



REPORTE PUBLICIDAD

#136 agosto | septiembre 2020



#EstaciónAlServicio

Estación al ahorro

Descuentos en combustibles y beneficios todos los días con la App YPF y ServiClub.



ServiClub



BOXES



YPF

Sumario #136



Editorial
¿Preparados? ¿Listos?
Por Carlos Acosta / 05



Reportajes
Victoria Cole, CEO Wunderman Thompson.
“Creo en las energías y en los aprendizajes”
Por Majo Acosta / 06



Informe
La vuelta. Las agencias en la nueva normalidad
Por Carlos Acosta / 10
Esperando la vacuna. Opinan las instituciones del sector
Por Carlos Acosta / 22



Opinión
Insights: Seguridad psicológica
Por Fabián Jalife / 34
Contenidos: Una mirada al más allá
Por Horacio Marmurek / 38



Internacionales
Pivot Schooled. Aprendiendo de la transformación
Por Marta González Muguruza / 40



Perfiles
Laura Visco
Por Marta González Muguruza / 48



Tendencias
Gaming. Bienvenidxs al juego
Por Pablo Corso / 52
Un mundo nuevo. Hablamos con Ezequiel Arslanián
Por Carlos Acosta / 70



Marcas
Nicolás Rubino, Director de Marketing y Business Intelligence de CCU
Por Carlos Acosta / 56



Medios
La guerra por el copyright. Google & Facebook vs. los medios periodísticos
Por Majo Acosta / 60

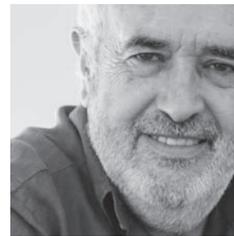


Agencias de medios
Ignis. El fuego infinito
Por Majo Acosta / 64

Tu sueldo

Elegí cobrarlo en Galicia

Te esperamos con **\$10.000 de bienvenida** o **12.000 puntos Quiero!** para canjear por lo que quieras.



Editorial ¿Preparados? ¿Listos? Carlos Acosta

Llegamos al mes de la primavera. La luz no es verde todavía pero tampoco roja. El término “desafío” es por nosotros el más pronunciado en esta época. Hemos transitado de manera más que razonable este proceso. Algunos con mucho esfuerzo y con creatividad, otros con más de lo mismo, y eso no está bueno. Lo que nos interpelaba en la prepandemia sigue estando ahí y sin reacción de ningún tipo en muchos casos. Fue la desidia, el talento escondido, la construcción del discurso en manos de los mediocres y el no hacerse cargo lo que nos llevó a la crisis en la industria en primer lugar.

Pero hagamos foco en lo bueno que viene pasando. La primera parte del año marcas, agencias y productoras trabajaron en las peores condiciones pero, en líneas generales, estuvieron a la altura de las circunstancias. En muchos casos mucho más, produciendo tanto para el mercado local como para el internacional. Quizás sea este un buen momento para tomar conciencia de que el talento argentino está para jugar en las grandes ligas y ese debe ser un objetivo para que el negocio sea viable.

El mundo de las agencias ha comprendido que la AAP no está a la altura de las necesidades. Hay movimientos que preanuncian cambios inminentes, radicales, importantes y por demás necesarios. ¿Es posible que los grandes perjudicados se hagan cargo de manera responsable del tema? Esperemos que sí.

Desde **Reporte Publicidad** entendemos que el periodismo especializado debe superar la etapa de **la gacetilla que no comunica y el premio que no premia**. El periodismo bien entendido tiene el rol de informar, investigar, analizar, generar contenido, opinar.

En esta edición seguimos apostando por el contenido de calidad: una cobertura exclusiva de uno de los eventos sobresalientes de este lockdown: Pivot Schooled, en donde vas a leer a Vanessa Papas, General Manager de Tik Tok; Dara Khosrowshahi, CEO de Uber; y Sundar Pichai, CEO de Google y Alphabet, entre otros. Compartimos una charla en profundidad con la número uno de la agencia número uno, Victoria Cole, sobre las oportunidades y los aprendizajes que deja esta pandemia para Wunderman Thompson. Además luces, sombras, fortalezas y oportunidades de un fenómeno que excede este año inédito: el gaming. En Medios, la batalla que se viene entre Google y Facebook y los medios por el copyright de los contenidos periodísticos: te contamos los casos de Europa y Estados Unidos y la inquietud de nuestra región. Les preguntamos a los CEOs de las agencias locales independientes y globales cómo imaginan la vuelta a las agencias. Y sumamos la palabra y las propuestas de las instituciones del sector.

Mientras esperamos que con la vacuna la luz se ponga verde, trataremos de seguir surfeando esta inmensa ola, complicada por demás. Falta menos, seguimos trabajando intensamente, abordando los temas relevantes, con pensamiento propio, que es uno de los grandes valores de nuestra profesión.



Victoria Cole

“Creo en las energías y los aprendizajes”

Por **Majo Acosta**

La número uno de la agencia número uno del país comparte su forma de liderar –y contener– un equipo de 450 personas. Las oportunidades que surgieron a pesar de la crisis, lo que está dejando la pandemia y cómo imagina la nueva normalidad.

¿Cómo está Wunderman Thompson a un año de la fusión? 2020... ¡lindo añito para cumplir años! Arrancamos con unos planes ahí arriba y después fuimos adaptándolos. Creo que ahora, en medio de esta epidemia, lo que nos convoca es la flexibilidad y la autogestión. Somos muchos, 450 personas que estamos trabajando desde nuestras casas desde el día -2, porque empezamos

dos días antes que la cuarentena, y la verdad que estamos muy bien. No te voy a decir que fue fácil, porque no lo fue. Trasludamos sillas, equipos. Ahora estamos viendo el tema auriculares. Estamos tratando de que la gente esté cómoda y bien. Y que puedas por ejemplo acompañar a tus hijos en sus clases. Nadie te va a estar preguntando qué estás haciendo. Y una vez por mes tenemos lo que llamamos “Wunder Talks”, donde organizamos charlas con psicólogos para el manejo de emociones y de autogestión. Eso también abrió la posibilidad para que nuestra gente proponga otros contenidos, como charlas sobre antirracismo o gordofobia, incluso hay clases de zumba online...

La virtualidad “liberó” un poco al grupo en cierto punto, ¿coincidís? Total. No podíamos

seguir quejándonos y buscamos cómo hacer para que esto fuera positivo para nosotros, ¿sí? Y cómo adecuarnos. Dividimos nuestro negocio en todo lo que es local y regional; y lo que es trabajo off shore, producción digital de aplicaciones mobile y de sitios para Estados Unidos. Imaginate que nuestro principal cliente es United Airlines. Y un cliente muy importante en el mercado local es Cinemark. Fue tremendo porque habíamos incorporado equipos nuevos para esas cuentas, y hay variables que uno no puede controlar. Pero ¿qué hacemos con lo que sí podemos controlar? Entonces salimos a buscar más negocio en Estados Unidos, sabiendo que somos competitivos –que ya nos conocen–, para poder reubicar a la gente. A su vez tenemos clientes como Movistar o Galicia, que debieron salir a hacer más campañas que nunca. Con todo lo que es el uso de la tecnología para Movistar, mirar la parte más oscura de la tecnología y darle luz, y a su vez darle herramientas a la gente. Por ejemplo, la campaña de sonidos para escuchar lo que está pasando y denunciar (<ver>). O la campaña para la semana del Orgullo LGBT (<ver>). Hoy la conexión es esencial. Entendiendo eso, y sin ser oportunistas, ¿no?

¿Sos de las que creen que esta pandemia vino para enseñarnos algo? Sin ninguna duda. Creo en las energías y los aprendizajes. Si uno no aprende, primero no evoluciona y segundo va a repetirlo. Tomemos nota. Cambiemos cosas. Nosotros por ejemplo dejamos de alquilar un edificio. Entonces cuando se vuelva, cuando haya vacuna, no sabemos cuándo, sí o sí vamos a tener mucho más home office del que teníamos antes. Vamos a tener edificios flexibles con puestos móviles, y si estás cerca de tu casa, puedas usarlo para trabajar y no tengas necesidad de usar tanto transporte público. Abrir la cabeza en todo esto genera incomodidad, y te llenas de preguntas. Yo los viernes hago lo que se llama “Vicky Call”, así lo nombraron ellos. Hablo con todos y chateamos, me preguntan cosas; a veces son preguntas difíciles, entonces les digo: “La verdad, chicos, no tengo la respuesta”.

Nadie tiene la bola de cristal para saber cómo va a ser la salida, pero sí uno tiene que ir imaginando escenarios posibles... Sí, que claramente serán más flexibles, más balanceados. Está bueno también haber descubierto que se pueden hacer producciones más baratas. Hay un montón de cosas que nos va a dejar esta pandemia, aunque estemos vacunados mañana. Y también el redescubrir valores más soft en la gente: la empatía, la flexibilidad, la autogestión, hay personas que sorprendieron con tareas nuevas, con buena gestión en distintas situaciones, o probando de hacer tareas que no hacía y que ahora quiere hacer porque le gustan más...

WT certificó ISO, ¿qué significa que una agencia de comunicación tenga normas ISO? Qué

buena pregunta. ISO 9000 es una certificación de calidad. El sello es ISO 9000 2015. Básicamente se mete una consultora dentro de la agencia a revisar, y ve la calidad de los entregables, del producto final en la producción digital; los tiempos en que se hizo (porque puede ser divino pero lo hiciste en año y medio, ¿no?); las comunicaciones dentro del equipo; la eficiencia en esa comunicación intraequipo y con el cliente. Y mide con el cliente toda la experiencia que este tiene con Wunderman Thompson. Después termina con un índice NPS, que es el índice de recomendación. La norma te propone que no te quedes con eso sino que parte de estar certificado es demostrar que vamos a tener este proceso sistemático de mejora continua. En todo lo que es producción digital es muy importante. No es fácil certificar y me da mucho orgullo que el equipo lo haya logrado, porque implica mucho trabajo de mucha gente, y la última parte del proceso la hicimos en este contexto.

En momentos en los que los modelos de negocio de las agencias están en crisis, WT es líder. ¿Qué entendió Wunderman Thompson que no entendieron otros? Creo que hay agencias que ya están por este camino que tenemos, y eso está buenísimo porque para mí la industria tiene que crecer hacia este lado: lo que nosotros vimos hace literalmente quince años, el tema de diversificar el negocio de toda la producción para afuera y creatividad. Este año ganamos creatividad para UK para GSK desde la Argentina. No solamente producción sino también creatividad. Y está buenísimo porque es una cosa que nosotros queríamos, y queremos mejorar. Sumar la capa de creatividad a todo lo que es data y analytics. Es un músculo superimportante, y es como terminan viéndose las cosas. Esto nos suma un montón de capabilities nuevas. Acordate de que nosotros éramos los primos pobres de Young & Rubicam, hacíamos marketing directo (Lester Wunderman fue el creador del marketing directo). Hoy entendemos el marketing directo como el contacto uno a uno. Y el contacto uno a uno es digital. Es segmentación, es audiencias, es data, es poder interpretar las cosas. Cuando una marca viene a pedirnos un plan de lealtad de puntos, decimos: “No, repartamos y hagámoslo de vuelta”. Hoy vos necesitás toda una experiencia de marca. Cambiemos el foco. Primero queremos marcas leales, no clientes leales. Para tener marcas leales deben tener una experiencia emocional y funcional espectacular con el cliente. Y eso hay que laburarlos todos los días. Hay que trabajar desde la cosa grande discursiva de la comunicación hasta el detalle más chiquitito, como la experiencia de una fila preferencial o un envío más rápido. Al contar con la data, podés hacer que esa data respire beneficios funcionales y emocionales para la gente. Creo que eso es lo que empezamos a ver y a aplicar desde el principio.

Por ejemplo, en plena pandemia los bancos abrían y cerraban, o abrían sábados y domingos,

cambiaban el horario... Hubo que "home-bancarizar" online a un montón de gente. Entonces había que estar muy atento al social listening, con data, cruzando variables para decidir qué contenido tenemos que hacer a partir de ahora porque es lo que la gente está pidiendo y necesitando.

Hoy las marcas no pueden dormirse, y la situación generó otras oportunidades, ¿no? Vienen tiempos interesantes para el que lo pueda aprovechar. Así es, los chicos y la tecnología, y los juegos, son un gran tema. Para Tuenti, por ejemplo, hicimos una campaña que estuvo buenísima celebrando los cumpleaños durante la cuarentena en Fortnite. Esos guiños o empatías de marcas para con la gente también son importantes. Tuenti además es una marca que siempre habló con ese lenguaje, casi no hace comunicación y tiene una estrategia totalmente diferente de las de las marcas más tradicionales.

Para cerrar, como líder, ¿qué cosas son las que más te sorprendieron? Las personas y su capacidad de adaptación. Las personas fueron las que más me enriquecieron en esta pandemia. Y no solamente los equipos internos sino con los clientes y las clientas. Realmente hicimos un vínculo en esto. Ellos entraron en nuestra casa y nosotros en las suyas, entran los chicos en las reuniones o pasa el gato arriba de la computadora, se les corta internet. Entendimos que tenemos que ser más flexibles, más empáticos. Y saber que el otro está en la misma que vos, ¿no?

Me consta que sos una líder muy empática, ¿te imaginás liderando alguna institución de nuestra industria? Totalmente. Estaría buenísimo, sí. Primero estaría buenísimo que esta pandemia nos enseñara esto también: a ser más colaborativos y a que si todos crecemos, crece la industria y eso redundará en trabajo para todos. Obviamente competencia vamos a tener siempre. Pero una cosa es ser competitivos sanos y colaborar en conjunto con una industria más fuerte en un mercado argentino, y otra cosa es dividir antes que unir entre nosotros. Nuestro mercado es chico para tanta cosa. Deberíamos unirnos más. Sí, definitivamente.

