nos contrató el servicio de redes sociales: 100 usd mensuales y duró dos meses. Unos meses más tarde, nos contrató Powerful, una empresa brasilera, para manejar su LinkedIn, aunque también duró dos meses. Y luego una empresa argentina a la que le habíamos hecho la web: Ziel Technology, nos contrató para desarrollar esa misma web en USA y manejarle las redes en Miami. Duró un mes. Pocas y cortas experiencias.

Las ganas de volver a intentarlo se habían acumulado. A finales de año, encontré un vuelo regalado a Barcelona y no lo dudé: lo saqué el mismo día con intención de viajar a España durante diez días sólo para tener reuniones y conseguir clientes.

Resumo el viaje en 4 errores/aprendizajes:

Error/Aprendizaje 1

No armé una estrategia clara y concisa para conseguir leads en el viaje. Pensé que por hablar el mismo idioma y tener servicios más baratos, sería fácil conseguir clientes. Pero habían otras variables que no contemplé, como el idioma que no es el mismo y la situación económica nuestros servicios iban a ser más baratos que en España. Ese combo perfecto que me imaginaba, no se componía sólo de esas 2 aristas, sino de muchas más.

Error/Aprendizaje 2

Una de las pocas acciones que realicé para conseguir reuniones fue una campaña de Google Ads. Invertí 200€ en el transcurso de un mes y no conseguí ni un lead. El CPC (costo por click) terminó siendo más caro que en Argentina y la web de Zlatan tuvo solo 13 visitas del país europeo. Si alguien español se cruza con un anuncio, hay que tener varias cosas en cuenta:



20 19

- ▶ El anuncio tiene que estar redactado con el dialecto correcto. No es lo mismo, el español de Argentina que de España.
- ▶ Las palabras claves elegidas tienen que ser las correctas. Se usan las mismas acá, allá y en Zimbabwe? No.
- ▶ Página de aterrizaje o landing. Si el anuncio fue efectivo y llamó la atención, el usuario hace click y entra a la web y en segundos tenés que cautivarlo y llamar nuevamente su atención. En mi experiencia, no había hecho ni landing ni nada que el usuario español se sienta cómodo y entienda el mensaje. Directamente lo llevaba a la web de Zlatan que estaba redactada en español argentino y no había ningún mensaje claro para dicho usuario español. Un buen ejemplo hubiese sido “Cotiza tu paquete de redes sociales desde 200€”. Llamativo desde el precio y “cotiza” sin tilde.

Error/Aprendizaje 3

Paralelamente, me puse en contacto con personas argentinas conocidas que estaban residiendo allá para tener reuniones y, de esa manera, generar contactos. Había pensado que el equipo de trabajo lo tenía que armar allá. Error!

No sólo me iban a cobrar más caro dichos recursos de lo que podía pagar acá en Argentina, sino que el único recurso que necesitaba que resida en España y, preferentemente que sea español o catalán, era un front/comercial, alguien que dé la cara por mí en las reuniones, viva allá y entienda la coyuntura.

Error/Aprendizaje 4

No haber ampliado la mente. Las reuniones que tuve y conseguí fueron en Barcelona y con argentinos. Pero donde realmente se mueve el mercado en España es en Madrid y con los españoles, que entienden el mercado, la cultura, el idioma, el mundo empresarial, que se mueven en otro círculo y que tienen contactos.



20 19

Más allá de estos 4 errores/aprendizajes, me volví con un cliente por lo que el viaje no había sido en vano: un bar de argentinos recomendado por mi amigo Facu, que me iban a pagar una mensualidad de 200€ por el servicio de redes sociales. Duraron tres meses, lo que cubrió el costo del pasaje y la experiencia.

Cerramos un gran 2019 con un ingreso de un 50% más respecto a 2018 y con las primeras experiencias y trabajos fuera del país. Zlatan estaba creciendo.



20
20

Pandemia

El 19 de marzo de 2020 llegó la pandemia al mundo. Esa semana perdimos automáticamente 6 clientes, un 25% de nuestros ingresos, ya sea porque querían hacer un parate antes que se reanude o porque quizás cerraban sus negocios para siempre. Las Violetas fue el cliente que más sufrimos cuando nos dejó.

Los clientes que se quedaron nos exigieron mucho más, como Cliba. Además de duplicar la cantidad de contenidos, debíamos ser muy cuidadosos con todo lo que subíamos ya que ningún trabajador debía ser visto sin barbijo.

La incertidumbre era total y creo que todos nos la veíamos complicada.

Al mes siguiente, recibí 2 pedidos de presupuesto: uno de un cliente actual, una dietética, que me pedía servicio de redes sociales para una segunda dietética que tenía. Había empezado a vender más por ecommerce debido a que la gente encerrada por la pandemia, se adaptaba más al consumo online. El segundo pedido de presupuesto era un mantenimiento de sitio web, unos simples cambios. Si bien los presupuestos eran bajos, el objetivo en esos meses era surfear la gran ola que estábamos atravesando y recuerdo que festejé como nunca que aprobaran esos dos presupuestos

El diario del lunes nos confirmó que la pandemia aceleró 5 años el marketing digital.

El emprendedor tuvo que dejar su local físico y poner inversión de tiempo y dinero en mejorar o empezar su ecommerce y darle bola a sus redes sociales.

Esto escribí en las redes de Zlatan un 24 de marzo de 2020, 5 días después del comienzo de la pandemia:

La publicidad en tiempos de coronavirus

Debido a la pandemia que estamos viviendo en el mundo, uno de los rubros afectados es la publicidad, aunque claramente no está en las prioridades de todo lo que estamos atravesando.



20
20

Todos estamos en proceso de adaptación y aprendiendo a vivir en este nuevo mundo. Y las marcas también: universidades dando clase a través de plataformas online, gimnasios e institutos de yoga haciendo Instagrams en vivo, psicólogos enfocándose en el stress y en el encierro son algunos de los ejemplos que nos estamos acostumbrando a vivir.

Estos días en Zlatan Advertising fueron movilizantes. No por el hecho de adaptarse al home office, como tuvo que hacer la mayoría de la población, ya que, siendo más de 15 profesionales en la agencia, en más de 4 años que trabajamos en forma remota, estamos bastante acostumbrados y tenemos el proceso muy afinado para que sea efectiva dicha manera de trabajar.

El gran movimiento que tuvimos fue con los clientes de Zlatan: algunos cerraron sus negocios (gastronomía, el rubro más afectado), otros tuvieron justamente récord de ventas y el resto, siendo la mayoría, en incertidumbre total. Más allá de la situación de cada uno, estamos en el proceso de estar atrás de cada cliente y ayudarlo lo más posible. Muchas pequeñas empresas están en crisis y nuestra intención es ayudarlas a remontar porque si las pymes crecen, Argentina crece.

