



# “Estamooos

listos para ir por nuevos clientes”

Entrevista con

Germán Santana

La [inversión publicitaria](#) y las campañas regresarán en el [cuarto trimestre](#), ya que muchas de las empresas han encontrado la forma de adaptarse al nuevo entorno, en donde [impera lo digital](#).

\*Entrevista realizada por Carlos Ruiz, presidente del Consejo Editorial de istmo durante el FORO ISTMO 2020

Contrario a una primera intuición, Google no es una empresa que prefiera la interacción a distancia. Fue, sí, una de las primeras en adaptarse a la pandemia y organizar su trabajo de forma remota. Sin embargo, sigue siendo la empresa con oficinas de ensueño que favorecen el trabajo en equipo y una administración horizontal. Además, para Germán Santana, Principal Partner Manager en Google Nueva York, a cargo de clientes de gran tamaño, el contacto humano era clave en su actividad. Pero Google decidió ponerse a la cabeza de la adaptación, en lugar de resistirse. En charla con *istmo*, Santana comparte algunos de los aprendizajes que este difícil año ha dejado a la empresa y al mundo en general. En su opinión, la última parte del año verá a las empresas reiniciar sus actividades de *marketing*, después de un periodo de adaptación a la nueva realidad.

## Germán Santana



Principal Partner  
Manager en  
Google Nueva York

### ¿Cuáles tendencias han cambiado en las agendas de los CEO, como efecto del coronavirus?

Lo que ha sucedido es una aceleración masiva en las tendencias que ya existían. Por ejemplo, el trabajo remoto, el uso de herramientas como Zoom, Youtube y los *live stream*. Además se han presentado cierto tipo de preguntas que se hacen los CEO como ¿es necesario tener tanta gente o planta de trabajo en las empresas? Algo que ha tomado mucha fuerza a causa de la pandemia es la importancia de la salud mental de las personas que trabajan en una empresa y de sus ejecutivos.

### Cada persona en el planeta está creando 1.7 Mb de datos/seg y plataformas como Google, Instagram, Amazon, Netflix y Spotify han crecido exponencialmente. Toda esta información a nivel mundial ¿cómo se ha potenciado en beneficio de la salud?

Aquí me gustaría citar a Winston Churchill cuando dijo: «Nunca desperdices una buena crisis». En mi opinión, éste es el ejemplo perfecto. Se han visto cosas muy interesantes. Por ejemplo, Google y Apple trabajaron en conjunto para crear una aplicación de rastreo de contagio de COVID-19. Esto es algo sin precedentes. Se trata de dos empresas que en muchos aspectos compiten y el hecho de que se unan para desarrollar algo que va a ayudar al bien común es algo que no tiene parangón.

Por otro lado, pienso que la creatividad también se ha desarrollado en muchos aspectos. La gente, con el tiempo que tiene

en sus manos, han creado cosas, desde microempresas que se encargan de hacer nuevos diseños de cubrebocas, hasta lo que ha sucedido con el turismo -uno de los sectores más afectados-, donde han brotado empresas que se encargan de proporcionar experiencias que no necesariamente tienen que ver con lo que vivíamos en el pasado. Son beneficios que se han desarrollado a través de la pandemia.

### Con el desarrollo de la creatividad, que mencionas, las personas han creado algunos emprendimientos en tiempos de pandemia. ¿Cómo las Pymes pueden incorporar la analítica de datos para beneficio de su negocio?

Lo primero es asegurarse que tengan alguna herramienta de análisis de datos en sus páginas *web*, y Google tiene una que es gratis, que se llama Google Analytics. Hay que asegurarse que esté bien instalada. Es un código que se pone en las páginas; después, básicamente entender a la audiencia, cómo se están posicionando las campañas; si están haciendo algunas de mercadeo, qué tipo de audiencia objetivo tienen. Dependiendo de los objetivos de venta o de promoción de productos que tengan, deben apoyarse en esos datos para generar más ingresos.