Fin de una época

Desde este año sos directora de la Comisión Género del Consejo Publicitario Argentino, ¿qué nos podés contar de esa tarea? A partir de este año lidero la comisión y ahora estamos encarando no solamente capacitaciones (¡en "Estereotipos, el fin de una época", el otro día participaron 470 personas!), sino que estamos trabajando la campaña para el año que viene. Entendemos que el problema es de todos y todas, y la solución también. Vemos que está todo siempre apuntado a mujeres: está perfecto y es lo que hay que hacer, pero ¿y si apuntamos también a varones? ¿Y reforzamos esta nueva masculinidad? Empezamos a aprender y a transitar un camino de lo que es la nueva masculinidad. Entonces nos estamos entrevistando con "Spotlight", que pertenece a la ONU, con contenido superinteresante, y con el Instituto de Masculinidades. Es un proyecto que se llama "Privilegiados". Nos aportan mucha luz. Entendemos que hay que incluir a los varones en la conversación. No hay dudas.

Arrancaste la charla pidiendo perdón por una industria que tiene mucho para devolver y aprender, ¿no? Mucho para devolver y de la que soy parte hace treinta años. Este año cambio de década y los cambios de década te hacen reflexionar. Yo soy parte de esta industria, no me puedo hacer la boluda. Fui parte de Mad Men también, y les servía whisky a los creativos cuando empecé en Ratto BBDO. Era otra época..., y como que me entiendo en esa época también. Pero el mundo giraba para otro lado, y no existía la posibilidad de plantear nada, con lo cual yo ahora celebro a todas las chicas y los chicos que alzan la voz, porque eso hace que todos podamos cambiar.



Mi Negocio Personal



Creá tu tienda online fácil y rápido

Descubrí la nueva plataforma de Personal que te va a permitir vender tus productos online, desde todas tus redes y WhatsApp.

Hacé que tu negocio crezca sin dejar de ser el mismo.

sin comisión x venta
gratis x 3 meses

minegociopersonal.com.ar

Personal

La Vuelta

Más de cinco meses de lockdown, con clientes muy exigidos, en modo remoto y con muchos aprendizajes. Fuimos a buscar a quienes lideran las principales agencias para entender la temperatura del mercado. ¿Cómo están transitando la pandemia? ¿Qué aprendieron? ¿Qué cosas buenas rescatan de este momento? ¿Cómo imaginan la salida y la nueva normalidad? ¿Y la vuelta a la agencia? ¿A qué cosas no volveremos?



Denise Orman

“Aprendí a escuchar mucho más que antes, porque las personas lo necesitan ahora más que nunca”

Directora de Operaciones
BBDO Argentina

Estoy pasando la pandemia con muchísimo trabajo, por suerte, pero a la vez exigida por la situación que atravesamos del mix trabajo y hogar. Sin embargo, más allá de esto que nos pasa a casi todos, estamos desarrollando muy lindos proyectos, muy variados y con clientes que confían en nosotros. Al comienzo fue una locura, ya que todos los clientes necesitaron de mucho soporte en

muy corto tiempo. Pero de a poco los fuimos ordenando, y empezamos a trabajar juntos en planes más a mediano plazo; con algunos estamos repensando hasta los planes de negocio de sus marcas más allá de trabajar en su comunicación. A raíz de todo esto, las marcas necesitan que las agencias las ayudemos a repensarse, a entender cómo será el nuevo contexto y el nuevo usuario después de esta pandemia. En fin, ayudarlas a ser resilientes.

Aprendí que todo pasa, que podemos ser muy eficientes y creativos cuando manejamos nuestros tiempos. Aprendí a escuchar mucho más que antes, porque las personas lo necesitan ahora más que nunca. A valorar la simpleza de todo lo que tenemos hoy, sin importar lo que se viene. De las cosas buenas, rescato que cuando tenés una buena cultura organizacional, esta aflora en los momentos complejos y el equipo está al pie del cañón pase lo que pase. En lo personal, destaco haber pasado mucho tiempo con mi bebé en su primer año de vida.

El regreso a la normalidad creo que va a tardar un tiempo. Tendremos que ser pacientes e ir adaptándonos a procesos y contextos nuevos (como ya lo venimos haciendo) que afectan tanto el plano personal como el profesional. La vuelta a la agencia va a ser respetuosa con el equipo y muy cuidada. Cumpliendo todo lo necesario para cuidar a cada uno de los que trabajan allí. Estaremos estrenando oficina nueva (que ya estaba lis-

ta en marzo), así que tenemos altas expectativas para la vuelta, además de que muchos extrañamos la interacción y la charla con los otros. ¡Va a estar bueno volver, eso seguro! Diría que no vamos a volver a una modalidad de trabajo fijo 100% presencial. Nosotros ya veníamos haciendo home office, pero la pandemia aceleró mucho más el trabajo remoto y la posibilidad de combinar entre ir a la oficina y trabajar desde la casa.



Santiago Olivera

“¿Cuántas veces tenemos la oportunidad de vivir algo por lo que nadie había pasado antes?”

CEO / VMLY&R

Preferiría que no hubiera pandemia porque sin pandemia estamos mejor. Dicho esto, lo estoy pasando bien. ¿Qué sería bien? Aprendiendo. Cada vez más naturalizado con el proceso de trabajo remoto. Poniéndole mucha garra. Valorando y disfrutando más que nunca el increíble equipo humano que somos en la agencia. Acompañando a los clientes en un 100%, literalmente. Siempre trabajamos codo a codo, pero hoy se potenció al extremo.

Aprendí a usar Discord, que el trabajo remoto está buenísimo pero mucho mejor es el trabajo cuando estamos todos físicamente juntos y que ya no tiene sentido luchar contra la adicción a las pantallas.

Rescato transitar esta experiencia: ¿cuántas veces tenemos la oportunidad de vivir algo por lo que nadie había pasado antes? Rescato también las redes sociales (y la tecnología en general): sin ellas, esto hubiese sido muchísimo más difícil.

Primero pensé que la salida iba a ser inmediata y total, ahora creo que será paulatina y parcial. Y la vuelta a la agencia... qué raro, ¿no? Tener reuniones en salas muy grandes, ventiladas y a dos metros de distancia de

los demás, trabajando en escritorios bien separados, todos con barbijo. Creo que tendremos una fase donde solo iremos los que queramos estar un rato fuera de nuestras casas (por las razones que sean) o para juntarnos a hacer algo en equipo, así que imagino oficinas con poca gente.

¿A qué cosas no volveremos? A los archivos físicos (estantes, cajones) y a los puestos de trabajo exclusivos. Tendremos muchísimas más reuniones con nuestros clientes, pero los veremos personalmente mucho menos que antes. Muchos menos viajes, muchos menos encuentros/seminarios/congresos. Y, quién te dice, quizás ya no volveremos a la fiebre de los múltiples festivales de publicidad.



Diego Medvedocky

“Espero que esto nos haga un poco mejores”

Presidente & CCO
Grey Latinoamérica

Lo primero que tengo que decir es que soy un afortunado. En esta situación tan inestable, tener trabajo y que la gente que labura con vos tenga trabajo también, me parece ya un montón. Eso hace que pueda decir que a nivel profesional estoy bien. Después en un nivel ya más personal, tengo días y días. Me encontré de repente con un mejor espacio para estar más tiempo con Lola. Siento también que los límites del trabajo se desdibujaron aún más que antes, entonces parece que vale todo, todo el tiempo. La parte buena es que los procesos se volvieron más dinámicos, y lo malo es que hay menos tiempo y creo que las buenas ideas necesitan tiempo.

Aprendí un montón sobre la tolerancia, sobre el valor de la introspección, sobre los miedos... Igualmente nada de todo eso lo tengo resuelto, pero por lo menos lo estoy

viendo. Aprendí a estar un poco conmigo mismo también, a bajar un poco. Más allá de que todo es una locura y parece que cada vez se trabaja más, ya el hecho de no tomarme tantos aviones me cambió la normalidad y me hizo bajar.

Espero que esto nos haga un poco mejores, que todo lo que transitamos nos deje mejores. Supongo que muchas cosas van a cambiar para siempre. El mundo está viviendo cosas que no habían pasado nunca y sin duda eso nos va a dejar muchos aprendizajes. Por ejemplo, todo lo que tiene que ver con la tecnología. Si esto hubiese pasado diez o quince años atrás, habría sido todo muy diferente.

Imagino una vuelta a la agencia lenta y por etapas, de a poca gente, siguiendo protocolos, aceptando que quizás ya no es necesario estar todos en una oficina todos los días y entendiendo que se puede trabajar más para afuera de lo que creíamos.

Creo que va a ser muy difícil volver a esas estructuras pesadas, con tanto proceso y tan difíciles de cambiar. Porque se ve incluso que a todas esas estructuras no les quedó otra que cambiar estos meses, así que estaría bueno estar atentos para no volver a caer en eso. También creo y espero que hayamos aprendido y no volvamos a caer en los mismos errores humanos, como registrar poco al otro y no ser responsable con el otro y el cuidado que le debemos.



Marina Saroka

“Se puede estar más conectados y unidos que nunca, aunque estemos físicamente separados”

Managing Director
McCann Buenos Aires

Estamos en presencia de un nuevo mundo y con cambios vertiginosos. Un mundo hiperconectado en el que los usuarios están descubriendo todos los días cómo se vinculan

entre ellos y con su entorno. Todos los días surge una nueva plataforma, un nuevo medio. Y las personas vivimos adaptándonos a esta nueva realidad. Es ahí donde estamos nosotros como agencia, entendiendo que este nuevo mundo requiere de una mayor conexión interna, de una mayor conexión entre todos los medios, de una mayor conexión con nuestros clientes y con los usuarios. Un nuevo mundo en el que tendremos que estar todos más integrados y transitar una nueva integralidad.

Aprendí que podemos estar más conectados y unidos que nunca, aunque estemos físicamente separados. Aprendí que las fronteras están más abiertas, aunque los aeropuertos estén cerrados, y aprendí a disfrutar verdaderamente del home office, aunque hace años que lo implementaba.

Creo que ya estamos en esta nueva normalidad. Con nuevos vínculos internos, con nuevos vínculos con los anunciantes y con nuevos vínculos con los consumidores. Entendiendo que hay una nueva economía de formatos que evolucionan y se resignifican en un entorno muy dinámico, y que requieren de un pensamiento distinto y una producción mucho más eficiente.

¿A qué cosas no volveremos? Ya no veo un espacio físico tal cual estaba configurado previo a la pandemia. Veo una reconfiguración total de ese lugar, con una modalidad de trabajo remoto que llegó para quedarse.



Maximiliano Maddalena

“La conexión social es irremplazable”

CEO / Ogilvy Latina

Estoy pasando esta pandemia con asombro y mucho trabajo. Nunca pensé que trabajando remoto al 100% la agencia pudiera entregar lo que entrega y estar operando a full. Por supuesto me gustaría volver mañana a la oficina a trabajar todos juntos, pero con dos metros de distancia.

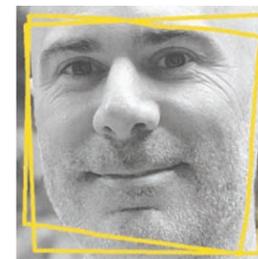
Hay muchísimo trabajo. Se junta lo que aparece por la coyuntura, lo que se había demorado y también lo que lleva más tiempo o tiene más vueltas que antes. Estoy ansioso de volver a planear un poco más a largo plazo.

Aprendí a trabajar a distancia. Somos un equipo muy grande y eso no es taaan simple. Así que tuve que aprender a tratar de organizar el caos. Permanentemente. Confiar mucho más en los procesos de trabajo. Rescato la solidaridad, me parece que las agencias somos las personas que estamos en ella. Hubo momentos delirantes de trabajo, y la ayuda entre los integrantes del equipo y de nuestros clientes fue espectacular. Eso es lo que más me gusta rescatar.

La salida será lenta, con avances y retrocesos, por lo que se ve a nivel mundial. Creo que la mayoría quiere volver ya. Pero no vale la pena tomar riesgos innecesarios. Tenemos la suerte de ser parte de una industria que puede trabajar remotamente casi sin problemas. No es lo mismo para mí. Tengo mucha esperanza de que la nueva normalidad dure realmente poco, que pronto esto sea una anécdota y podamos volver a la vieja normalidad. Creo que la conexión social es irremplazable.

La vuelta a la agencia también será paulatina, con muchas cosas a tener en cuenta. No solo el preparado de las oficinas, el transporte, etc. Habrá algunos protocolos y seguramente volverán primero los que puedan y quieran. Pero va a ser un momento hermoso.

¿A qué cosas no volveremos? A no disfrutar de momentos que son para disfrutar.



Gonzalo Fasson

“Chau a lo superfluo, bienvenida la generación de valor legítimo”

Partner & Client Services Director
Merici

A fines del año pasado, cuando proyectábamos 2020, éramos muy optimistas. Visualizábamos un crecimiento importante en la agencia y apostábamos a consolidar la expansión regional. De un día para el otro, el mundo se transformó en The Walking Dead y esa certidumbre voló por los aires. Pasé por todos los estados posibles. Al principio me costó, el primer desafío fue acostumbrarme a la intangibilidad de la agencia. Dejamos de vernos en la oficina, en nuestras salas de reuniones, de encontrarnos en el patio para tomar un café y tener nuestro espacio físico. Hoy me parece lógico, pero al principio tuve cierta sensación de pérdida. En marzo y abril, a la incertidumbre que significó la pandemia se sumó la incertidumbre sobre el negocio. Nuestros planes de meses atrás habían dejado de existir. Nos concentramos en acercarnos a nuestros clientes y darles el mayor valor agregado posible.