La comunicación de las marcas está cambiando y las marcas se tienen que adaptar para subsistir y por qué no, crecer y pegar el salto. Empezamos a ofrecerle distintas ideas a casi todos los clientes: desarrollar un ecommerce para que tenga ventas en forma online, crearles Instagram Shopping para que sus clientes puedan comprar a través de las redes sociales, generarles tutoriales en Instagram TV, etc.

¿Ejemplos más concretos? Vamos a estar varios días en nuestras casas y por ende, nuestro

« La comunicación de las marcas está cambiando y **las marcas se tienen que adaptar** para subsistir y por qué no, **crecer y pegar el salto.** »



20 20

pelo y barba va a crecer. Dejarnos el pelo largo es una opción, pero si no queremos, vamos a tener que convertirnos en peluqueros. Algunos se dan maña, pero otros no. ¿Cómo voy a cortar mi pelo y que me quede bien? Le ofrecimos a una peluquería que haga tutoriales en IGTV para que enseñe o comunique tips de cómo hacerlo. Otro cliente tiene un programa radial vía streaming enfocado en entrevistas uno a uno en el mundo lifestyle. ¿Por qué no puede hacer esas entrevistas con Instagram en vivo como lo hicieron Del Potro y Ginobili? No digo que sean las soluciones para que las marcas refloten pero definitivamente es el camino: abrir la cabeza y pensar nuevas variantes.

Realizamos entrevistas por Skype para conocer nuevos perfiles, hablamos con gurús de la publicidad ante el futuro incierto y nos enfocamos en mejorar nuestra web e invertir en redes sociales y Google Ads para generar nuevos clientes son algunas de las premisas que establecimos para seguir avanzando. Quedarse en casa es un deber y lo mejor que podemos hacer es aprovecharlo y hacer efectivo el tiempo que siempre sostenemos en no tener, para que cuando finalmente podamos salir, no nos arrepintamos del tiempo perdido.
#QuedateEnCasa

Chile

En agosto de 2020, en plena crisis económica y social a nivel mundial, decidí escribirle a todas las personas que conocía afuera con el fin de sumar un cliente internacional. Entre ellos recuerdo un restaurante argentino en Tokyo al que conocí en mi viaje de 2016. Tuve que tener una call a las 12 de la noche. También otro bar de argentinos pero que residía en Londres a los cuales conocí cuando fui a vivir allá en 2011. Ninguno prosperó porque veían poco factible manejar redes sociales de locales gastronómicos por el idioma y la diferencia horaria.

Me topé con Pau, colega y compañera de UADE, que residía hacía algunos años en Chile y trabajaba en una empresa de rubro alimenticio, llamada NAMA. "Ale, estamos justo buscando una agencia de marketing", me dijo.

Luego de varias reuniones, cerramos un acuerdo que englobaba servicios de social media,



20 20

SEM y SEO para 3 marcas de la empresa por un fee de 2.000 usd mensuales.

Nuevos aprendizajes se fueron instalando a la hora de trabajar de manera constante con un cliente de afuera y tenía que empaparme de información.

1. ¿Cómo cobrar?

Ya había abierto una cuenta bancaria en Croacia en mi viaje de 2019. No tenía ningún cliente pero estaba seguro que esa cuenta me iba a ayudar a cobrar la plata de afuera por una mensualidad de 5€. Otros medios de pagos que se recomiendan son Pay-Pal, Payoneer, abrir una cuenta en USA que no es tan difícil o abrir una cuenta en Uruguay y cruzar el charco cada tanto para traer las rúculas.

2. Factura/remito

Al principio y en ese momento, realizaba factura E de Exportación. En la situación del país en ese momento no era tan conveniente porque si hacías esa factura, tenía que entrar el dinero a Argentina, no a Croacia. Y si entraba a Argentina, me entraban la mitad de los dólares que correspondían. Argentina, no lo entenderías.

3. Idiosincrasia

Más allá que Pau es argentina y era mi contacto directo, también teníamos reuniones directas con chilenos. Como cada país latinoamericano, cada país tiene su forma de ser. El chileno quiere hablar con el dueño de la agencia, no con otras personas. Quiere que se lo explique de una manera clara, concisa, con muchas vueltas, no tan directo, etc.

A medida que iba pasando el tiempo, estaba completamente seguro que otras marcas chilenas iban a llegar por estar trabajando ya con 3 marcas conocidas en el país trasandino. Se sumó "BAT Chile" (British American Tobacco) por recomendación de Pau al que le desarrollamos un video institucional interno sin posibilidad de mostrarlo en redes sociales. Más no pudimos hacer porque, como toda empresa tabacalera, tenía dificultades y muchas prohibiciones a la hora de comunicar.



20 20

Ahora, ¿podría haber hecho algo más para expandir Zlatan en Chile? Acá algunas variables:

1. Quería ir a Santiago a reunirme con los dueños pero la Pandemia no me lo permitía. Algo que terminé haciendo finalmente en 2023.
2. Acción de marketing en el mundo digital enfocado segmentado en Chile. Promocioné una historia para Santiago con inversión de pauta, pero no tuvo tanta fuerza y pocos resultados.
3. Escribir a dueños de agencia para intercambiar información, precios, cultura, contactos, etc. Lo terminé haciendo, pero en 2023.
4. Credenciales y sitio web enfocado en Latam. Lo hice, pero en 2021.

En noviembre, sumamos a Martín, mi hermano economista, para que nos dé una mano en la parte de finanzas y administración. Emprolijamos procesos internos y cuestiones de números. Para cerrar el 2020, un año que va a quedar en la historia y será recordado siempre por la Pandemia, sumamos a Grimoldi con su marca de zapatos Caterpillar.

Si bien fue la primera vez que tuvimos una caída de revenue en la agencia (un 15% comparado al 2019), la sensación era muy positiva ya que habíamos sorteado y sobrevivido a una ola histórica donde lamentablemente muchos negocios cerraron y aún así, se vislumbraba un pico importante, porque el marketing digital aceleraba sus pasos y habíamos conseguido (al fin) un cliente importante de afuera.



20 21

Para mucha gente y en varios rubros, el día que se activa el mercado laboral y el primer día del año es el 1 de marzo pero al menos, en mi experiencia y en el mundo publicitario, enero y febrero son meses con mucho movimiento porque varias empresas cambian de agencia o definen su *budget* para el año entrante. Enero de 2021 será recordado con el ingreso de varios clientes pero principalmente el de ESPN, que contrató un servicio de reporting para sus cableoperadores, el cual al día de hoy seguimos trabajando y evolucionando.

Si hubiese una escala de distintos niveles de agencia de publicidad, siento que subimos un escalón. Fue el primer año que tuve la sensación de que si se me caían algunos clientes, no estaría complicado económicamente ni como agencia. Los ingresos se habían esparcido tanto en los servicios como en los que dejaba cada cliente. No dependía ya de ningún cliente ni de ningún servicio.

