



## Bravo CL

### Los desafíos de un negocio cambiante

Alonso Martínez es director ejecutivo de Bravo CL, una empresa dedicada al marketing digital nacida en España y con oficinas en varios países de América, y debe tomar una importante decisión. Desde la casa matriz existe un cambio de visión de trabajo, lo que implica nuevos procedimientos en el funcionamiento de la empresa. Alonso debe velar por su implementación y que su equipo se adapte de la mejor forma posible. ¿Será capaz de cumplir con esta tarea, logrando optimizar la forma de trabajo?

*"El punto más crítico ocurre cuando uno de los socios administradores de la empresa en Chile decide partir a una empresa competidora, dejando a Alonso con toda la carga de la operación local".*

#### Los primeros pasos

Bravo es una empresa fundada en España a comienzos del año 2000, debido a la creciente tendencia que existe en este mercado hacia los medios digitales, ya sea para presentar productos y servicios, como también para favorecer la relación de los clientes y consumidores con las empresas. Ante esta necesidad, la agencia de marketing decide innovar y plantear un servicio de acompañamiento a sus clientes, algo que hasta ese momento no era realizado por ninguna otra consultora de marketing o agencia de publicidad de Iberoamérica.

Luego de un gran éxito en España, en Bravo decidieron ampliarse a otros mercados. La multinacional comienza a trabajar en México, Estados Unidos, Brasil, Argentina y Colombia, además de la matriz en España, todas teniendo gerencias independientes por país. En esta

incursión Bravo arribó al mercado chileno, donde forman la oficina local: Bravo CL.

### **Bravo CL**

El equipo se forma en 2007 con Alonso Martínez como director ejecutivo. Bravo CL comenzó con una operación reducida, la que fue expandiéndose en todos los sentidos: más equipo, más facturación, más clientes. La empresa tiene dos unidades estratégicas de negocios (UEN) principales: consultoría en experiencia de usuario digital (UX) y consultoría en análisis de métricas web (métricas). La primera UEN es el negocio por el cual nació Bravo CL, donde el foco está en ayudar a que los clientes tengan un mejor sitio web, pensando en sus objetivos de negocio. Esta compañía busca mejorar cada sitio web desde la opinión de sus usuarios, para lo que utilizan distintas metodologías (entrevistas, test, cuestionarios, etc.) sumado a la experticia en mejores prácticas de sitios web alrededor del mundo, dando fruto a un sitio muy cómodo para sus usuarios y que finalmente logra su cometido: vender.

La segunda UEN, Métricas, nace un poco más tarde. Ésta se encarga de entregar información a los clientes sobre el uso de sus sitios web, con herramientas que permiten la medición de indicadores de negocio como ventas, abandono de procesos importantes, tasas de consumo de contenido en los sitios web, etc. Esta área se caracteriza por agregar un importante valor a los clientes con información para tomar decisiones estratégicas respecto de sus sitios web.

En 2012 la compañía pasó por su mejor momento: El equipo de la sucursal chilena de Bravo tiene cerca de 20 empleados, ambas UEN presentan muchos beneficios económicos y el clima laboral es muy agradable.

### **Tiempo de cambios**

Sin embargo, en 2013 el grato ambiente en Bravo CL se vio interrumpido. Repentinamente algunas personas del equipo comienzan a desvincularse de la empresa, dejándola sin posibilidad de ofrecer algunos servicios, tales como diseño gráfico o programación. El punto más crítico ocurre cuando uno de los socios administradores de la filial chilena decide emigrar a una empresa competidora, dejando a Alonso Martínez con toda la carga de la operación local.

En Madrid el director ejecutivo de la empresa matriz y socio mayoritario de Bravo decide no tomar parte de las decisiones de la sucursal chilena, debido a que cree que su socio en el país puede hacer frente a todas las responsabilidades que se le presenten. Eso se mantuvo unos meses, ya que en un momento inesperado el director ejecutivo decide viajar a Chile junto al socio encargado de las oficinas de Miami, México, Argentina y Colombia. Tras reunirse con el socio chileno, deciden que Alonso se desligue de la gerencia general, relegándolo a un cargo menor, situando a la oficina de Chile bajo el mando de quien administraba el resto de las oficinas de Latinoamérica. Con esta modificación comenzó una nueva etapa para Bravo, en la que ya no existen empresas independientes por país, sino sólo una gran oficina regional en Latinoamérica.

El ambiente entonces se tornó cada vez más incierto, generando incertidumbre en los empleados sobre qué ocurrirá con ellos y desconocimiento de cómo realmente colaborarán entre las distintas oficinas, quiénes realmente mandan, entre otros aspectos relevantes.

Alonso Martínez, en su nuevo cargo de administración, intenta acercarse a su equipo en repetidas ocasiones para calmar la tensión, ofreciendo dar mayores detalles sobre qué implica este proceso para el personal. Sin embargo, después de un par de meses no ha dado con ningún plan concreto sobre qué implica la integración de las distintas oficinas de la región, puesto que ya no está en su poder este tipo de decisión. Alonso está preocupado, sobre todo por la imposibilidad de tomar decisiones clave en su nuevo cargo. Sin embargo, siente que de todas formas puede ayudar a mejorar el clima laboral, pero ¿de qué manera?