Ningún anunciante del mundo logró transcurrir la cuarentena sin ver afectado su negocio. Para bien o para mal: los que duplicaron su facturación y los que pasaron a facturar cero. Les cambió el negocio, su manera de ver el mundo y su vínculo con el consumidor. Hubo que adaptarse rápido y encontrar la mejor manera de ayudar a cada uno. Con el correr de los meses, si bien no superamos la incertidumbre, tuvimos buenas noticias. Comenzamos a trabajar con una marca local y una internacional. Dos clientes nuevos en medio de esta crisis es una noticia que nos motivó mucho.

Hoy en día, luego de haber pasado por la sensación de pérdida, la urgencia de la adaptación y la incertidumbre sobre el negocio, soy muy optimista.

No porque vea que algo vaya a cambiar de manera radical en el corto plazo (se nos viene una economía complicada en los próximos meses), sino porque siento que logramos armar una agencia que supo adaptarse a los cambios violentos que le impuso el entorno y salió fortalecida.

Rescato la democratización de las relaciones, el nacimiento de una nueva informalidad, el relajamiento de algunas convenciones sociales y el estrechamiento de los vínculos.

Hace un año me hubiera parecido muy raro reunirme con un cliente en ojotas o pijama. Hubiera sido un bochorno que mi hija entrara corriendo en medio de una reunión para contarme que había aprendido a usar la pelela. No hubiera conocido a las mascotas de mis clientes, ni la casa de todos los que trabajan en la agencia. Conocí caras sin maquillaje, ojeras de recién despertados, algunos hijos y parejas. Frente a la seriedad a la que nos enfrentó la cuarentena, aprendimos a ver qué cosas eran serias y cuáles no.

Aprendí a optimizar el tiempo, a sincronizar de manera más equilibrada mi vida profesional y personal.

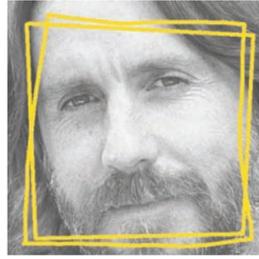
¿Cómo imagino la salida y la nueva normalidad? Lo primero que van a cambiar son algunas pequeñas costumbres que teníamos muy arraigadas. Algunos deberán tener nuevos cuidados, como no compartir el mate, evitar por un tiempo los lugares con aglomeraciones e incorporar para siempre las normas de higiene aprendidas.

Otros habremos cambiado nuestra forma de ver cómo se maneja una agencia de ahora en más. Imagino que el trabajo remoto vino para quedarse, no para remplazar al presencial en todos los casos, pero para convivir con él creando un formato de trabajo más flexible. En la nueva normalidad tendremos más el foco puesto en las cuestiones esenciales. En nuestro negocio, esto significa un reacomodamiento en el pacto con nuestros clientes. Chau a lo superfluo, bienvenida la generación de valor legítimo. ¿A qué cosas no volveremos? No sé cómo será el mundo pospandémico. Hay quienes creen que traerá cambios radicales y los que auguran un futuro no tan diferente del mundo que conocimos. No sé cómo será, pero puedo decir qué cosas deseo que no vuelvan:

—El bla bla en la publicidad. Esta crisis aceleró un cambio que ya se venía dando. Las empresas deben demostrar en qué les interesa mejorar el mundo y mostrar cómo lo hacen.

—Las reuniones presenciales innecesarias. Soy un convencido de que el contacto cara a cara es mucho más rico que cualquier reunión de zoom, pero creo que los encuentros virtuales vinieron para quedarse (ahorran tiempo, costos y no generan efectos nocivos sobre el medio ambiente).

—El trabajo de ocho horas de lunes a viernes en la oficina (aunque la ley que tenemos hoy no ayude a estimularlo, se deberán hacer los cambios necesarios para que esto sea una realidad que se quede con nosotros).



Santiago Sendón

“Volveremos a todo”

Fundador y DGC / Lado C

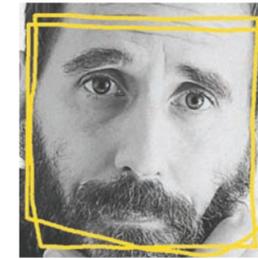
Dentro del hartazgo y el agotamiento que genera esta cuarentena interminable, desde lo profesional rescato muchas cosas positivas. Contento y hasta sorprendido por la rápida adaptación de todo el equipo a esta nueva manera de laburar. Muy activo porque nuestros clientes no han bajado, y en algunos casos aumentaron, la intensidad de su comunicación. Y atento a todas las oportunidades que este tipo de hitos históricos suelen generar en la industria del marketing y la comunicación. En definitiva, creo que la parte profesional me ha ayudado a pasar estos meses con la cabeza ocupada en proyectos desafiantes y divertidos. Debemos agradecer que, a pesar de esta situación, podemos seguir haciendo nuestro trabajo.

¿Qué aprendí? Que de un momento a otro, todo eso que parece habitual, normal y propio, puede desaparecer. Creo que el mayor aprendizaje que me deja esto es valorar. Sobre todo esas pequeñas cosas que uno creía que venían incluidas en la vida, como darle un abrazo a un amigo, comer un asado con mis viejos o jugar al fútbol los jueves.

Desde lo personal, la cuarentena me permitió tener mucho tiempo de calidad con mi mujer y mis cuatro hijos. Se fortaleció mucho la familia y descubrimos nuevas maneras de divertirnos y pasar muy buenos momentos todos juntos. Hábitos que nos prometimos mantener cuando esto se termine. Desde lo profesional, rescato la gran capacidad de adaptación que ha tenido la estructura de Lado C a esta nueva modalidad de trabajo. Yo siempre le tuve cierto “temor” al home office. Me gusta estar con los equipos, me gusta estar en la agencia. Hay cierta sensación de control que creía que el home office me iba a quitar. Y la verdad es que estaba equivocado. Me ha sorprendido para bien la capacidad, la eficiencia y sobre todo la calidad del laburo que los equipos han logrado. Imagino una salida paulatina, como la que

se viene dando. Creo que la nueva normalidad durará, como mucho, seis meses más. Después volveremos a la vieja normalidad. Que es vivir la vida sin todo este miedo que nos han metido. Que mi hija mayor pueda volver a bailar en un boliche lleno, que mi hijo y yo podamos volver a la cancha de River y abrazarnos con un desconocido en un grito de gol, etc.

La vuelta a la agencia no me pone ansioso. Creo que el funcionamiento viene siendo tan bueno que no nos hemos puesto a pensar aún en un plan de retorno a las oficinas. ¿A qué cosas no volveremos? Volveremos a todo.



Fernando Sosa

“De estos momentos se sale adelante haciendo”

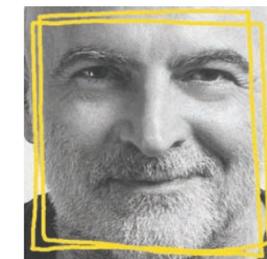
Presidente creativo / Leo Burnett

Dentro del hartazgo y el agotamiento que genera esta cuarentena interminable, desde lo profesional rescato muchas cosas positivas. Contento y hasta sorprendido por la rápida adaptación de todo el equipo a esta nueva manera de laburar. Muy activo porque nuestros clientes no han bajado, y en algunos casos aumentaron, la intensidad de su comunicación. Y atento a todas las oportunidades que este tipo de hitos históricos suelen generar en la industria del marketing y la comunicación. En definitiva, creo que la parte profesional me ha ayudado a pasar estos meses con la cabeza ocupada en proyectos desafiantes y divertidos. Debemos agradecer que, a pesar de esta situación, podemos seguir haciendo nuestro trabajo.

¿Qué aprendí? Que de un momento a otro, todo eso que parece habitual, normal y propio, puede desaparecer. Creo que el mayor aprendizaje que me deja esto es valorar. Sobre todo esas pequeñas cosas que uno creía

que venían incluidas en la vida, como darle un abrazo a un amigo, comer un asado con mis viejos o jugar al fútbol los jueves.

Desde lo personal, la cuarentena me permitió tener mucho tiempo de calidad con mi mujer y mis cuatro hijos. Se fortaleció mucho la familia y descubrimos nuevas maneras de divertirnos y pasar muy buenos momentos todos juntos. Hábitos que nos prometimos mantener cuando esto se termine. Desde lo profesional, rescato la gran capacidad de adaptación que ha tenido la estructura de Lado C a esta nueva modalidad de trabajo. Yo siempre le tuve cierto “temor” al home office. Me gusta estar con los equipos, me gusta estar en la agencia. Hay cierta sensación de control que creía que el home office me iba a quitar. Y la verdad es que estaba equivocado. Me ha sorprendido para bien la capacidad, la eficiencia y sobre todo la calidad del laburo que los equipos han logrado. Imagino una salida paulatina, como la que



Rafael D'Alvia

“No vamos a tratar de volver desesperados a la normalidad, vamos a hacer una que nos guste más”

Socio y DGC / La América

El comienzo fue difícil sobre todo desde el negocio, muchas cosas se achicaron o desaparecieron y ese impacto fue grande; y en algún lugar aún lo sigue siendo. El paso que inmediatamente le siguió fue ponerse a trabajar con todo en lo que había quedado en pie y buscar cosas nuevas aunque fuera complicado en este contexto. Pero hay que darle y darle, no quejarse demasiado ni acomodarse en el lugar “todo está mal entonces yo también”. Hay que seguir intentando hacer gran laburo como siempre, en el contexto que sea.

¿Qué rescato? Para empezar, nunca había trabajado en mi casa tanto como ahora, la verdad es que está bueno, aprovecho el tiempo de otra manera, creo que soy más productivo así. Rescato el espíritu de laburo de mucha gente y las ganas de salir para adelante. También de sentirme con varias personas más cerca que cuando los veía todos los días. Se vio bastante de qué está hecho cada uno en esta situación tan angustiante y difícil desde mil lugares. Desde lo humano veo cosas interesantes, algunas muy buenas y otras malas, pero que está bueno descubrir.

Con respecto a la salida, primero la imagino con paciencia. Está claro que falta para que cada uno pueda hacer lo que quiera, cuando quiera. Tampoco soy tan fanático de la normalidad, ni de la vieja ni de la supuestamente nueva.

La vuelta a la agencia..., realmente no lo sé. No estoy desesperado por volver ni mucho menos; sí me gustaría poder encontrarme con la gente y charlar un rato en persona. Creo que no volveremos a hacer lo que hacíamos de la misma manera que antes y probaremos cosas nuevas que no habríamos probado si todo esto no hubiese pasado. No vamos a tratar de volver desesperados a la normalidad, vamos a hacer una que nos guste más.



Sebastián Wilhelm

“Espero que esta eficiencia se mantenga en el futuro”

Fundador / Santo

La pandemia probablemente haya afectado a las agencias de una manera menos grave que a otras industrias. Y nos afectó fuerte. Pero el hecho de poder trabajar creativamente de manera remota nos dio ciertas facilidades que otros no tuvieron. La producción, por supuesto, sufrió.

Creo que nos dimos cuenta de que, si bien nada reemplaza el contacto en vivo, hay mucho más que puede hacerse y ahorrarse (desde tiempo e impacto ecológico hasta gaita) trabajando a distancia y juntándonos por Zoom. Ya lo sabíamos, ahora lo comprobamos. Espero que esta eficiencia se mantenga en el futuro.

En particular, después de quince años en el mismo edificio, nos mudamos en medio de la cuarentena. Todavía no estrenamos las nuevas oficinas, pero espero que para mayo de 2021 ya podamos hacerlo.



Hernán Ponce

“Como el destape español, la salida de esto va a tener mucho de disfrute”

CEO / Ponce

No es un buen momento, aunque sería injusto echarle toda la culpa a la cuarentena. El país ya venía mal económicamente desde hace un par de años. En cuanto a cómo trabajar, la tecnología es increíble pero hay cosas que serían mucho más fáciles de resolver –y de mejor manera– estando físicamente juntos. No tengo dudas. El contacto social es esencial, por eso estamos sufriendo tanto su falta. Nos podremos ahorrar algunos pesos en alquileres, pero los vamos a perder por cualquier otro lado. Los CFO se relamen pero, ojo, también estamos los otros. ¡Ja!

En cuanto a lo estrictamente profesional, creo que las empresas deben replantearse qué tipos de productos quieren ofrecer. Ya no importa el propósito que tenga la marca si antes no definimos cuál es el verdadero rol del producto. Nadie compra un helado canchero pero que no es rico, ni un quitagrasa que está hecho sin químicos pero que no quita la grasa. Todo va a tender a equipararse, producto y marca, marca y produc-

to, todo más junto, más compacto y unido. Las buenas intenciones, además, tienen que servir.

¿Qué rescato? A mí esta experiencia, que no esperaba, me sirvió horrores. Pude pensar, hacer, replantear, retomar, acomodar, tirar, ordenar, priorizar, conocer, descubrir, intercambiar, aprender, arreglar, valorar, no valorar, crear, destruir, buscar, muchas cosas... Pero, sobre todo, me amigó también con el ocio. Y eso no es muy bueno, ¡es fantástico! Sin dudas está siendo un gran “experimento” que tenemos que aprovechar. Nosotros y también los políticos: con la salud y con la vivienda no se jode.