En la parte comercial, sumamos por primera vez a Facu, quien nos iba ayudar a atender las consultas que provenían de las campañas de Google Ads, tanto por *email* como por Whatsapp. Si recalcamos que delegar era difícil, la parte comercial aún más, ya que la primera comunicación que recibe el *lead* es todo. No es lo mismo que le respondan formal que informal, que se le responda al minuto que al otro día. Muchos detalles para transmitir y mucha cultura que inculcar a Facu y él a los potenciales clientes.

Facu cerró algunos clientes pero los mismos no tenían una larga duración. Se terminaban yendo y algunos no respetaban, ni siquiera, el contrato. La calidad de los clientes que llegaban no era buena y tenían mucha rotación. Finalmente, abandonamos las campañas de Google Ads. Se empezaron a ir los clientes denominadamente chicos, que exigían más y pagaban menos. Nos empezamos a quedar con los clientes medianos y grandes, que entendían mejor lo que hacíamos, nos valoraban más y no había tanto ida y vuelta en lo económico. La limpieza se fue dando sola. Ahí fue donde escribí "¿Cómo detectar un cliente tóxico?"



20 21

¿Cómo detectar un cliente tóxico?

Es histórica la frase “el cliente siempre tiene la razón”. Que me perdonen los clientes, pero vamos a desterrar el dicho.

Con el correr de los años, uno va aprendiendo a sacarle la ficha a los potenciales leads que llegan a la agencia. Es crucial el primer contacto y la conversación que el comercial de la agencia de marketing digital tenga con el interesado en contratar un servicio. De esa manera, además de la información que uno necesita para cotizar, se pueden detectar detalles sobre cómo trabaja la marca y el tamaño de la misma.

Si bien el lead contacta a la agencia, nosotros también debemos elegir si queremos trabajar con la empresa. Les compartimos cuáles son las 4 alertas que nosotros prendemos a la hora de elegir al cliente y presupuestar.

1. Cómo y cuándo.

¿El potencial cliente mandó un email, un audio de Whatsapp o llamó directo? No es lo mismo que mande un email formal con un pedido de cotización que llame de forma directa. ¿Se presentó? ¿Dijo su nombre, apellido y de qué empresa es o mandó el famoso “Info por favor”? ¿Es claro en lo que pide o está incompleto? Además, es muy distinto si mandó un email en horario laboral que un Whatsapp a las 23 hs de un domingo.

2. Modales.

A la hora de organizar la primera reunión, todos podemos sufrir contratiempos pero no es lo mismo cómo se maneja cada uno. ¿Te avisa si cancela la reunión o está llegando tarde? ¿Se conecta al Meet o Zoom a tiempo o 10 minutos después? ¿Ofrece enviar el invite o llamarte? Por más mínimos que sean estos detalles, nos da un indicador sobre cómo puede ser trabajar con ellos a futuro y tener el panorama completo si vamos a querer tener este tipo de situaciones en nuestras vidas.

3. Propuesta.

Una vez terminada la conversación inicial donde el lead expone su necesidad a la



20
21

agencia para cotizar, ocurren varias instancias donde también podemos aprender el estilo de cada persona. Las propuestas que realizamos en la agencia son ad hoc para cada cliente; es decir, tienen entre 1 y 5 días de preparación, según el alcance de la misma. ¿Reclama la propuesta el mismo día si no la recibió habiendo sido anticipado de esta situación? ¿Envía muchos mensajes de Whatsapp seguidos preguntando novedades? ¿Llama directo sin previamente saber si uno está disponible?

4. Trabajemos juntos.

Es una sensación muy satisfactoria cuando el lead se convierte en cliente. Te confirman el presupuesto y es tentador avanzar, pero es donde más frío hay que estar y no desesperarse. ¿Acepta la propuesta sin haberla leído? ¿Quiere empezar sin firmar un acuerdo? ¿Pide bajar el presupuesto? ¿Acaso nosotros cuando vamos a un restaurante le decimos al mozo "Te puedo ofrecer un 20% menos por esta milanesa"? ¿Quiere arrancar salteándose un paso como una estrategia en el servicio de redes sociales o el envío de información en el desarrollo de un sitio web?

Estos son algunos de los indicadores que nos hacen pensar si queremos o no trabajar con un posible cliente. ¿Vos, tenés los tuyos?

En la parte institucional, nos sumamos a dossiernet.com.ar, un portal publicitario importante en Argentina. Participamos como jurados en entrega de premios y nos sirvió como prensa para gritar al mundo chico de la publicidad que había una agencia con un modelo de negocio con estilo propio que se llamaba Zlatan Advertising y sacábamos chapa de la forma de trabajar pospandemia cuando muchas agencias tuvieron que rearmarse.

Ésta fue la primera nota que enviamos al portal:

Agencia en red

Zlatan Advertising es una agencia de marketing digital que trabaja 100% remota desde 2016. Entrevistamos a Alejandro Rajman, CEO&Founder, para que nos cuente cómo es tener un



20
21

modelo de negocio así desde antes de la pandemia.

¿Es posible crecer en una agencia en red?

Hoy somos más de 25 personas en la agencia y crecer no fue fácil. A medida que sumábamos clientes íbamos buscando perfiles que se adapten a las necesidades de esas marcas y al seniority que requiriera el puesto. En la actualidad tenemos un nivel de experiencia importante, con especialistas de distintas áreas que tienen gran trayectoria en el ámbito publicitario, algunos de más de 15 años trabajando en multinacionales para clientes de renombre. Esto nos da la posibilidad de delegar más el trabajo y que cada uno sea responsable de sus cuentas. También confiamos en los perfiles más juniors y los acompañamos en su crecimiento de cerca para potenciarlos. Hoy el centennial que ingresa a la agencia se siente muy identificado con nuestra forma de trabajar.

« En la actualidad tenemos un nivel de experiencia importante, con especialistas de distintas áreas que tienen gran trayectoria en el ámbito publicitario »

¿Cuáles son las ventajas?

Muchas! Creo que desde la pandemia todos se dieron cuenta que se puede trabajar desde donde quieras, igual de bien o mejor que desde una oficina tradicional. Mantenemos contacto directo con todos los colaboradores al menos una vez por semana y tenemos reuniones virtuales con los clientes una vez al mes, además de tener contacto diario de forma online.

¿Y las desventajas?

Casi no hay. Si bien no tenemos los after office como la mayoría de las agencias, intentamos implementar los after home office para fortalecer la cultura de la agencia.



20 21

¿Cómo manejan las urgencias de los clientes, el “lo necesito para hoy”?