Es un tema que empieza siempre en el nivel más alto y vas bajando poco a poco, porque estas herramientas tienen muchísimos datos y si únicamente te enfocas en una pequeña porción de ellos, te vas a quedar pensando demasiado, sin saber cómo progresar. No hay necesidad de volverse tan



## Google y Apple crearon en conjunto una aplicación de rastreo de contagio de COVID-19. Esto es algo sin precedentes: dos empresas que suelen competir, se unen para ayudar al bien común.

curiosidad. Uno de ellos son los bares. Seguramente en el futuro habrá una vacuna, pero ¿estaré cómodo en un bar, al lado de una persona que estornuda? No sé. El otro tema es el de las aplicaciones que te ayudan a conocer gente para establecer relaciones. Por ejemplo, la gente hace el *match*, se envían botellas de vino, comienza la conversación de manera virtual y se van conociendo personalmente. Son el tipo de tendencias que están cambiando y a las que todos tenemos que adaptarnos.

s sofisticados: simplemente miremos los datos, visitas, el comportamiento de los usuarios en la página web y dependiendo de eso, de qué producto quiero vender, parto de esos datos y creo mi estrategia.

### ¿En qué consiste la alianza de Google con Apple? ¿Crees que esto puede ayudar a ir erradicando la enfermedad y regresar a la normalidad?

A erradicar la enfermedad no. A lo que sí ayuda es a poner mayor validez en la información. Se han escrito muchos artículos que dicen que, desafortunadamente, los datos que tenemos sobre las muertes por COVID-19, se han inflado. Al crear esta herramienta, básicamente estamos validando los datos de quienes efectivamente se han hecho la prueba y han salido positivos, y saber quién ha estado en contacto con estas personas. Esto no cura la enfermedad, pero seguro podrá darnos una mejor alternativa para rastrear y tomar medidas para seguir previniendo el contagio.

### ¿Cómo ha cambiado la COVID-19 las megatendencias de consumo?

Se vivió el *Black Friday* en muchas partes del mundo y Walmart anunció que haría promociones en línea, para evitar aglomeraciones de personas en las tiendas. Esto es algo que no se había visto.

En cuanto a la movilidad y el turismo como tal, doy cuatro ejemplos: anteriormente, las aerolíneas diseñaban los aviones con el menor espacio posible entre asientos para poder meter más pasajeros. Esto desde luego está cambiando. Delta ha tomado la decisión de no poner una persona en el asiento de en medio para evitar la proximidad y por ende los contagios. O en los grandes hoteles todo pagado; el modelo anterior era «mientras más gente mejor», porque los márgenes son pequeños. A partir de ahora seguramente se crearán experiencias más customizadas, más personalizadas, para que la gente viva el turismo de manera distinta.

Por otro lado, no tengo idea qué va a pasar con la industria de los cruceros, donde la intensidad era meter más pasajeros para así generar un poco más de margen. Hay dos cosas adicionales que personalmente me crean mucha

### Hablando de la producción de datos en términos de e-commerce, de publicidad, de marketing ¿cómo se están acercando las marcas a sus consumidores en estos tiempos de pandemia?

En cualquier crisis lo primero que se afecta son el mercadeo y la publicidad; se detienen esos esfuerzos con buena razón: hay mucha incertidumbre. Lo que muchas empresas tuvieron que hacer en esta pandemia en particular fue cambiar el mensaje. Muchos de los anuncios que ya estaban creados tenían tal vez un aspecto optimista en aquel momento. Hubo que parar, replantear, crear nuevos anuncios y volver a empezar. Estamos viendo desde el trimestre pasado que se ha activado un poco más la publicidad digital en casi todos los sectores, porque los mercados estamos más ajustados a la nueva realidad. ¿Qué va a pasar en el cuarto trimestre, para muchas empresas el más importante del año? Creo que veremos niveles de inversión como antes de la pandemia e incluso mejores de los que vimos el trimestre pasado, porque las oportunidades están dadas, los planes se rehicieron y estamos listos para salir a traer nuevos clientes.

### ¿Cómo han cambiado los hábitos de consumo en el mundo y específicamente en América Latina a raíz de la COVID-19?

No tengo datos exactos para América Latina, pero lo que te puedo asegurar es que en el mundo, si había alguna duda que todo será *online*, a través de una computadora, esta duda ya está disipada, porque sencillamente no hay otra opción. Si quieres comprar tu supermercado, tu ropa y las tiendas están cerradas, deberás hacerlo en línea. Pienso que el mundo, que ya se había digitalizado, será 100% digital en los próximos meses, no años. La aceleración que hemos visto es diez veces lo que se tenía en el decenio pasado por ejemplo.