Creo que vamos a volver a todo. ¡Y más! Como el destape español, la salida de esto va a tener mucho de disfrute. Por lo menos por un tiempo. Creo que a muchos, por no decir a todos, nos hizo sentir que somos finitos y que por eso hay que tratar de pasarla bien, de hacérsela pasar bien a los que nos rodean y a hacer las cosas bien, muy bien, buscando siempre la excelencia, porque eso es lo mejor para el mundo que vamos a dejar.



Karina Aiello

“Rescato el talento”

General Manager / Geometry

En este lapso de tiempo en el que nos vimos y nos vemos obligados a quedarnos en nuestras casas, en el que sentimos que el mundo se puso en pausa y la incertidumbre está tan a flor de piel, me considero una privilegiada. Primero, porque tengo un trabajo que funcionalmente se pudo adaptar a la situación; segundo, como equipo acompañamos desde nuestro lugar a las marcas en un momento complejo; y tercero, si bien nos toca un escenario superdesafiante, aparecieron oportunidades que no queremos dejar pasar.

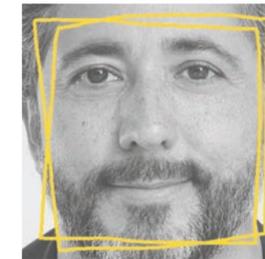
Honestamente los vaivenes de estos últimos meses hacen que no dejemos el esta-

do de alerta, los cambios eran inevitables, solo que esta pandemia aceleró todo de manera intempestiva. Aprendí que ante la adversidad nos reinventamos muy rápido, aprendí sobre la rejerarquización de las necesidades y por ende de nuestro consumo, revalidé que si una marca construyó correctamente su valor, tiene claro su propósito y accionó en consecuencia será recompensada, porque como me dijo una amiga: “Quien acompaña en las malas, recibe en las buenas”.

Rescato lo humano, rescato el cuidado del otro, rescato a las personas que hacen, las que apuestan, las que siempre van para adelante. Rescato el talento.

La salida se está dando sola, medio a los tropiezos, algunos con la soberbia de siempre, otros más respetuosos. Balancear entre la salud y la economía no es tarea fácil. Estamos aprendiendo en el andar.

Todas las empresas nos estamos replantando el rol del espacio físico. Yo soy una convencida de que las agencias somos un negocio de gente que se vincula entre sí, que aprende de la conducta humana no solo por lo que arroja un research que siempre es bienvenido, sino también por observar, por estar, por interactuar. Para las agencias la cultura se construye físicamente, así sucede la magia de la publicidad. Creo que la vuelta va a ser para mantener esos espacios, esa chispa, lo lúdico y experiencial.



Papón Ricciarelli

“Las agencias volvieron al lugar de máxima consulta y de extrema confianza”

CEO / Don

Este momento nos dejó algo muy marcado que sin duda nos va a quedar para siempre. Se puede trabajar y se pueden hacer grandes cosas de esta manera y, para los que nos gusta trabajar en equipo y buena sintonía,

esta nueva metodología no nos deja para nada en un mal lugar, todo lo contrario. Personalmente me siento muy agradecido de tener la posibilidad de trabajar junto al equipo de Don, junto a las marcas que acompañamos.

Es una gran prueba de superación que estamos aprobando: estar la altura de los desafíos. Con talento, con ideas, con compromiso, contagiando de ánimo a todos.

Aprendí que los ciclos de los cambios serán muchos más disruptivos y seguidos de lo que venían siendo, y que hay que estar en un estado flexible para poder aprender y llevarlo de la mejor manera. Hubo mucho trabajo conjunto entre las marcas y las agencias y se volvió a poner a las agencias en un lugar de máxima consulta de extrema confianza como un partner necesario para lograr los objetivos que tiene una marca en estas épocas.

Personalmente no siento que haya una salida o una nueva normalidad, sino que esto que estamos viviendo es algo que prácticamente es lo que tenemos para elegir, no hay una vuelta a algo en particular, simplemente hay un acercamiento a algunas cosas que traíamos como cotidianas. No creo que se trate de volver a algo, de algo binario, sino de ir hacia un nuevo lugar que no es muy distinto de lo que estamos viviendo.

Tampoco creo que haya una vuelta a una agencia como lugar físico, sino que va a ser algo flexible: algunas posiciones estarán en la agencia y el equipo más senior, con más experiencia, podrá trabajar más remotamente.

No creo que regresemos a eventos y situaciones multitudinarias, no porque sean peligrosos sino porque se demostró que con un equipo de trabajo más compacto es más dinámico y más fácil avanzar. Existirá una división de tareas más complementarias y vamos a necesitar menos tiempo para movernos de un lugar a otro, vamos a sostener esto de conectar virtualmente.

¿Quién piensa de ahora en adelante en invertir una hora de tiempo para ir a una reunión y una hora para volver? No tiene sentido con la cantidad de reuniones que tenemos. Será todo más remoto, y las reuniones que haga falta organizar personalmente serán más eficientes y puntuales.



Aníbal Pérez Zarlenga

“En este momento el modelo independiente es realmente darwiniano”

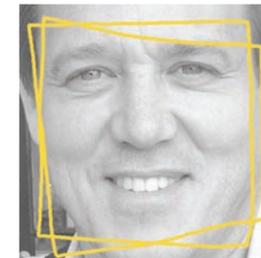
CEO Asociado / Niña

Esta pandemia me encuentra comenzando un nuevo proyecto personal y profesional a la vez, junto a mis socios en Niña. Un proyecto sin miedos, con mucho optimismo respecto a lo que viene. Así que estoy entusiasmado, muy activo con todo el equipo, definiendo las prioridades del Grupo Niña para lo que soñamos del futuro. Un futuro que, además, no tengo dudas va a requerir repensar las marcas desde sus visiones y propósitos, así que será un tiempo de mucho trabajo para quienes valoramos el pensamiento estratégico y creemos que la creatividad sin estrategia no es creatividad, es solo una ocurrencia.

Todos aprendimos un poco de todo, ¿no? De todo en serio. Pero no creo que me esté preguntando por el yoga y la cocina, jaja. Rescato algo que rescaté siempre, y que puedo decir que no lo aprendí por la pandemia: las personas que trabajan en nuestra industria son espectaculares. El compromiso real con el equipo, sacar el trabajo adelante siempre, y el orgullo y las ganas de ver ese pequeño sello que las agencias podemos dejar en la cultura popular. Gente que levanta la mano para preguntar: “¿Cómo ayudo?”. Creo que es por eso, por esa gente, que las agencias aún somos tan valiosas para las marcas.

¿Cómo imagino la salida? Me imagino un estado beta constante por un tiempo, hasta entrado el año que viene, en todos los ámbitos. En Niña buscaremos una dinámica ágil y flexible, con menos horas necesarias en la agencia y foco en resultados. Pero sobre todo estar atentos, abiertos y preparados para una adaptación constante. Si sentimos que algo puede estar mejor, repensaremos y volveremos a resolver.

Quiero ver cuál será el modelo superador de las grandes redes ante esta nueva realidad, porque en este momento el modelo independiente es realmente darwiniano. Hoy se hizo evidente, de manera muy dolorosa para algunos, que la adaptación no es solo una frase linda, un título. Las agencias independientes tenemos hoy, a diferencia de otros tiempos, una botonera más eficiente, más efectiva y más ágil que sus competidores de red. Mientras los jugadores globales ven de qué se trata realmente esto de adaptarse, nosotros ya estamos listos para darles a los clientes lo que necesitan hoy.



Fernando Sarni

“La buena creatividad está por encima de cualquier obstáculo”

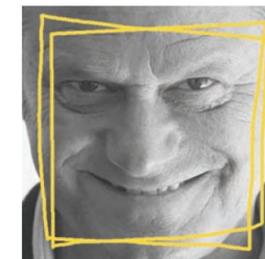
CEO / Mercado McCann

Más allá del contexto que vivimos todas las personas con esta pandemia, estoy pasando un muy buen momento profesional y personal. Siento que a pesar de lo físico el equipo está más cerca que nunca, y eso se reflejó en la respuesta al trabajo de cara a nuestros clientes.

Me confirmó que en lo profesional la buena creatividad está por encima de cualquier obstáculo. También a ser más eficientes en el uso de los recursos, ya sea pensando en una producción publicitaria o en el mensaje de una marca. Las ideas han sido y son el motor de nuestra agencia y eso es lo que resalta en todo contexto, incluso en una crisis. Además, pudimos tener con todos nuestros clientes (y se comprueba en las buenas y aún más en las malas) el profesionalismo de un equipo, y es ahí donde se destacan los que lo tienen. Y para nosotros, puedo decir que estoy contento y orgulloso, que fue una reconfirmación de nuestro profesionalismo y liderazgo en todas las áreas de Mercado McCann. Una prueba para reafirmar aún más nuestro liderazgo.

Creo que la calidad del tiempo va a jugar un rol importante. Ser productivos en el tiempo que debemos serlo y dejarnos tiempo para conectarnos con las cosas que nos gustan, con los afectos, con las experiencias. Y siento que eso va a pasar en el plano personal y profesional, y por lo tanto es una buena oportunidad para que las marcas puedan ver eso y lo capitalicen cada una desde su lugar, trasladándolo a su operación como a entender a la sociedad y los consumidores, lo que esperan y lo que valoran.

¿A qué no volveremos? No lo sé bien, pero hay cosas que creo no volverán. Al modelo exacto de antes, ya no. Toda crisis permite y ayuda a hacer cambios. A cambiar lo que ya no nos servía y tal vez seguíamos sin cuestionarnos mucho, y a repensar cada cosa que hacemos. Siento que nos permite replantear nuestros objetivos y trazarnos nuevos, más acordes con el ahora.



Fernando Vega Olmos

“Había tanto para cambiar que hubiese sido imposible sin una pandemia”

Fundador / Anita & Vega

Nos frizaron. Estamos congelados. Y lo malo es que esto permite que muchas cosas que ya estaban medio podridas permanezcan por un tiempo. Cambios que ya se estaban produciendo. Cambios que deben producirse. Todo ha quedado suspendido. Nos mandaron al rincón a pensar. Y yo he estado pensando.

La publicidad se deprimió primero anímicamente. Era lógico que luego siguiera una depresión económica. Hace casi quince años la publicidad sintió que su hora había pasado. Qué estupidez. Confundió función con formato. Como lo muestra de manera penosa ese documental Make Shift que circula por las redes.

Es penoso ver a líderes que creen que lo que hacen ya no sirve porque publicidad es interrupción comercial en medios masivos. Tan absurdo como pensar que el cine es ir a una sala, comprar pochoclo y ver una película. El cine es contar una historia. Audiovisual. Para disfrutar en el formato que quieras.

La publicidad es convertir en atractiva una oferta de un producto o servicio. Logrando que la gente busque esa propuesta porque le resulta emocionalmente relevante. Como sigue haciendo Nike, por ejemplo.

Mientras haya oferta, habrá publicidad. Pero no, nosotros nos deprimimos. Nos confundimos. Y comenzamos a adorar becerros que ni siquiera eran de oro.

Pedir una pizza mandando un emoji por Twitter. Grand Prix de Cannes hace once años.

¿Podés creerlo? Habría que quitarles la licencia para operar a esos jurados. Repasé los premios de Cannes de los últimos años. Y me dio vergüenza ajena. Cannes, que fue nuestro faro, se convirtió en un sitio donde nos dan conferencias Ben Stiller, Marie Kondo, Naomi Campbell. ¿Qué clase de industria somos que importamos "líderes" de otros sectores?

Y después de pensar, me empecé a enojar. Tengo una calentura terrible. Vamos a revalorizar lo que hacemos, carajo.

El ejemplo de los diamantes. Piedras tan preciosas como las esmeraldas, los rubíes y los zafiros. Pero a los diamantes se les ocurrió tener una idea. Vamos a construir la idea de que los diamantes son un símbolo de amor. Diamonds are forever. Y el rito será que un hombre se arrodillará frente a su prometida y abrirá una cajita con un diamante para preguntarle si quiere casarse con él. Se le podría haber ocurrido a las esmeraldas, a los rubíes, a los zafiros. Pero se les ocurrió a los diamantes.

Eso es nuestro trabajo. Tener una idea así de poderosa. Que generó 15 mil millones de dólares en incremental sales para los diamantes. Después si podés hacer el emoji del chico arrodillado frente a una chica, del chico frente a un chico, de la chica frente a otra chica, de la chica frente a un chico...

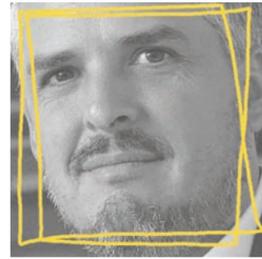
Qué suerte que nos frizó la pandemia y nos obligó a pensar.

Vamos a reencender el fuego.

Cargarnos el hielo.

Y que todo lo que está podrido desaparezca de una puta vez. Los premios porque sí, los grupos financieros, los jefazos que ganan dieciséis veces más que su talento...

Había tanto para cambiar que hubiese sido imposible sin una pandemia.



Santiago Puiggari

"Esta crisis representa una oportunidad para toda la industria"

CEO & Founding Partner / Together w

¿Cómo estoy pasando la pandemia desde lo profesional? ¡Ocupado y motivado! La demanda de trabajo ha aumentado. La digitalización de las compañías se ha acelerado y con ello la evolución de las estrategias de marketing y publicidad hacia la digitalización. Estamos iniciando proyectos y trabajando para nuevos clientes en Estados Unidos, México e incluso en la Argentina. En la publicidad argentina, como actor importante de las industrias del conocimiento, tenemos la oportunidad de desarrollar el mercado global, más específicamente Estados Unidos. Si nos enfocamos en exportar podemos transformarnos en un actor de alto valor agregado y de creación de puestos de trabajo, como en otras crisis locales lo hicieron el e-commerce y la industria del desarrollo de software. Esta crisis no solo representa una oportunidad para Together w/, sino para toda la industria de la publicidad y del marketing digital en la Argentina. Creo que tenemos que aprovecharla.