Como en toda agencia tradicional tenemos los mismos procesos de trabajo. En el caso de redes sociales, por ejemplo, se trabajan los calendarios con un mes de antelación para que justamente si existe una urgencia se pueda resolver de la misma forma que se haría bajo un modelo tradicional. Los encargados de cada cuenta están disponibles para cualquier eventualidad y al manejarse de esta forma organizada, cuentan con el tiempo para dar soporte inmediato -si bien impulsamos a nuestros clientes a que estas eventualidades sean las menos-.

¿Este modelo de agencia es el futuro?

No se si es el futuro, pero lo que puedo asegurar es que las agencias están tendiendo a un híbrido. Darle libertad a las personas para que trabajen donde quieran, ya sea en la oficina, en su casa o estando de viaje es una gran ventaja. Creo que las agencias van a terminar dando la opción de trabajar un par de días en la oficina y otros desde donde quieran.



20
21

Actualizamos el sitio web de Zlatan. En 2016, habíamos desarrollado una primera versión en Wordpress y como hacía ya un año que ofrecíamos webs personalizadas, no queríamos ser “casa de herrero, cuchillo de palo” y generamos una mejor versión. Aprovechando el cambio, creamos Zblog, un blog con la idea de ir subiendo notas del rubro periódicamente. Si bien, como todo blog, quedó un poco desactualizado, tomamos la costumbre de recomendar 5 libros para leer en 2022.

1. Shoe dog

Más conocido como “Nunca pares” de Phil Knight, fundador de Nike. La historia de una de las empresas más conocidas del mundo te sumerge como si la estuvieras viviendo en primera persona. Cómo la marca va avanzando paulatinamente, sus procesos, la contratación del personal, la aventura con los bancos de pedir préstamos y girarla para comprar más y más producto, los viajes a Japón, los problemas que se presentaron y las respectivas soluciones. Tal como el nombre del libro, no vas a parar de leerlo.

2. Los líderes comen al final

Simon Sinek es palabra mayúscula cuando hablamos de liderazgo y no sólo por su bestseller, “Start with why”, sino por su hallazgo en el campo militar donde observó que en la fila para comer, los soldados iban primeros y los de mayor rango al final. Anteponer las necesidades ajenas a las propias es una de las características de ser un buen líder, que tiene que conocer a sus empleados y ser consciente de que son más que un recurso contingente. Te dan ganas de comerte el mundo cuando terminás de leer este libro. Claro, después que se lo coman los demás.

3. How Google Works

Google es la palabra mayor en el mundo empresarial y no creo que necesite “vender” este libro para que lo comiences a leer. Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg hacen foco en los conceptos de equipo, innovación, crear una cultura y contratar gente altamente calificada.



20 21

Miles de ejemplos que te generarán ideas para tu empresa. ¿Uno de ellos? Gmail fue creado gracias al 20% del tiempo libre que le dan a los empleados en pensar ideas. Wow.

4. La Apple de Tim Cook

Steve Jobs es un goso y es sinónimo de Apple, pero qué presión debe sentir el sucesor, no? La vara la habrá dejado alta y debe ser imposible superar a Jobs. ¿Cómo seguir teniendo ambición y seguir siendo el número 1? Tim Cook cuenta su experiencia y cómo seguir siendo exitoso después del éxito.

5. Legado

Todos conocemos a los All Blacks, la selección neozelandesa de rugby es el equipo deportivo más exitoso del mundo. La asociación entre liderar y ser un allblack es directa y así lo demuestra James Kerr, el gurú de CEO's en este libro con sus 15 lecciones sobre liderazgo.



20 21

Con un dólar que no paraba de crecer, la búsqueda de clientes en otros países continuaba. Empecé a hablar con otras agencias ya que el boom de la pandemia-marketing digital, había afectado positivamente a todos. Varios de ellos fanfarroneaban con que tenían varios clientes en todas partes del mundo, pero cuando indagaba y profundizaba, casi ninguno era por un método que funcionaba sino eran trabajos conseguidos de casualidad o one shot.

Seguía en la búsqueda de la verdad de la milanesa, mientras otros trabajos de países se sumaban de forma aleatoria:

Colombia: Gracias a Martín, llegó Fosters Advance, una consultora, a los que les desarrollamos el sitio web en Wordpress.

Ecuador: Todavía no se como explicarlo pero mediante una campaña de Google Ads enfocada en Argentina, conseguimos a Bio Gal, una empresa de productos biodegradables, proveniente de Galápagos. Duró 2 meses pero en 2024 me terminó llegando un *lead* recomendado por Bio Gal.

España: Volvimos a España y esta vez con una mejor experiencia que en 2019. Llegó Phy-si, una marca de indumentaria sustentable, mediante un contacto de otro dueño de agencia que nos recomendó. Esta vez decidí encararlo distinto ya que necesitábamos una persona con presencia en el país vasco. Qué mejor que Mica con la que compartí 3 agencias distintas. Ella lideró el proyecto el cuál duró 2 años e hicimos lanzamiento de marca, desarrollo de sitio web, estrategia, diseño y gestión mensual de redes sociales.

Culminamos el 2021 con un ingreso de un 50% más que el año de la pandemia y con 30 colaboradores trabajando activamente mes a mes. Además, nos dimos por primera vez un gran gusto: inauguramos los regalos empresariales. Elegimos una caja de vino con una copa grabada con el logo de Zlatan y un vino Azul Malbec para agradecerle a todos nuestros clientes y colaboradores que hicieron un gran año y se aproximaba uno mejor.



20 22

Producciones audiovisuales y mantenimiento web para Zonaprop, pauta publicitaria para Bolivia y Paramedic, cobertura de eventos para Grimoldi y un desarrollo web para José Cuervo en México en el marco del Mundial Qatar 2022 fueron algunos de los trabajos que hicimos y las marcas que sumamos orgullosamente ese año a la vitrina de Zlatan.

Por otro lado, la limpieza de clientes seguía en marcha. Una marca que vendía zapatos nos había contratado gestión de redes sociales en 2021. Mati, el responsable de la cuenta, me mandó un Whatsapp alertándome que le habían acercado una propuesta económica para evitar el gasto de Zlatan y contratarlo directamente a él así se ahorran más plata. Tuve miles de ideas sobre cómo accionar (al igual que cuando tuve “*El primer cliente que no pagó*”), decidí darle la libertad a Mati de elegir si quería llevar el cliente por su cuenta por fuera de Zlatan y lo tomé como experiencia para hacer un nuevo cambio en la forma de mostrarnos ante los clientes. Desde ahora no habría un solo interlocutor sino que siempre hablaríamos de equipo.