**Google dedica tiempo y enormes recursos a hacer estudios sobre prácticas de dirección, como el que analizó la efectividad de los mandos intermedios y el que buscó las claves de un buen trabajo en equipo. Ahora está llevando a cabo otro estudio sobre el trabajo a**



Headquarters de Google en Londres.

## en Google la interacción humana en persona es algo que valoramos mucho. Es por ello que de cierta manera, aunque no sabemos todavía cómo, vamos a volver a la oficina y vamos a ajustarnos a la nueva realidad.

### distancia. ¿Qué tanto les ha permitido esta investigación prepararse hacia el futuro y adaptarse a situaciones como la de hoy?

Personalmente nunca fui muy entusiasta de trabajar desde casa, por varias razones. Si alguien ha tenido la oportunidad de ir a las oficinas de Google, sabrá que son espectaculares. Pero el hecho de que a mí no me apeteciera trabajar desde casa no quiere decir que no hubiera tenido la opción. Si la tuve, y tengo más de 10 años aquí. Eso ayudó bastante a la adaptación que tuvimos a la pandemia.

Google fue una de las primeras empresas globales que mandó a toda la fuerza laboral a su casa. Y seremos una de las últimas empresas en regresar a la oficina. De hecho, no me sorprendería que se diera a muchas personas la opción de trabajar desde casa si eso las hace más productivas. Pienso por ejemplo en padres de familia que acaban de tener hijos; el tiempo que pasen con ellos es definitivamente invaluable y,

si son igual de productivos, no hay razón por la cual deberían volver a la oficina.

### ¿Cuáles son los elementos que promueve Google para mantener la cohesión en sus grupos de trabajo?

Siempre nos enfocamos en la diversidad cuando formamos equipos, por eso nuestros procesos de reclutamiento son relativamente lentos en comparación con los de otras empresas. Esto es a propósito, porque queremos asegurarnos de que la persona que ingresa a Google se acople bien a la empresa como tal -no es una empresa para todo el mundo, porque hay quien no se acopla a un sistema que no sea jerárquico-, y sea adecuada para el rol al que está aplicando. Se llevan a cabo cerca de seis entrevistas -en ocasiones más-, para asegurarnos que el candidato va a aportar al equipo y a la propia empresa. El tiempo promedio de una persona en un equipo en Google, aunque puede variar, es de dos a tres años, para después cambiar de rol internamente.

Yo mismo he cambiado de rol cerca de cinco ocasiones, en los diez años que tengo aquí.

### En esta nueva normalidad, ¿Google avanzará a una automatización mayor hasta propiciar un mundo más virtual?

No. De hecho nuestro CEO fue muy claro cuando dijo que vamos a regresar a la oficina. Será de una manera distinta, pero vamos a volver. Google tiene productos que han nacido literalmente de una conversación en una cafetería o en lo que nosotros llamamos una *micro kitchen*. Personas platicando sobre algún problema en común, que se abocan a arreglarlo. Han salido muchos avances en Google a través de esto, de modo que la interacción humana en persona es algo que valoramos mucho. Es por ello que de cierta manera, aunque no sabemos todavía cómo, vamos a volver a la oficina y vamos a ajustarnos a la nueva realidad.

### ¿Consideras que tu estilo de liderazgo no es el mismo tras este 2020?

Debo decir que fue un ajuste a mi nuevo entorno. Trabajar desde casa tiene sus retos. Yo trato con clientes y una de mis pasiones era verlos y hablar con ellos cara a cara, una o dos veces a la semana; ir a las empresas y ver la realidad de los negocios personalmente. Al ajuste, al inicio, fue difícil. Primero tuve que hacerlo yo, para después ajustarme al entorno de la realidad de los clientes. Muchos de ellos tuvieron recorte de personal y eso hace que mi trabajo en Global Partnerships, que tiene cierto aspecto comercial y de ventas, me ayude a pensar en cómo ser más estratégico al momento de presentar nuevas oportunidades de negocios o, si se quiere, vender nuevos productos. La empatía ya estaba ahí, pero hubo que elevarla a otro nivel, porque si esta pandemia ha sido difícil para mí que no tengo hijos y tengo un buen trabajo, para otras personas debió ser quince veces más duro. Si al final de este año las metas con los clientes no se logran, no importa. Fue un año atípico. Es algo que tenemos muy claro en el equipo. Nos han dado toda la libertad para tomar vacaciones si es necesario, para tomarnos unos días de descanso mental. Hay que ajustarse y seguir adelante. </>