Nada será lo mismo pos pandemia, las crisis generan un cambio que integra todo lo que pueda volver a ser como antes con todo lo nuevo. Nada será totalmente diferente pero tampoco será igual. A su vez, la pospandemia nos tiene que encontrar preparados para la próxima gran disrupción que, como hemos visto, puede llegar de un momento a otro y ser de alcance global.

La pandemia sorprendió a marcas que no habían iniciado, o estaban atrás, del proceso hacia una economía digital, y son las que hoy se encuentran en una situación de fragilidad y desventaja. Haber postergado iniciativas de venta directa, e-commerce, marketing digital, procesos internos de trabajo, por mencionar algunas medidas, tiene un costo que las marcas están pagando hoy. Ahora hay que ponerse al día.

Don.



**Mejor Agencia Independiente
Latinoamérica**

Effie Latin America



**Mejor Agencia Independiente
Iberoamerica**

El Ojo de Iberoamérica



**Mejor Agencia Independiente
Festival Iberoamericano de Publicidad**



**Mejor Agencia Independiente
Jerry Goldenberg**

20
20

Esperando la vacuna

Una pandemia es mucho más que una crisis profunda. Mucho más. La historia de nuestro país refleja etapas muy difíciles, épocas con interrupciones de los procesos constitucionales, incluyendo una guerra absurda, que nos empujaron a consecuencias económicas, políticas y sociales complejas. La falta de libertades individuales también es una consecuencia que suma dramatismo a nuestra historia. A esto debemos sumar que en las últimas dos décadas la interdependencia entre las naciones se profundizó en un proceso global. Lo que pasa en China, Oriente y Europa puede llegar a determinar la realidad de un país que se supone fuera de ese radar. El Covid-19 sumó complejidad a la mayoría de los aspectos que caracterizan cualquier crisis. Esta pandemia pegó fuerte en lo económico, social y personal. Pero debemos salir mejor de lo que entramos, el virus agudizó algo que es pre pandémico pero nos está dando la posibilidad de reiniciarnos. Las instituciones siempre han sido de enorme utilidad aportando desde un espacio formal propuestas y alternativas para resolver los problemas con el menor costo posible. ¿Cómo fue la experiencia en la comunidad publicitaria? Las que conforman nuestra comunidad nos cuentan cómo lo vivieron, cuáles han sido sus actividades, y cómo imaginan y se preparan para la nueva etapa.



Philip Pérez
Cámara Argentina de Anunciantes
“Todos han tenido que rever su modelo de negocios y en general han sabido adaptarse”

¿Cuáles han sido las actividades realizadas durante la cuarentena? Por un lado, desde el comienzo de la medida, readaptamos las reuniones del Consejo Superior y de las comisiones internas (medios, digital, producción audiovisual) a formato virtual. Respecto a nuestro ciclo de #CursosCAA, lo retomamos en agosto con una capacitación sobre e-commerce (a cargo de Wunderman Thompson) y ya tenemos programados dos encuentros más: el 26/8 IMS ofrecerá “Del contenido digital a la experiencia digital” y el 9/9 IPG Mediabrands presentará, en exclusiva para los socios, los resultados de su investigación sobre Generación Senior.

A nivel interno, realizamos varias encuestas sobre el impacto de la pandemia en la pauta, y mensajes y perspectivas de ventas y de publicidad para el resto de 2020. Para la industria en general, creamos un hub de informes, estudios y reportes —de acceso libre y gratuito— donde ya tenemos publicados casi 200 análisis sobre COVID-19 y las marcas **<ver>**.

Por otro lado, el capítulo latinoamericano de la WFA (Federación Mundial de Anunciantes) ha estado muy activo. Por ejemplo, realizamos una encuesta sobre el impacto del COVID-19 entre los anunciantes de todas las asociaciones de Latam. También hemos compartido con nuestros socios recursos que han puesto a disposición (como acceso a distintos webinars).

¿Cómo impactó en la actividad en general y en los anunciantes en particular? ¿Cómo han reaccionado al respecto? La actividad publicitaria se redujo drásticamente en todo el mundo. El primer semestre vio una caída del orden del 40% en la inversión publicitaria, pero este promedio esconde realidades muy diferentes con sectores paralizados (líneas aéreas, turismo, hotelería) y otros con buen nivel de actividad (limpieza del hogar, e-commerce, etc.). Las empresas que decidieron mantener su actividad han pasado por varias etapas de mensajes muy bien explicadas en numerosos informes que hemos publicado. Ahora, con más o menos retraso según los países, estamos en el inicio de la “nueva normalidad” y las marcas están definiendo una nueva relación con sus consumidores y la audiencia en general.

¿Hay algo que trajo la pandemia que pueda capitalizarse positivamente? La pandemia aceleró cambios en la sociedad que ya estaban en marcha a un ritmo más lento. Probablemente los más importantes serían el teletrabajo y el e-commerce. Todos han tenido que rever su modelo de negocios y en general han sabido adaptarse. Sin embargo, hay sectores —principalmente los vinculados con la movilidad o con las experiencias grupales— que aún no tienen claro su futuro. Es de imaginar que el instinto gregario del ser humano prevalecerá y que retomaremos muchas de estas actividades. En este sentido, será importante en el momento venidero vencer el miedo y reconstruir el deseo de contacto y el sentimiento de seguridad.

¿Con qué agenda enfrentarán la pospandemia desde la CAA? ¿Cómo imaginan la salida? La agenda de la CAA, como siempre, tiene varios horizontes. En el largo plazo, la búsqueda de efectividad, la confianza en las mediciones, la comunicación honesta, leal y digna de confianza, y la profesionalización siguen siendo nuestro norte. A más corto plazo tenemos claramente una agenda que atiende temas más inmediatos, desde regulatorios —como la ley de influencers o incentivos a la actividad— hasta de eficiencia —como las mediciones multiplataformas o la seguridad de marca—, pasando por temas de sociedad —como la eliminación de estereotipos dañinos—. En cuanto a la industria publicitaria, la reducción de presupuestos tiene un efecto sobre todos los proveedores, desde los mismos medios y agencias hasta actores y técnicos, lo que generará probablemente una cierta reestructuración y la necesidad de plantear nuevas bases.

—Philip Pérez es la presidente de la CAA



Patricia Martín
Asociación Argentina de Agencias de Publicidad
“Las perspectivas de la industria para la post-pandemia no son positivas”

¿Cuáles han sido las actividades realizadas por la AAP durante la cuarentena? Durante la cuarentena, la AAP amplió su agenda de actividades. Además de continuar con las acciones llevadas adelante por las diferentes comisiones de trabajo (Académica, Finanzas, Paritarias, Talento, Encuentro de Mujeres), presentó una serie de encuentros online abiertos a la comunidad y también actividades exclusivas para socios. Con la premisa de pensar la industria, todos los miércoles se realiza el ciclo de entrevistas “La voz de la publicidad”, donde reconocidos publicistas son entrevistados por periodistas de los principales medios del sector. De la misma manera, los viernes se lleva a cabo el Foro de Reflexión de la AAP, un espacio donde diferentes personalidades analizan el contexto actual desde diversos puntos de vista y especialidades. También se convocó a participar de diferentes actividades vinculadas con la industria y la promoción de la actividad publicitaria, género e inclusión y herramientas de negocios. Además, a través del Observatorio de la AAP, se realizaron diferentes investigaciones con el fin de entender la realidad que atraviesan las agencias y brindar herramientas para contrarrestarla. Entre ellas, “Estudio sobre el impacto del teletrabajo”, “Aplicación y otorgamiento del ATP”, “Efectos de la crisis en las agencias” y “Medidas tomadas ante la crisis”.

¿Cómo ha impactado en la actividad en general y en los asociados en particular? Frente a la crisis económica y sanitaria generada por la pandemia del coronavirus, y

debido a la suspensión sistemática de campañas publicitarias por parte de los anunciantes, la industria se vio gravemente afectada y muchas agencias sufrieron un impacto negativo en sus economías. Hoy la publicidad emplea aproximadamente a 10.500 personas en forma directa. Por cada puesto de trabajo directo, se generan otros cuatro y cinco empleos indirectos, por lo que se estiman alrededor de 50.000 empleos indirectos para el sector. Existen más de 450 agencias de publicidad en el país, de las cuales el 72% son de capitales nacionales independientes. El 64% están ubicadas en la Capital Federal, el 10% en el Gran Buenos Aires y el 23% en el resto del país. La mayoría de ellas son pymes. El observatorio de la AAP realizó un relevamiento del que se desprende que, desde el inicio de la cuarentena, el 60% sintió un fuerte descenso en su carga de trabajo. Para un 24% de los encuestados, la baja en la actividad está en niveles superiores al 50%. Por otro lado, el 40% restante afirma que su carga laboral no disminuyó durante la actual cuarentena (19%) o que incluso aumentó (21%). En cuanto a la facturación, y teniendo en cuenta sus proyecciones para el año 2020, el 80% de las agencias registró una fuerte caída. Para un 44% esta baja representa entre un 20% y un 50% de su facturación, mientras que casi un 20% afirma que el descenso está por encima del 60%. Las perspectivas de la industria para la pospandemia no son positivas. El 74% se muestra nada a poco confiado en que la situación mejorará. El índice de confianza general se encuentra en 2.94 sobre 5.

¿Cómo han reaccionado al respecto? En los últimos meses, la AAP realizó distintas gestiones con autoridades de gobierno, a fin de que las agencias sean tenidas en cuenta dentro de las empresas alcanzadas por las medidas consideradas para sobrellevar las consecuencias económicas de este particular contexto. Asimismo, en conjunto con otras instituciones y cámaras de la industria, realizó diferentes peticiones para paliar la crisis. Junto con la Cámara Argentina de Agencias de Medios (CAAM) y el Sindicato Único de Publicidad (SUP), la AAP presentó peticiones al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, la Secretaría de Medios, Secretaría de Asuntos Estratégicos y la Dirección de Desarrollo Productivo del Ministerio de Producción. A su vez, junto con la Cámara de Productoras de Cine Publicitario y el Centro de Información Publicitaria (CIP), se enviaron notas a distintas autoridades con el fin de solicitar apoyo para la situación actual que atraviesan las agencias y la industria publicitaria en general. Gracias a estas gestiones, la publicidad fue incluida entre las actividades alcanzadas por

el Programa de Asistencia a la Producción y el Trabajo, que permitió a las agencias acceder a ciertos beneficios. Entre ellos, la reducción del pago de las contribuciones patronales, la asignación compensatoria al salario abonada por el Estado para empresas con hasta cien empleados y la asistencia por emergencia sanitaria REPRO.

—Acuerdo con el SUP. De cara a la difícil situación económica actual, y con el objetivo de sostener las fuentes de trabajo del sector, la Asociación Argentina de Publicidad y el Sindicato Único de Publicidad (SUP) firmaron un acuerdo de emergencia que permite la suspensión con reducción del salario de los empleados que no se encuentren prestando tareas. La semana pasada, ambas entidades firmaron una prórroga para extender el mencionado acuerdo por 60 días más.

El convenio establece el pago de asignaciones no remunerativas a aquellos trabajadores que sean suspendidos en los términos del art. 223 bis de la LCT 20.744, equivalentes al 80% del salario neto que hubieran percibido durante el mes de marzo de 2020. A dicho porcentaje podrá llegarse computando, cuando se percibiesen, los pagos que correspondan a asignaciones compensatorias otorgadas por el gobierno nacional. Establece también que se deberán continuar abonando los aportes y contribuciones con destino a la obra social, cuyo normal funcionamiento no puede quedar desfinanciado.

—Plan de Reactivación Económica (Incentivo a la inversión publicitaria). La Asociación Argentina de Publicidad (AAP), la Cámara Argentina de Anunciantes (CAA) y la Cámara de Agencias de Medios (CAAM) trabajaron en conjunto para proponer un esquema de crédito fiscal para servicios de publicidad y marketing, con el objetivo de estimular la inversión y alentar a los anunciantes a continuar o regresar a la publicidad. El plan, que cuenta con el apoyo de múltiples entidades como ATA, ADEPA, ARPA, AMDIA y la Cámara de Empresas de Vía Pública, apunta a generar un estímulo para la economía en general y proporcionar un impulso positivo en la inversión para los medios comerciales con sede en la Argentina. La mecánica consiste en la obtención de un certificado de crédito fiscal de fácil implementación, que se pueda utilizar en Ganancias, IVA o seguridad social por un monto relacionado a lo invertido en publicidad. A través de este mecanismo, el impacto positivo tendrá un efecto multiplicador sobre los distintos sectores de la cadena productiva.

—Elaboración y presentación de protocolo de prevención. Teniendo en cuenta las reglamentaciones definidas por las autoridades nacionales, provinciales y

municipales, la AAP presentó un modelo de protocolo con las medidas de prevención y las condiciones necesarias para el desarrollo de los servicios profesionales de publicidad. El protocolo está destinado a oficinas de agencias de publicidad en las que se desempeñan profesionales que presenten servicios de estrategia, diseño, desarrollo creativo, atención de clientes, community managers, desarrollo de piezas creativas y demás tareas relacionadas con el desarrollo de campañas publicitarias, en el territorio de la ciudad de Buenos Aires y de la provincia de Buenos Aires. En el documento se detallan las recomendaciones tanto en capacitación del personal como en la atención en oficinas, teniendo en cuenta las medidas a tomar al ingreso de los colaboradores y durante la jornada laboral. También se abordan temas vinculados con el traslado, el ingreso de personas ajenas a la institución y la limpieza y desinfección de los establecimientos.