No daba abasto a darle seguimiento día a día a todas las cuentas y necesitaba por primera vez un AleRajman2 que me complemente, así que decidí contratar a una coordinadora de cuentas en la agencia. Si antes había aprendido a delegar en tantas personas, delegar en una coordinadora general de cuentas iba a ser un desafío distinto. No funcionó tal como me esperaba: quizás porque no aprendí a bajar todas las tareas que necesitaba o no fue la persona idónea, pero sí me llevé muchos aprendizajes que me sirvieron para finalmente en 2024 contratar a quien hoy es nuestra Directora de Cuentas.

Argentina no pasaba un gran momento: la crisis se acentuaba, la inflación mensual crecía y el dólar estaba más inestable. Esto generó un parate en la captación de leads y que nosotros aprovechemos ese momento para hacer más foco en la parte organizacional; tanto de procesos internos como externos. Martín ideó un *Excel Master*: un documento con el ingreso y egreso de cada cliente y de cada colaborador desde el 2018 a la actualidad, tanto en pesos argentinos como en dólares. Un archivo con el que también se podía analizar los gráficos de la evolución de los ingresos por mes, *quarter*, anual, donde también servía para administración, facturación y *leads*.



20
22

En cuanto a la internacionalización, hice nuevos intentos y cambié de rumbo. Fui de viaje a Europa por 1 mes y aproveché para tener algunas reuniones en Croacia con agencias de marketing digital, aunque no era el mercado a apuntar.

Dejé finalmente España con la bajada de Physi como cliente y me centré en Latinoamérica. Muchas agencias van a España y a varias de ellas, les va bien, pero luego de varios intentos, desistí con el país europeo.

Siento que el latinoamericano aprecia mucho más al argentino y quizás más en el rubro de la publicidad. En las experiencias que tuve, las agencias y clientes españoles pichulean mucho los presupuestos, la diferencia horaria se siente al ser 4 o 5 horas dependiendo el mes y el dialecto es bastante diferente y en servicios como redes sociales, se sufre más.

Realizamos una acción comercial en México. Nos contactamos con Caro, argentina que vivía hace varios años en DF, y decidimos que le escriba a dueños de agencia, para invitarlos a tomar un café.

Luego de enviar 60 mensajes, logró juntarse con 4 y consiguió 2 agencias para realizar partnership con Zlatan con actualidades muy distintas: una agencia enorme de 150 empleados y una agencia chica con 3 personas.

Si bien trabajar con otros países tiene ventajas como cobrar en una moneda más estable que el peso argentino, uno se tiene que acostumbrar a la idiosincrasia del otro país. El mexicano trabaja definitivamente distinto al argentino.

A la agencia grande, desarrollamos una *landing* a José Cuervo para una acción del Mundial Qatar 2022 con el lanzamiento del "La 17" una botella de edición especial, por la cantidad de participaciones que tenía la selección mexicana. Fue una experiencia espectacular que se vio manchada un poco porque cobramos 6 meses después de lo acordado.



Si bien trabajar con otros países tiene ventajas como cobrar en una moneda más estable que el peso argentino, uno se tiene que acostumbrar a la idiosincrasia del otro país.





20
22

Para la agencia chica, cerramos un combo de 6 cuentas de Community Management. Mala experiencia ya que el dueño de la agencia tenía malos modos y nos trataba bastante mal. “Vos tenés que hacer lo que yo digo si allá 1 dólar es como 1 millón de pesos”. Una relación que no duró más de 3 meses, pero que al menos nos pagaron.

Aprovechamos el envión latinoamericano, para desarrollar una landing enfocada en latinoamérica con los casos de éxito que desarrollamos en estos países, logos de las marcas con las que trabajamos y claramente todo redactado en español neutro para intentar captar la atención de dichos países.

Le quería dar un plus a los clientes que nos acompañaban en Zlatan hace varios años. Sumé a Diego, un creativo, con el objetivo que mes a mes vaya por una marca distinta de la agencia y comparta 3 conceptos creativos con bajadas para darle un salto de calidad a las marcas y de esa manera, bonificárselo al cliente y que vea que seguimos pensando en hacerlos crecer.

También le queríamos ofrecer otros servicios a los clientes actuales y aprovechamos el boom de TikTok para embarcarnos en la nueva plataforma. Ojo, no todos las marcas necesitan TikTok y recibimos pedidos de marcas que justamente no podían entrar en esta red social porque cada marca es un mundo y no todos tienen que estar en todas las redes.

Pero había marcas que sí necesitaban imperiosamente estar para crecer y llegar a un nuevo público. Tuvimos 2 casos: uno bueno y otro no tan bueno.

Caterpillar nos pidió sumarse a esta red pero para que funcione, el tipo de contenidos que tienen que hacer las marcas tiene que ser particular, de acuerdo al lenguaje de la plataforma. Esto no pudo ser así por varios motivos, y los videos no tuvieron la performance que esperaban. En cambio, con Lácteos Castelar, insistimos porque sabíamos que SI funcionaría. Tal es así, que les bonificamos el servicio por un mes para que vean los resultados, sólo publicando las recetas que los influencers hacían en Instagram. Seguidores, guardados, compartidos y likes llovieron en la cuenta de TikTok de Lácteos Castelar, logrando que algunos videos tengan más de 1 millón de reproducciones.

Más crecíamos, más personas necesitábamos. Ya la Pandemia había pasado hace un par de años y varias agencias sumaron perfiles de otras provincias. Zlatan no fue la excepción y



20
22

personas de San Luis, Córdoba, Azul, Bariloche, Tandil y Coronel Suárez entraron a la agencia. Nuevamente crecimos un 50% en revenue comparado al año anterior y entregamos como regalo empresarial, botellas sustentables de nuestro cliente Liveslow a colaboradores y clientes.

En Zblog, publicamos un artículo donde nuevamente recomendábamos 5 libros para leer al año siguiente.

1. Start with why

Es más que conocida la charla TED de Simon Sinek sobre “Start with why”, pero qué pasa si esa charla la extendemos en un libro de más de 200 páginas? Simon hace foco en que las empresas tienen que pensar primero el por qué antes que el cómo o el qué. Todos debemos tener el “why” definido antes de arrancar.

2. Onward

Si bien va de mayor a menor, te recomendamos el libro de Starbucks, una marca que cambió radicalmente la cultura y la experiencia de tomar un café. Howard Schultz, CEO de la empresa, habla sobre el día en que decidió cerrar los 7000 Starbucks del mundo, sufriendo pérdidas millonarias para capacitar a sus empleados y remontar su negocio que venía en picada.

3. Eso nunca funcionará

No todos los libros son experiencias propias del éxito y fórmulas de cómo crear una buena marca. El libro de Netflix escrito por el cofundador y primer presidente, Marc Randolph, menciona un elemento que sorprende a los emprendedores y dueños de empresas: la suerte. ¿Es tan importante y fundamental en el crecimiento de una marca exitosa?