A su vez, la AAP distribuyó entre sus socios una Guía de Buenas Prácticas con información importante para un retorno seguro a cada una de sus oficinas, con el objetivo de contar con una guía complementaria a los protocolos oficiales y a los lineamientos establecidos por las casas matrices, en caso de existir.

—Ley de Teletrabajo. Frente a la reciente sanción de la ley de Teletrabajo, las cámaras de la industria publicitaria, digital e interactiva manifestaron su preocupación por la normativa que entra en vigencia en un contexto de difícil aplicación. Al respecto, la Asociación Argentina de Publicidad (AAP), la Asociación de Marketing Digital e Interactivo (AMDIA), la Cámara Argentina de Agencias de Medios (CAAM), Interactive Advertising Bureau (IAB) e Interact, expresaron que “promover el teletrabajo contribuiría enormemente a la competitividad de nuestro país en la economía global. No se trata de una solución de emergencia a raíz de la pandemia, sino de una tendencia a nivel mundial”. Las cámaras mencionaron que la ley no contiene medidas de promoción del teletrabajo, vital para la competitividad del país en la economía global y expresaron su preocupación respecto a que dicha ley “tan importante para el sector, y que podría generar nuevas fuentes de trabajo, mejores condiciones para los empleados y mayores oportunidades de crecimiento y exportación de las actividades, se convierta en cambio en una limitación”, por lo que se encuentran realizando gestiones ante distintas autoridades del gobierno.

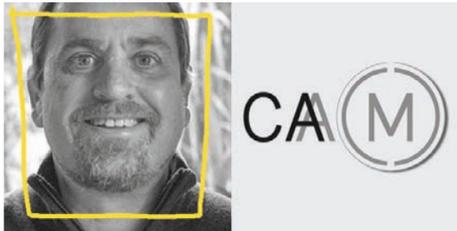
¿Hay algo que trajo la pandemia que pueda capitalizarse positivamente? Las medidas de aislamiento impuestas por la

pandemia permitieron a la industria poner en juego su capacidad de flexibilidad y adaptación para continuar trabajando y dando respuesta a las necesidades de los clientes sin inconvenientes ni interrupciones. La mayoría de las agencias ya venía trabajando con la modalidad home office en modo parcial y acotado a algunas áreas específicas, y la cuarentena demostró que este formato de trabajo es efectivo y posible en forma amplia y extendida a toda la organización. Las condiciones extraordinarias en las que todos nos vimos inmersos reforzaron en muchos casos el trabajo en equipo entre agencias y clientes y una profundización en los lazos de confianza. También demostraron que es posible agilizar procesos y formatos de trabajo de ambos lados. Para la AAP en particular fue una oportunidad de ampliar la participación de socios y miembros de la comunidad e incluso personas de otros ámbitos ajenos a la publicidad. La realización de todas las reuniones y eventos mediante plataformas digitales facilitó que se sumaran muchos más participantes tanto a los eventos exclusivos para socios como a los abiertos a toda la comunidad. Esto a su vez, generó mucha más visibilidad respecto de las distintas actividades que realiza habitualmente la AAP.

¿Con qué agenda enfrentarán la pospandemia desde la AAP? ¿Cómo imaginan la salida? La AAP continúa trabajando de acuerdo con el Plan Estratégico acordado para 2020, reforzando algunos de los objetivos y acciones para adecuarlos al particular contexto de pandemia y pospandemia, que afectará negativamente a la industria y profundizará la crisis que ya se encontraban atravesando las agencias.

El rol de la AAP continuará siendo el de defender nuestra industria, visibilizando la importancia de la publicidad como factor económico y social, como una industria que mueve a otras industrias y como una importante generadora de empleo de talento altamente calificado. Las acciones tendientes a promover la actividad publicitaria a través de la implementación de medidas que impacten positivamente en la situación de las agencias, que puedan brindarles herramientas de crédito y financiación, mantener las fuentes de trabajo del sector y ser alcanzadas positivamente por medidas tributarias, fiscales o de ayuda a las pymes en general, así como todas las acciones que permitan potenciar la capacidad exportadora de la industria, son hoy el foco de la agenda de la AAP para atravesar la crisis generada por la pandemia.

—Patricia Martín es la gerente general de la AAP



Sebastián Civit Cámara Argentina de Agencias de Medios

“Aumenta el volumen de trabajo, no así el volumen de facturación”

¿Cuáles han sido las actividades realizadas por CAAM durante la cuarentena?

Como todos los actores hemos pasado a modo on line en todas nuestras actividades. De esta manera, mantuvimos la agenda de trabajo, las reuniones con el Comité Ejecutivo y las reuniones de Comisión Directiva. Estuvimos atentos al impacto del COVID-19 y ocupados en desarrollar ideas que favorezcan a la actividad publicitaria con mucha relación y comunicación con otras cámaras colegas, principalmente con la Cámara Argentina de Anunciantes y la Asociación Argentina de Publicidad. Juntos impulsamos una petición a las autoridades para fomentar la inversión publicitaria con el objetivo de apoyar la reactivación de la economía. Esta iniciativa fue sumando la colaboración de otras cámaras que representan distintos sectores de la industria y vamos avanzando unidos en un mismo objetivo. También tomamos posición en el tema de la Ley de Teletrabajo y hemos estado atentos en el proyecto de ley de influencers. Como todos los años, se realizó el informe de inversiones publicitarias en medios correspondiente al año 2019 y hemos decidido postergar nuestro evento anual Media Day.

¿Cómo ha impactado en la actividad en general y en los miembros en particular? ¿Cómo han reaccionado al respecto?

La buena noticia es que todas las agencias han pasado de un día para otro a trabajar en modo on line y todas lo han hecho en forma exitosa. Nuestra actividad tiene mucho manejo de información, herramientas, sistemas, y el haber hecho esto con éxito habla muy bien de los planes y la inversión que

cada agencia hizo en su compañía para lograr esto con éxito.

En general, se nota más carga laboral, muchas horas, mucha video call y que el día no alcanza. Aumenta el volumen de trabajo, no así el volumen de facturación.

Hay muchas agencias muy impactadas negativamente debido la baja en los presupuestos publicitarios de categorías de producto que no pudieron mantener sus planes de negocio en este contexto.

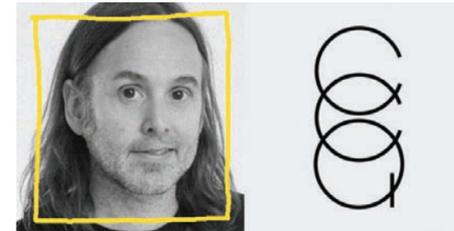
¿Hay algo que trajo la pandemia que pueda capitalizarse positivamente?

Sin dudas, esta inesperada situación produce replanteos y acelera cambios. Se han perfeccionado los procesos, han salido a la luz con mayor claridad las cosas importantes, todo estamos pensando en cómo será la vuelta, cuál es la nueva manera y sobretodo más efectiva para desarrollar la actividad. Nuevos procesos, reducción de espacios físicos, menos viajes locales y globales, etc.

¿Con qué agenda enfrentarán la pospandemia desde la CAAM? ¿Cómo imaginan la salida?

Teletrabajo será un must y seguramente vamos a tener muchos temas en el área legal/laboral para acompañar las posibles nuevas reglamentaciones, cuidando que contemplen las necesidades de todas las partes y que los negocios puedan desarrollarse. Desde ya, una vez normalizado volveremos con el Media Day y las otras actividades internas.

—Sebastián Civit es presidente de la CAAM



Joaquín Cubría Círculo de Creativos Argentinos

“La pandemia fue un wake-up call en muchos aspectos para la actividad”

¿Qué actividades realizó el CCA durante la cuarentena? Adaptación fue nuestro mantra para la cuarentena. Muchas de las actividades del Círculo están centradas en el encuentro; juntarnos para charlar, reconocer, capacitarnos, debatir, mostrar afuera lo que podemos hacer desde acá. Como todos, tuvimos que pasar de lo físico a lo virtual. El primer paso fue contactar a los socios, contarles nuestros planes. Sabiendo que las agencias, productoras y freelancers afrontaban una baja productiva, en marzo suspendimos las renovaciones y actualizaciones de cuotas hasta la segunda mitad del año para dar un aire que a pesar de ser una ONG pudimos afrontar gracias al apoyo constante de nuestra comunidad. Nadie sabía qué iba a pasar y en esa incertidumbre quisimos compartir talento, lo mejor que tenemos para ser disfrutado por todos en esta nueva reformulación del tiempo. Libramos nuestras Masterclasses y nuestro archivo, el más grande de la publicidad argentina, gratis para todos. Gracias a Zoom pudimos hacer nuestro encuentro anual con las escuelas socias gracias a Zoom, y quienes presidieron categorías el año pasado, compartieron su selección personal de “Las 10 de Diente” con cientos de estudiantes.

Seguimos trabajando junto a ONGs afines al Círculo como The One Club for Creativity y D&AD, potenciando proyectos y promoviendo la participación de jóvenes talentos en experiencias de trabajo sobre briefs reales. Facilitamos una guía para los sub30 que quisieran participar del Young Lions Live de Cannes y nos alegró enterarnos de que la Argentina fue el tercer país con más inscripciones y que de las 34 ideas premiadas, cinco fueron de nuestro país, con una llevándose el bronce.

A la hora de pensar el ciclo 2020 de los Workshops de Craft, ese espacio donde las pro-

ductoras abren sus puertas para contar secretos y el detrás de escena de las realizaciones publicitarias, nos pareció que teníamos que dar cuenta de este momento único y las concentramos bajo “Craft en Lockdown”, cómo se resuelven las producciones cuando no podés salir de casa. En septiembre llegará el turno de las tan esperadas Masterclasses con un programa que nos encanta y que tiene que ver con expandir universos, salir de lo estrictamente publicitario, abrir la cabeza y aplicar todos esos skills que nos dio la profesión para probarlos en otras arenas y hacerlo responsablemente.

¿Cómo impactó en la actividad en general y en los socios en particular? La cuarentena nos afectó a todos. Nos sacudió como individuos, como trabajadores, como comunicadores, como industria y como sociedad. El hecho de que gran parte del trabajo de una agencia pueda hacerse de forma remota no implica que para muchísimas agencias no haya sido un cimbronazo su organización y puesta en práctica, sumado al de los clientes y sus marcas teniendo que repensar su accionar en medio de este contexto de incertidumbre generado por el coronavirus y la inestabilidad económica. Nuestro Whitebook es una guía del talento publicitario argentino. Reúne información sobre profesionales y empresas de la industria local. Mantenerlo actualizado, promoverlo y facilitarlo como material de consulta, simplificó el contacto con agencias, productoras, freelancers e instituciones educativas.

¿Hay algo que trajo la pandemia que pueda capitalizarse positivamente? Seguro que sí. La pandemia aceleró un montón de cosas que venían gestándose desde hace un tiempo. Fue un wake up call en muchos aspectos para la actividad. Concretamente para el Círculo, nada supera la experiencia de estar juntos, pero quedó en evidencia que aun cuando no queda otra más que remarla y vernos a través de pantallas, la comunidad está activa para compartir, ayudar, capacitarse, enseñar y ofrecer soluciones.

¿Con qué agenda enfrentarán la pospandemia? ¿Cómo imaginan la salida? 2020 no es un año más para el Círculo. Cumplimos 40. El 1o de octubre es el día fundacional desde la primera reunión de un grupo de profesionales en el mítico Club Cinzano. Desde aquel día un montón de profesionales pasaron por el Círculo y lo transformaron en el espacio de pertenencia, formación y reconocimiento de las ideas que hoy todo el mundo conoce. Además de cerrar el año con nuestro premio Diente, se vienen varias sorpresas para celebrar la creatividad argentina. Ya les iremos contando.

—Joaquín Cubría es presidente del CCA



Agencias Independientes “Imaginamos la salida empujando todas las agencias hacia un mismo lado, tomando las decisiones que hagan crecer a nuestra industria por sobre los intereses particulares”

¿Cuáles han sido las actividades realizadas por Ai durante la cuarentena? Cuando comenzó el aislamiento obligatorio, las Ai estábamos activando la agenda del año en nuestras tres plataformas o pilares de trabajo: Marca Argentina, Capital Humano y Poder Colaborativo. La cuarentena nos puso a revisar prioridades en los temas de agenda, sumar otros nuevos y agilizar la dinámica virtual. Tuvimos que ser ágiles para que el virus no aislara las agencias ni su talento de las soluciones, y por eso nos mantuvimos conectados a través de tres grupos de WhatsApp (uno por plataforma) e impulsamos los ejes de trabajo que habíamos definido en nuestros workshops presenciales (en pre-pandemia) a través de más de 50 reuniones virtuales vía Zoom a lo largo de estos cinco meses. Más de un centenar de agencias que integran Ai nos conectamos no solo para compartir experiencias respecto de los cambios que empezaron a implementarse en los modelos de negocio y de las mejores prácticas desarrolladas para enfrentar la coyuntura actual, sino para implementar propuestas concretas de colaboración y para definir soluciones a las problemáticas comunes, tales como paritarias, formación de talento, liderazgo a la distancia, optimización de recursos y finanzas. Esto es parte de todo lo que venimos haciendo:

—**Marca Argentina.** Viene preparando la primera acción de Ai puertas afuera, una idea de la agencia Prójimo que crece

con el trabajo en equipo de otras seis agencias y que se lanzará pronto.

—**Capital Humano.** Desarrolló la iniciativa Meets, impulsada por las agencias Con Amor, Done! y +Castro, para que las Ai generen sinergias entre sus equipos de trabajo. De la mano de Mediomundo, organizó el webinar gratuito “Liderar a distancia”, con herramientas y tips para quienes ejercen el liderazgo y coordinación de equipos a distancia. Se abrió el diálogo con los estudiantes en un panel de “Creando la post-publicidad. Miradas complementarias sobre la publicidad”, de la mano de la Universidad de Palermo, en el que participaron oradores de las agencias BI MEDIA, +Castro, Coupé, Super, The Pool, Con Amor y Genosha. Se llevó adelante un sondeo interno para evaluar el impacto de la pandemia en las agencias. Se trabaja en una campaña de formación de nuevos talentos.

—**Poder Colaborativo.** A partir de un brief presentado por el Consejo Publicitario Argentino, se trabaja de manera colaborativa en la primera campaña del CPA desarrollada por Ai en su conjunto. Esto implicó un concurso de ideas interno entre las agencias miembro, una votación y el trabajo interagencias. La campaña se lanza a fines de agosto. Se organiza la Mesa de Poder de Compra Colaborativo, desde donde las Ai podrán generar acuerdos de compra de servicios en grupo. También se comparten las búsquedas laborales activas inherentes a las Ai, para agilizar la circulación de talentos profesionales. Estamos diseñando la web oficial de Ai. Apoyamos institucionalmente la 11ma edición de los Premios Obrar, que entrega el Consejo Publicitario Argentino a las mejores comunicaciones de Bien Público. Y participamos también en la próxima edición del Festival Internacional de la Publicidad Independiente (FePI).

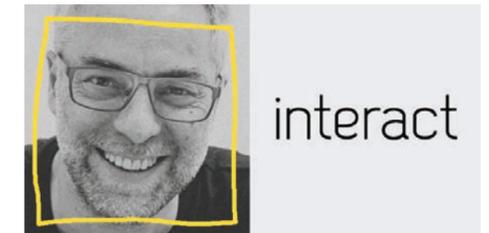
Transversalmente, nos convocamos para armar el Directorio Ai, una gran base de datos interna para que las agencias independientes se conozcan entre sí y puedan complementar sus servicios. Además de todo este trabajo interno, desarrollamos y nos involucramos en diferentes actividades y campañas de comunicación hacia afuera. Desde marzo, fuimos parte de las acciones de alcance federal #SomosResponsables y #ConSumoCuidado, que demandaron la coordinación con otras entidades de la industria publicitaria y de medios.

¿Cómo ha impactado en la actividad en general y en los miembros en particular? ¿Cómo han reaccionado al respecto? El impacto de la pandemia tuvo tantas realidades diferentes como los miembros que integran este espacio: hubo agencias

que lograron fortalecerse y potenciar sus negocios, otras que tuvieron que ajustar sus estructuras o reconvertir su oferta de servicios por completo. Buscamos que Ai pudiera dar lugar a la interconexión entre ellas para encontrar soluciones a las diferentes situaciones que vienen enfrentando. Implementamos herramientas para compartir recursos e intercambiar y potenciar ideas. Debatimos opiniones. Generamos encuentros entre agencias y sinergias entre ellas. Entendimos que la interdependencia es una relación que une a los miembros de Ai, potencia sus capacidades y empuja a nuestra industria hacia adelante.

¿Hay algo que trajo la pandemia que pueda capitalizarse positivamente? Por supuesto. Siempre se puede capitalizar algo en momentos críticos. Las dificultades estresan el músculo para encontrar soluciones. Y desde Ai venimos trabajando para capitalizar esto que nos toca vivir a todos a nivel mundial. Es un trabajo dinámico y con su cuota vertiginosa. La horizontalidad y la colaboración fueron clave durante toda la cuarentena y caracterizaron la dinámica interna más que nunca: las agencias miembro se mostraron dispuestas a responder a las necesidades de las demás, a organizarse en torno a diferentes ideas para llevarlas adelante en equipo, a pensar juntas en soluciones para las problemáticas comunes y particulares.

¿Con qué agenda enfrentarán la pospandemia desde Ai? ¿Cómo imaginan la salida? Imaginamos la salida empujando todas las agencias hacia un mismo lado, tomando las decisiones que hagan crecer a nuestra industria por sobre los intereses particulares y trabajando de manera horizontal como lo venimos haciendo hasta ahora.



Gustavo Buchbinder Interact “A pesar de las enormes ventajas de lo virtual, las charlas entre todos y presenciales son irreemplazables”

El comienzo fue difícil sobre todo desde el negocio, muchas cosas se achicaron o desaparecieron. El impacto fue grande, y en algún lugar aún lo sigue siendo. El paso que le siguiente fue ponerse a trabajar con todo en lo que había quedado en pie y buscar cosas nuevas aunque fuera complicado en este contexto. Pero hay que darle y darle, no quejarse demasiado ni acomodarse en el lugar “todo está mal entonces yo también”. Hay que seguir intentando hacer gran laburo como siempre, en el contexto que sea.

¿Qué rescato? Para empezar, nunca había trabajado en mi casa tanto como ahora, la verdad es que está bueno, aprovecho el tiempo de otra manera, creo que soy más productivo así. Rescato el espíritu de laburo de mucha gente y las ganas de salir para adelante. También de sentirme con varias personas más cerca que cuando los veía todos los días. Se vio bastante de qué está hecho cada uno en esta situación tan angustiante y difícil. Desde lo humano veo cosas interesantes, algunas muy buenas y otras malas, pero que está bueno descubrir. Respecto a la salida, la imagino con paciencia. Está claro que falta para que cada uno pueda hacer lo que quiera cuando quiera. Tampoco soy tan fanático de la normalidad, ni de la vieja ni de la supuestamente nueva. La vuelta a la agencia no sé cómo será. No estoy desesperado por volver ni mucho menos; sí me gustaría poder encontrarme con la gente y charlar un rato en persona. Creo que no volveremos a hacer lo que hacíamos de la misma manera y probaremos cosas nuevas que no habríamos probado si todo esto no hubiese pasado. No vamos a tratar de volver desesperados a la normalidad, vamos a hacer una que nos guste más.

—Gustavo Buchbinder es presidente de Interact



María Álvarez Vicente Consejo Publicitario Argentino “Sin, dudas esta pandemia nos obligó a replantearnos cómo comunicamos”

¿Cuáles han sido las actividades realizadas por el CPA durante la cuarentena?

Somos una entidad dedicada a la comunicación de bien público, que trabaja articulando con empresas anunciantes, agencias, medios de comunicación y organizaciones sociales, con lo cual estamos muy activos y comprometidos con la situación de pandemia y cuarentena que atraviesa nuestra sociedad. En abril, lanzamos la campaña #PensemosEnLosDemás, con creatividad de Liebre Amotinada, Wunderman Thompson y el asesoramiento del Foro del Sector Social, que vinculó la pandemia con la solidaridad y la importancia de estar atentos, más que nunca, a las necesidades de los otros. Esta campaña tiene piezas digitales, TV, radio, RRSS y gráfica. En las diferentes piezas nos referimos a pensar en el personal de la salud, en el uso de barbijo, en los adultos mayores, en aquellos que no pueden trabajar y no reciben un ingreso, en las víctimas de violencia de género, entre otros. Como parte de la misma iniciativa, desarrollamos un ciclo de micros audiovisuales llamado #TiempoDePensar, en coproducción con UNTREF Media, mediante el cual profesionales y expertos en diferentes temáticas que afectan a la comunidad y que se complejizan en la situación de aislamiento, pudieron aportar sus recomendaciones y reflexiones. Se abordaron temas como la discapacidad, la salud mental, la desinformación, los niños y los aprendizajes, la soledad, entre otros.

El ciclo #TiempoDeHacer, también en formato de micros audiovisuales, se realizó con el objetivo de mostrar la actividad res-

ponsable de muchos de nuestros socios durante este período de pandemia.

Actualmente llevamos adelante la campaña #ElOtroFrío, que promueve la recolección de sachets vacíos para ser reutilizados y convertidos en protectores aislantes para personas en situación de calle. Esta iniciativa, impulsada y articulada por el CPA, se realiza en alianza con tres prestigiosas OSCs –Fundación Espartanos, La Sachetera y Caminos Solidarios Argentina–, la creatividad de McCann Buenos Aires, la coordinación de la consultora MedioMundo y la colaboración de Fundación La Nación, Andreani, Arcor, Cervecería y Maltería Quilmes, Arredo, el Sindicato de Vendedores de Diarios y Revistas de la Ciudad Autónoma y Provincia de Buenos Aires (SIVENDIA), la Sociedad de Distribuidores de Diarios, Revistas y Afines (SDDRA), Brandformance (RRSS) y Cora Blue (PR).

En relación con la cuestión de género, realizamos una jornada de capacitación por una comunicación libre de estereotipos de género destinada a agencias, medios y anunciantes, continuando con nuestra acción de 2019 #SinEstereotipos. Contó con la participación virtual de más de 400 profesionales de la industria de la comunicación y derivó en diversas consultas por parte de empresas para realizar capacitaciones in company sobre el tema. El encuentro contó con el apoyo de Movistar, Quilmes, ICBC, SMS, Santander, Arcor y Sancor Seguros.

Como todos los años, ya tenemos abiertas las inscripciones para los #PremiosObrar, un reconocimiento que entrega el CPA a las mejores comunicaciones de bien público con impacto social positivo, y que este año será sin costo de inscripción para los participantes dado el contexto y gracias a las empresas que nos acompañan: Disney, Arcor, Grey, Banco Itaú, Movistar, ICBC, Omint, Oxobox, Qendar, Cervecería y Maltería Quilmes, Sancor Salud, Santander, Suaya, Memmelsdorff y Asoc., y Telecom.

¿Cómo ha impactado en la actividad en general? ¿Cómo han reaccionado al respecto? Para nuestra institución ha implicado redoblar el esfuerzo y compromiso con la sociedad. La pandemia es una situación tan excepcional y compleja que ha aunado la vocación responsable de nuestros socios, que ha sido fundamental para poder llevar adelante la exigente agenda en que nos hemos involucrado en este primer semestre.

¿Hay algo que trajo la pandemia que pueda capitalizarse positivamente? Seguramente hay una nueva sensibilidad y una comprensión de la interdependencia entre las personas que ha quedado expuesta como nunca antes. Creemos que la vul-

nerabilidad ante un fenómeno inevitable e imprevisible generará instancias más permanentes de discusión sobre la forma en que vivimos y nos relacionamos con nuestro entorno. Sin dudas, esta pandemia nos obligó a instituciones, agencias, empresas y medios de comunicación a replantearnos cómo comunicamos. Lo vemos como una gran oportunidad para generar mensajes más sustentables y con mayor impacto social positivo. Y sentimos que el CPA es un lugar propicio para esto. A pesar de las dificultades, hemos logrado incorporar nuevos socios que encuentran en el CPA un espacio a través del cual contribuir en favor de una sociedad más justa y solidaria.

¿Con qué agenda enfrentarán la pospandemia desde el CPA? ¿Cómo imaginan la salida?

Como CPA, estaremos siempre atentos a las necesidades de nuestra sociedad, buscaremos contribuir con la consolidación de vínculos más solidarios y un desarrollo sustentable que permita generar oportunidades y equidad para todos.

Ya estamos trabajando en una nueva campaña que abordará la problemática de género desde un enfoque diferente, vinculado con las nuevas masculinidades.

—María Álvarez Vicente es directora ejecutiva del Consejo Publicitario Argentino



Soledad Moll MMA Cono Sur “Las empresas han entendido en cinco meses lo que en un contexto normal les hubiera llevado dos años”

¿Cuáles han sido las actividades realizadas por la MMA durante la cuarentena?

En las primeras semanas de parálisis de las actividades, el mercado del marketing y la publicidad estaba desconcertado. Como tuvimos que cancelar nuestras actividades presenciales, buscamos una alternativa que conectara a los participantes en el ecosistema del marketing digital sin romper el aislamiento social. La misión de la MMA es conectar a través del conocimiento e inspirar a los profesionales de marketing que construyen diariamente la relación entre marcas y consumidores, en una sociedad cada vez más conectada y digitalizada.

Teniendo en cuenta nuestro ADN y con el fin de continuar conectados con nuestra comunidad pese a la coyuntura COVID-19, nació a nivel regional la iniciativa MMA Brainfood Live, una serie de charlas virtuales en vivo en las que fomentamos la conversación de manera informal, sin una agenda cerrada. Estos encuentros en español y portugués son espacios para intercambiar ideas y compartir experiencias con reconocidos líderes de la región. Al inicio de cada encuentro hay música en vivo brindada por diferentes DJ's y músicos. Queríamos encontrar, juntos, insights que nos ayudaran a recorrer el camino hasta el momento de la reanudación y actuar de acuerdo con la “nueva normalidad” cuando todo esto pase. En la agenda abordamos diferentes tópicos, como las primeras impresiones sobre la pandemia y cómo afectó el funcionamiento de las empresas, la vida de los empleados, la operación en las fábricas, la comunicación y el marketing, el nuevo consumidor,

la aceleración digital, los proyectos nuevos, entre otros. Hay mucho que decir, compartir y aprender entre todos. La idea, desde el principio, era atraer líderes de diferentes áreas y proporcionar acceso a todas las partes interesadas. Por lo tanto, hasta la fecha mantenemos las transmisiones abiertas y accesibles en el sitio web marketingfuture.today. El resultado al momento es muy gratificante: los 48 lives fueron seguidos por más de 36 mil personas, generando 54 horas de contenido y 13 mil nuevos usuarios de varias partes del mundo. Contamos con la participación de 151 speakers y con todos esos insights relevados durante los lives, producimos un ebook de descarga libre y gratuita llamado *Navegando en la adversidad* [<descargar>](#).