4. Four



20
22

Si recién empezás en este mundo, este libro es para vos. Un resumen de las 4 empresas más grandes del siglo XXI: Facebook, Amazon, Google y Apple. El gran Scott Galloway repasa la creación, historia, evolución y actualidad de 4 empresas revolucionarias que los emprendedores admiramos. Un trailer para que luego elijas en que marca profundizás.

5. El médico de Noah Gordón

Bonus track para El médico que no forma parte del rubro de liderazgo, tendencias y marketing digital. El médico es una de las novelas más vendidas del mundo y básicamente trata sobre el relato de la vida de un médico en el siglo XI donde podemos asociar el liderazgo del protagonista y su ímpetu de seguir siempre para adelante sin importar las barreras que te presenta el destino. Si bien tiene más de 700 páginas, no podés parar de leerlo y sumergirte en la desafiante vida del protagonista en los años 1000.



20 23

Si bien en Argentina es un desafío tener un negocio y ser emprendedor, el 2023 se caracterizó por hacerlo aún más difícil. Más allá de ser un año con elecciones presidenciales, el dólar comenzó en enero a \$350 y cerró en diciembre a \$1.000 y la inflación fue del 211% según INDEC, aunque todo el mundo sabe que en las calles fue más.

Durante los últimos años, otros dueños de agencia de publicidad me compartieron la importante rotación de personal que tenían en sus empresas. No lograban mantener los buenos recursos y se iban por una diferencia de 100 usd en su sueldo, sumado a la característica de las últimas generaciones que llegaron acostumbradas a saltar de una empresa a otra.

Hasta el momento, sentía que no me estaba pasando y confiaba en mi modelo de negocio: los colaboradores estaban contentos porque elegían con qué marca trabajar y cuánto querían cobrar. Fin. Pero por primera vez en 2023 hubo un recambio fuerte de personal en Zlatan: algunos de ellos por decisión propia y otros por decisión mía, ya que tenía recursos que hace rato no estaba conforme y le seguía dando oportunidades a personas que no se la merecían o que no tenían las cualidades para hacerlas. Al defensor, pedile que defiendas, no que haga goles. Eso dio el puntapié para hacer foco en recursos humanos. Si bien no terminé contratando una empresa o alguien *in house* que se dedique a eso, me puse como objetivo tener una entrevista cada 15 días para conocer perfiles nuevos e ir sumándolos en la cantera.



Por primera vez en 2023 **hubo un recambio fuerte de personal en Zlatan:**

algunos de ellos por **decisión propia** y otros por **decisión mía.**



Una de las acciones ejecutadas en el segundo semestre fue sumar bonos en dólares para lograr mantener los buenos recursos. Al ser un año que se hablaba tanto de la moneda estadounidense, se nos ocurrió premiar a los mejores colaboradores con un bono significativo a fin de año. Elegimos a los 6 que mejor laburaron y que cumplieron los objetivos



20 23

que le habíamos planteado durante el último semestre y mediante un sistema de puntuación obtuvieron un bono de 100 usd a fin de año. Algunos objetivos ya estaban incluidos en sus tareas diarias pero aún no lo realizaban en tiempo y forma. Ejemplo: los reportes mensuales a los clientes los enviamos del 1 al 10 de cada mes y aún así, algunos colaboradores los enviaban el 11, 12 o 13. Otros objetivos eran más difíciles de cumplir pero el premio era mayor. Martín creó un sistema, que incluía también el NPS (Net Promote Score), una herramienta que mide la lealtad de los clientes. Fueron 5 preguntas que realizamos a todos los clientes de manera trimestral para saber cuán conforme estaban con el servicio y la calidad brindadas por Zlatan Advertising. De ahí, aprovechamos para sacar conclusiones que nos sirvieron para tomar decisiones.

La acción fue medianamente positiva. Nos enteramos que algunos clientes no estaban contentos con su ejecutivo de cuentas y no nos lo habían dicho. Preferían decirlo de esta manera. A medida que fue repetitivo, tomamos acción e hicimos cambios que terminaron siendo positivos tanto interna como externamente. Aunque por otro lado, hubieron reportes que también se enviaron luego de los días 10 de cada mes. En resumen, sirvió tener un panorama de la satisfacción de los clientes hacia la agencia, pero no tanto premiar a los recursos con las tareas que ya tendrían que haber estado haciendo y les correspondía.

De julio a octubre, hubo un salto del 100% en el dólar. Eso hizo que tomemos la decisión de ir a buscar clientes afuera con más fuerza, ya que el mercado argentino estaba más parado de lo habitual y en otros países pasamos a ser más baratos. La estrategia comercial destacada de este año fue en septiembre. Buscamos agencias en Perú y Chile mediante Google, hicimos una selección, buscamos a sus CEOs y Directores en LinkedIn, los agregamos y les mandamos un mensaje directo y conciso:

"Hola X, cómo estás? Soy Ale Rajman, CEO de Zlatan Advertising, una agencia de marketing digital con base en Buenos Aires. Te comento que estoy planeando un viaje a Lima/Santiago en octubre para reunirme con potenciales clientes y agencias para trabajar en conjunto. Te dejo el sitio web: www.zlatanadvertising.com. Si te interesa, podemos coordinar previamente una call así nos conocemos. Saludos!"



20 23

De 70 mensajes enviados, tuvimos una tasa de respuesta muy alta. Concretamos 25 calls, de las cuales, algunos contactos tenían pinta de ser de muy buena calidad y otros, no tanto. Filtramos, viajamos y tuvimos 12 reuniones presenciales en Lima y Santiago con el objetivo de conocerlos cara a cara y ver en qué servicios podíamos complementarnos y hacer match.

La experiencia fue positiva aunque no nos trajimos ningún negocio en concreto. Tampoco lo esperábamos porque el objetivo era realizar conexiones y formar una red. Tuvimos reuniones cortas que dejaron poco y otras más jugosas donde fuimos invitados a cenar en un gran restaurante peruano con familias incluidas. Los meses siguientes envié propuestas económicas que me fueron solicitando, pero a medida que fue pasando el tiempo, nos convertimos un poco más caros en dólares y la relación se fue perdiendo con la mayoría.

En un año movilizante, decidimos realizar el mismo regalo empresarial que en 2021: una copa de vino grabada con el logo de Zlatan y una botella de vino a todos nuestros clientes y amigos allegados. Mantuvimos el mismo ingreso que en 2022, lo cual fue visto como algo sumamente positivo, debido al contexto.



20 24

Imposible no ser repetitivo con la situación del país. Diciembre 2023 cerró con una inflación del 25% (según indec) y el 2024 empezaba de la misma manera. Cambio presidencial y fuerte inflación en enero, febrero y marzo donde la mayoría de los rubros quedaron parados. Previendo los meses estancados que se aproximaban, era un gran momento para mirar para adentro y enfocarse en otros temas que no sean “ganar clientes”.

¿Estaba conforme con el rendimiento de Zlatan? ¿La calidad que ofrecía a mis clientes era la de una agencia normal o la de una excelente agencia? ¿Todos los colaboradores estaban al tanto de la cultura de Zlatan o había que hacer un refresh luego de que haya un cambio importante de personal? ¿Qué podía ofrecerle a los colaboradores para que estén contentos y ellos pongan contentos a los clientes? ¿Había riesgo de caída de clientes en un momento tan delicado en el país? ¿Cuál era la estrategia comercial en Latinoamérica? Éstas fueron algunas de las preguntas que me planteé en su momento para tomar decisiones internas cuando el mercado estaba quieto.

Contraté a Mavi, una coach argentina que reside en España, especialista en negocios, que me ayudó a ordenar la agencia puertas para adentro. Mavi tiene experiencia en procesos, documentación, finanzas, comercial, recursos humanos y todo lo que una agencia tiene que afrontar.

Desarrollamos varios documentos en conjunto y nos enfocamos en afinar los procesos, tanto de los colaboradores, como de los recursos nuevos que ingresaban a la agencia. Éstos son algunos de los avances que tuvimos:

- 1. Work Agreement:** un documento a los clientes que detalla la forma de trabajar de la agencia.
- 2. Team Agreement:** un documento interno que detalla lo que espera Zlatan del vínculo agencia-freelancer.
- 3. Onboarding:** el proceso de cuando entra un colaborador a Zlatan: le llega el mail con



20
24

toda la info de la agencia, su mail, su firma, los datos para facturar, los contactos de las personas importantes de la agencia y un link de un Drive.

4. Drive: la información necesaria para trabajar en Zlatan: logo, manual de marca y recursos gráficos, instructivo para sincronizar el mail a Gmail, presentación con beneficios por ser parte de Zlatan, modelo de minuta y reporting.

Además, profundizamos sobre la estrategia comercial, de cómo encarar ciertas situaciones difíciles dentro de una agencia y hasta la decisión de contratar una directora de cuentas, que me permita por primera vez en 8 años, programar el out of office para tomarme unos días de vacaciones. Funcionó porque esta nota escribí para Zblog.



Mi primer OOO

En las 6 agencias que trabajé previas a Zlatan, era un placer poner el OOO (*Out Of Office*), una herramienta del mail para que cuando te llega un mail laboral, automáticamente sea respondido que te encontrás de viaje o con acceso limitado y el contacto de la persona que te suplanta o reemplaza tus temas. De esta manera, realmente te vas de vacaciones y despejas tu mente porque te olvidas del mail y hasta de la contraseña de tu compu.



Tardé más de 8 años en poner mi primer OOO en Zlatan. Algunos dirán que pasó mucho tiempo y tendría que haber sido antes. **Quizás sí.**



Tardé más de 8 años en poner mi primer OOO en Zlatan. Algunos dirán que pasó mucho tiempo y tendría que haber sido antes. Quizás sí. O quizás algunos se van de viaje pero nunca logran separarse del mail y se pueden ir de viaje, pero no de vacaciones. Cada dueño de empresa con su librito.

A principios de 2024, fue uno de los objetivos que me tracé: no tocar la compu por una o dos



20 24

semanas, delegar todas mis tareas, quizás responder para derivar o delegar un Whatsapp o mail urgente, soltar y confiar en el equipo.

El logro fue acompañado por 2 grandes aristas: la contratación de una mentora (Mavi) y la incorporación de una nueva Directora de Cuentas (Noe).

En enero, sumamos a Mavi, una argentina que reside en España como guía/asesora para dueños de empresas. En una de las primeras sesiones, redacté una *wish list*, una lista sobre temas que me gustaría concretar como dueño de agencia. Una de ellas fue: tomarme vacaciones. No lo tenía en los planes por un tema personal, pero me atraía coquetear con la idea que el viaje de ese año, sea también desconectar.

Sesión a sesión fuimos avanzando con la organización de procesos y de la agencia. Incorporamos documentos como *Team Agreement* (un documento interno que tiene como objetivo un acuerdo de cómo se trabaja en Zlatan) y *Work Agreement* (un documento hacia el cliente de las pautas de cómo trabajamos entre agencia y cliente). También, fuimos finos a la hora de trabajar el *Onboarding* de una persona nueva que entra a la agencia (el mail que recibe de bienvenida, su mail laboral, su firma, conocer el mundo Zlatan, sus compañeros, etc). Poco a poco, se fue avanzando hasta que llegamos al punto de la Directora de Cuentas. Elegí a Noe quien hace 5 años trabaja en la agencia y estaba lista para dar el salto a esa posición. Nos pusimos de acuerdo, definimos las tareas, objetivos y comenzamos un mes antes que organice el viaje. Fue ambicioso armar el plan de la incorporación de la Directora de Cuentas y a la vez organizar el viaje un mes posterior a esa asunción, pero salió todo bien.

En total, fueron 10 días hábiles los que me tomé para descansar y viajar a Estados Unidos. El pasaje fue sacado con 20 días de anticipación y en esos días pensé en hacer alguna acción en LinkedIn como fue en Perú y Chile. El país norteamericano es otra liga y era tentador generar reuniones, pero la ambición casi le gana al foco, que justamente era cumplir con uno de los objetivos planteados a principios de año que era desconectar.

Solamente entré un par de veces a la casilla de mail para reenviar un par a las personas correspondientes. El Whatsapp, que hizo que la vida privada conviva con la laboral, hizo que



20 24

también reciba notificaciones, pero esos chats fueron archivados para contestar luego.

El dueño de agencia o negocio me entenderá: que a pesar que uno pone el OOO, viaja o decide no contestar ningún mail, uno nunca se termina de relajar 100% y quizás utiliza ese tiempo ciego, para analizar cómo viene el año, pensar creativamente, ver su negocio de una manera más macro, alejarse del día a día, apreciar los logros, pensar cómo se puede crecer aún más, ver los puntos flojos del negocio, leer un libro y mucho más.

Si sos dueño de un negocio y nunca te tomaste vacaciones, hacelo, intentalo. No se va a caer el mundo. Y si no te animás o no estás preparado, también está bien.

El OOO en cuestión:

Hola,

En este momento, me encuentro de viaje con acceso limitado a los mails hasta el 16/5.

Por cualquier urgencia, contactar a Noelia Miceli, Directora de Cuentas de Zlatan Advertising:

noelia@zlatanadvertising.com

Gracias!

A partir de mayo/junio, el país se fue acomodando de a poco y volvimos a tener movimiento de upsellings y prospectos. Hasta el momento las propuestas a nuevos clientes las seguíamos enviando pero nos rechazaban por presupuesto, algo que no me venía pasando años anteriores. Tenía una tasa de cierre de clientes muy grande pero en 2024 bajó abruptamente. Las causas pueden ser varias pero las que encabezan la tabla eran un aumento de competidores y por ende, de precios, sumado a que las empresas cuidaban cada peso invertido en momentos de crisis.

La primera buena noticia fue que hasta agosto no habíamos perdido clientes, algo poco usual en agencias donde suelen haber varios ingresos y egresos. Incluso, en una situación tan compleja, conozco agencias a las que se les fueron el 25% de marcas en su haber. Concentrarse el primer semestre en mirar internamente y tratar de ofrecer el mejor servicio



20 24

posible en momentos de crisis fue una buena decisión.

La segunda buena noticia es que luego de un semestre sin sumar marcas nuevas, conseguimos 6 entre julio y agosto: algunos proyectos de one shot entre los que se destaca el Hospital Italiano que desarrollamos un filtro de Instagram para su departamento de recursos humanos y otros de largo plazo como para HID, una empresa mexicana con presencia en toda latinoamérica a la que le brindamos capacitaciones de Google Ads a sus partners y un sitio web con un sistema de puntos para que puedan canjear por premios para sus empleados.

En los primeros años, Zlatan era una agencia donde todos se conocían entre todos, a pesar de ser full remoto. Pero los recursos van pasando y en 2024 se sufrieron 2 bajas importantes: Nico, analista de performance senior y Emi, social media manager, dejaron la agencia luego de más de 5 años y hubo que salir a buscar reemplazo de las 9 marcas que manejaban entre ambos. Afortunadamente y luego de un trabajo anterior minucioso conociendo perfiles nuevos y teniendo el banco de suplentes y la reserva preparada para salir a jugar, conseguimos sus reemplazos en menos de 2 semanas.

Cerramos el año con un incremento del 60% de revenue comparado al 2023 y para el regalo empresarial optamos por algo tecnológico: unos auriculares inalámbricos con el logo de Zlatan para que tanto clientes como colaboradores tengan sus calls, bajo el lema "Gracias por acompañarnos este 2024. Sigamos escuchándonos este 2025".



20
24



El modelo freelance

Hoy la palabra freelance está incorporada de manera muy natural en el ámbito laboral, pero antes de la pandemia era poco usual. Quizás en el mundo de la publicidad más que en otros rubros, ya que es conocido por ser un mercado informal, de poca paga y flexible a la hora de conocer gente nueva, trabajar para otras marcas y hacer laburos esporádicos.

Cuando llegó la pandemia en 2020, todas las empresas del planeta tuvieron que reinventarse y aprender a trabajar desde sus casas, sin saber qué iba a pasar y cuánto iba a durar. Tuvieron que capacitar a sus empleados, encontrar canales de comunicación como Slack, Discord o Trello, más allá de los conocidos Whatsapp y Zoom, supervisar personas que quizás estaban durmiendo siestas en sus casas, contratar gente sin conocerla personalmente, despedir personal mediante un mail y hasta incluso, mantener la cultura de la marca sin estar todos encerrados en una misma oficina. Todos estos ejemplos y muchos más son los

que Zlatan no tuvo que atravesar. Le ganamos tiempo y experiencia a otras agencias, ya que todos en Zlatan ya sabían que hacer y no sufrimos cambios drásticos. Aprovechamos la situación para incluso posicionarnos como la agencia que ya trabajaba de forma remota pre pandemia.

En febrero de 2016 cuando decidí poner una agencia, jamás dudé del modelo de negocio. Siempre fue claro: una agencia con estilo propio que combata a las amenazas y debilidades que había en el rubro, como horas extra de trabajo nocturno y mala paga.

Una agencia de trabajo remoto, con personal freelance, con recursos de calidad, que quieran



Con la red de contactos de las agencias que trabajé, la facultad a la que fui, el círculo familiar y de amistades en el que me movía, **confiaba en que iba a funcionar.**





20 24

ganar lo que ellos pretendan, que hagan su trabajo cuando ellos lo deseen y desde donde quieran, sin estar atado a pagar un alquiler de oficina ni gastos extra injustificados. Con la red de contactos de las agencias que trabajé, la facultad a la que fui, el círculo familiar y de amistades en el que me movía, confiaba en que iba a funcionar.

La Pandemia ayudó a que el proceso acelere más rápido. Antes, las reuniones con clientes o leads eran de manera presencial y uno perdía horas entre viajes y conversaciones de relleno, cuando ahora por Meet o Zoom, se resuelven en minutos. Al tener más tiempo, uno lo explota y multiplica para que el negocio crezca.

Algunos clientes me miraban raro cuando les decía que no tenía oficina. Sobre todo con los clientes grandes, que pre 2020 acostumbrados a juntarse en enormes salas de reunión, decirles que no tenía oficina me daba hasta a veces vergüenza. A algunos les decía que tenía oficina en Recoleta, la oficina de mi papá, y que nos juntábamos ahí pero no todos los días (modalidad hoy conocida como "trabajo híbrido").

Mentiría si no dijera que cada tanto me entró la duda de si poner una oficina y cumplir el sueño de ver el corpóreo grande con el nombre de la agencia y una linda vista, pero Zlatan fue creciendo justamente por ser Zlatan, y tener un estilo distinto a todas las agencias que existen.

Conozco y me he juntado a almorzar o a tomar un café con más de 50 dueños de agencias de toda latinoamérica en los últimos años. Hoy decido hablar y ponerme al día con menos de 10. Varios me fueron preguntando a lo largo de este tiempo, cómo hago para sostener este modelo: cómo coordino a las personas y controlo que trabajen en tiempo y forma y que cumplan con las expectativas, cómo hago para estar al tanto de todos los clientes, por qué canales me comunico, cómo armo los equipos, cómo defino el tarifario, cómo consigo clientes, cómo contrato gente y hasta cómo creo una cultura de agencia si no los veo todos los días.

Todo puede cambiar pero en este momento no se me ocurre otra manera de liderar Zlatan.



20
24

Medianos y grandes clientes que están hace mucho tiempo y confían en nosotros. Brindamos un abanico de servicios en marketing digital para que las marcas crezcan. Tenemos un modelo de negocio claro con base en Buenos Aires. Sostenemos una estrategia comercial que va creciendo de a poco en latinoamérica. Creamos y mantenemos una identidad visual que va acompañada de los valores y de lo que somos en la agencia. Y lo principal de todo: tenemos colaboradores que están contentos con lo que hacen, les gusta la forma de trabajar y están con hambre de más.

Podemos tener aciertos y desaciertos, pero esta es nuestra experiencia de estos 8 años y medio de puro crecimiento. Esta es la historia de una agencia de marketing digital que nació freelance y así pretende mantenerse. Una agencia con estilo propio.

Continuará.