A nivel global, MMA lanzó a principios de abril el MMA COVID-19 Marketer Support Hub, un recurso completo para obtener información sobre la pandemia de coronavirus, así como orientación para las marcas sobre cómo afrontarla desde el marketing durante la crisis mundial. Con datos constantemente curados y en tiempo real, en el hub se puede seleccionar la búsqueda de información según las diferentes regiones (Norteamérica, APAC, EMEA y Latam) e incluye información consolidada sobre el impacto del COVID-19 en todo el mundo, herramientas para gestionar equipos de forma remota, orientación sobre crisis, mejores prácticas de marketing y publicidad, tendencias actuales del consumidor y una sección más relajada con los videos humorísticos y los mejores memes que circulan.

¿Cómo ha impactado en la actividad en general y en los asociados en particular? ¿Cómo han reaccionado al respecto?

La actividad se vio afectada como muchas otras. Respecto a la publicidad digital, advertimos que está siendo impactada de forma positiva en este proceso. El COVID generó una reducción generalizada en la inversión publicitaria, tanto en la Argentina como en el resto del mundo, pero la reducción en la inversión en medios digitales es menor al recorte de inversión en medios tradicionales. Las empresas han entendido en cinco meses lo que en un contexto normal les hubiera llevado dos años: me refiero a la necesidad de digitalizar procesos, canales de venta y modelos de negocios enteros. Desde MMA hemos reaccionado rápidamente para agregar valor en este nuevo contexto, generando iniciativas que permitan acercar a nuestra comunidad.

Creemos que reinventarse, ser innovador, aprender en el camino y estar cerca de nuestra comunidad son elementos clave ahora y siempre. Desde la asociación tenemos un ADN disruptivo, impulsamos diferentes

actividades y desarrollamos estudios para entender de qué se trata lo que está sucediendo. Nuestro objetivo es agregar valor a nuestros asociados generando espacios y herramientas que potencien el intercambio de conocimientos y experiencias. Creemos que parte de la cercanía es brindar información útil y relevante. Intentamos crear iniciativas novedosas y aprender junto al feedback de nuestros asociados para corregir si hace falta y continuar agregando valor en cada instancia.

¿Hay algo que trajo la pandemia que pueda capitalizarse positivamente? Hay muchas cosas que estamos capitalizando positivamente en esta pandemia. Para empezar, animarse a salir de la zona de confort creando nuevas actividades. Somos un equipo de trabajo reducido pero ágil y dinámico, ponemos foco en nuestra creatividad, nos esforzamos en generar espacios nuevos, aprender en el proceso y corregir sobre la marcha. Nos apoyamos en nuestros partners y empresas aliadas que colaboran en muchas iniciativas. La pandemia nos hizo descubrir que otros formatos eran posibles y exitosos para unir a nuestra comunidad. Para nosotros es fundamental escuchar a las empresas asociadas con el objetivo de entender y colaborar con sus necesidades. Por último es gratificante saber que a pesar de la crisis y el contexto actual contamos con una red de empresas asociadas que apoyan y colaboran constantemente con MMA en nuestra misión de inspirar a los especialistas en marketing sobre cómo hacer marketing de manera más efectiva y consciente.

¿Con qué agenda enfrentarán la pospandemia desde la MMA? ¿Cómo imaginan la salida? Estamos planeando nuestros MMA Impact Journeys, que serán jornadas virtuales desarrolladas en Argentina, Brasil y México, durante septiembre y octubre. Estas jornadas no solo destacarán cómo las marcas se han adaptado en estos tiempos extraordinarios, sino también cómo miran estratégicamente el futuro. Esta iniciativa se suma a las que hemos venido trabajando durante este año atípico para generar espacios que potencien los aprendizajes y las experiencias de nuestros asociados.

—Soledad Moll es General Manager MMA Cono Sur

CONFIANZA, ESO QUE SE CONSTRUYE HACIENDO

Periodismo



FUENTE: INSTITUTO REUTERS – UNIVERSIDAD OXFORD. SOBRE 80.155 PERSONAS ENCUESTADAS A NIVEL GLOBAL (2.007 EN ARGENTINA) DURANTE ENERO Y FEBRERO DE 2020.

CONFÍA EN LOS MEDIOS

¡GRACIAS!





Opinión

Tensiones e insights: seguridad psicológica

Fabián Jalife

¡Valor! Generar valor de manera sostenible empieza por construir las condiciones culturales que nos hacen sentir valorizados.

Dice un manager de un reconocido retail: “Todos sentimos la presión de los clientes que están muy enojados. Y ni hablar del miedo a contagiarte y contagiar a tu familia. Hay días en que terminas agotado, necesitás tirarte a dormir. Los clientes están muy agresivos. Nos gritan. Nos dicen de todo. Hay que saber manejarlo pero es muy difícil porque tenemos que pelear por los objetivos. Seguir vendiendo. Pero además no podemos entregar lo vendido en tiempo y forma y estamos desbordados de reclamos. El cliente quiere que le entregemos el producto que compró y vos le explicás la situación por la cual no le podemos entregar. Y te dicen que somos unos estafadores. Venimos solucionando los temas, pero la presión es muy grande, la gente está muy agresiva y desconfía”.

La crisis es tan multifacética, intensa y envolvente que atraviesa y trastoca todo. Y nos exige una y otra vez desplegar grandes esfuerzos adaptativos para poder performar en un ambiente atravesado y dinamizado por la disrupción y el cambio abrupto de reglas, con múltiples impactos en la cadena de valor de los diferentes negocios. En consecuencia, una gran paradoja que enfrentan las compañías es cómo calibrar la propuesta de valor en función del cambio en los drivers y barreras de cada negocio/categoría, que se modifican al ritmo vertiginoso con el que se mueven

nuestros hábitos y costumbres; en gran parte condicionadas por el impacto de la pandemia y en parte por las continuas disrupciones tecnológicas, o por la dinámica competitiva movilizadora por las tendencias socioculturales. Estas últimas justamente dan cuenta de un fuerte cambio de los criterios de valor: pasamos de una cultura-mundo impulsada por el deseo de experimentarlo todo, gozar de nuevas experiencias y maximizar los niveles de bienestar, a un nuevo ambiente cultural donde domina el miedo, el estado de ansiedad, la amenaza de pérdida y el repliegue sobre los espacios de intimidad, seguridad y cuidado. La reconfiguración de los criterios de valoración exige a las compañías recalcular y resignificar sus propuestas de valor para ser competitivas. Y esto provoca procesos internos que, con mayor o menor agilidad, demandan recalcular las estrategias y los planes. En este ambiente inestable, indeterminado e incierto las culturas de las compañías están desafiadas a acelerar sus procesos de aprendizaje para poder actualizar el valor sus negocios core, en tanto agilizan la captura de las oportunidades hacia el desarrollo de nuevos negocios.

Una dimensión clave que soporta la vertiginosidad de los procesos adaptativos es el nivel de seguridad psicológica que “se respira” en el ambiente cultural de la organización. Esta cuestión se hace extremadamente relevante para encausar la energía y el talento colectivo hacia el aprendizaje y la performance de manera sostenible.

Seguridad psicológica. Dice un director de una reconocida compañía multinacional: “A veces el miedo pasa por no quedar en el lugar de quien se percibe que pone palos en la rueda; pero cuando decís algo distinto, te tomás la libertad y tenés la posibilidad de plantear una idea diferente y sentís que no vas a ser juzgado por eso, salen las mejores ideas. Mucha gente después se siente identificada con estas nuevas ideas, incluso las tenía pero no se animaba a decirlas”.



“La seguridad psicológica es una sensación de confianza en que el equipo no avergonzará, rechazará o castigará a alguien por hablar. Describe un clima de equipo caracterizado por la confianza interpersonal y el respeto mutuo en el que las personas se sienten cómodas siendo ellas mismas”, asegura Amy Edmondson. En su libro *The Fearless Organization*, presenta una guía práctica para ayudar a los líderes a crear culturas donde se desarrollen el conocimiento y la innovación, para que los colaboradores puedan sentirse confiados y libres para compartir sus ideas y comprometer-



se con ellas. Además, destaca que en las culturas que avanzan en esta dirección, los errores se informan más rápido, por lo que pueden acelerarse los aprendizajes y procesos de optimización. Por supuesto, esto provoca una animación y aceleración en los procesos generativos de nuevas ideas y soluciones innovadoras, que redundan en mejores condiciones para generar valor en un mundo cambiante.

La seguridad psicológica entonces contribuye significativamente en diferentes aspectos dentro de las organizaciones, entre los que se encuentran la generación de aportes a la innovación con mayor espontaneidad (tendencia a querer aportar), la inclusión en los procesos de diversidad (sentirse valorados), el desarrollo de cada colaborador (sentirse estimulados y desafiados a aprender), la asunción de riesgos de manera responsable (no tener temor a equivocarse por intentar) y la generación de equipos de alto desempeño (estimulando el crecimiento personal, la autoconfianza, confianza recíproca, confianza sistémica y el sentido de logro compartido).

En esta dirección Google realizó un profundo estudio mediante el cual validó que la seguridad psicológica es la dimensión más significativa para construir equipos de alto rendimiento sostenible, cuestionando el supuesto sobre que este depende más de colaboradores estelares. La idea-fuerza emergente es que no pesa tanto el individuo sino la calidad de la interacción entre ellos en el alto desempeño sostenido. Si bien el modelo de Google reconoce cinco dimensiones clave en la construcción de equipos de alta performance, válida que la seguridad psicológica es el fundamento central de toda la arquitectura. El concepto se instaló con fuerza en el mundo corporativo, potenciándose en estos tiempos tan desafiantes para todas las organizaciones. En su libro *The Culture Code*, Daniel Coyle distingue tres atributos de los grupos exitosos: la construcción de seguridad, la apertura de la vulnerabilidad y el sentido de propósito. Precisa que las culturas

regidas por estos principios, si bien producen mayores niveles de bienestar, su orientación no es hacia la felicidad de sus colaboradores sino a su máximo nivel de rendimiento en la resolución de nuevos problemas y desafíos, a partir de conversaciones honestas y la cohesión que provoca saberse vulnerables e interdependientes.

En este sentido, presenta un insight que suele ser contraintuitivo: no se accede a la vulnerabilidad como consecuencia de la confianza, sino que funciona al revés. El hecho de reconocernos vulnerables produce un efecto de empatía que profundiza la confianza.

Brené Brown, en su libro *Dare to Lead*, profundiza en la noción de vulnerabilidad, cuestiona los modelos perfeccionistas y destaca que la función del liderazgo se centra en asumir la responsabilidad de encontrar el potencial en personas y procesos, y desarrollarlos con valentía. Pone el acento en el poder de la escucha, la resonancia y la empatía como condiciones para superar los miedos inhibitorios que refuerzan las armaduras defensivas, blindan a los colaboradores, o los someten a una suerte de estoicismo emocional y sistema de culpabilización que es contrario a toda pretensión innovadora.

Otro autor que profundiza en este aspecto es Timothy R. Clark. En *The 4 Stages of Psychological Safety*, plantea que las organizaciones que construyen sobre la seguridad psicológica evolucionan a través de cuatro etapas: primero se genera un efecto de inclusión y aceptación de la diversidad, luego se sienten animadas a aprender, entonces más seguras para contribuir y en consecuencia ganan más seguridad aun para desafiar el statu quo.

Cultura y la seguridad psicológica. Sin embargo, el gran desafío que enfrenta la mayoría de las culturas corporativas es que la desconfianza e inseguridad son mucho más preponderantes que la confianza: las personas temen perder sus traba-

jos. Entre las causas previas al impacto de la pandemia, los temores provienen de diversas causas: entre otras, el auge del trabajo independiente (“gig economy”), la recesión económica, la falta de conocimientos y habilidades para adaptarse a las nuevas demandas de sus empleadores, la competencia de empresas extranjeras con menores costos laborales, la competencia de inmigrantes dispuestos a trabajar por menos, la automatización del trabajo y el riesgo de que la empresa decida trasladar su actividad a otro país. A partir del impacto del COVID-19 las previsiones acerca de las consecuencias de la pandemia en el mercado de trabajo son tanto más dramáticas, cuestión que profundiza la sensación de inseguridad. Por eso en este contexto el desarrollo de seguridad psicológica resulta mucho más importante.

Como afirma con cierta sorpresa una directora de Capital Humano de una compañía latinoamericana: “Esta parte de observar, contener y acompañar a las personas no estaba en la agenda de los líderes de la compañía. Ni siquiera lo veían como parte de su rol. La faceta emocional estaba casi fuera de la agenda de liderazgo; hoy somos conscientes de cuánto condiciona desde la productividad hasta el sentido de cuidado, motivación, compromiso y aprendizaje de la gente. Pero hay muchas personas en nuestra compañía que no saben hacerlo. Ni siquiera por dónde empezar”. Algunos líderes entienden racionalmente cómo impactan positivamente los efectos de la confianza y la seguridad psicológica y cómo propician un sentido constructivo de pertenencia. Pero aun así sus comportamientos pueden ser muy limitados o contradictorios. Es típico escuchar líderes que piden ideas pero a la vez las descalifican o contratan perfiles diversos para exponerse a nuevos puntos de vista y planteos transformacionales que luego combaten o tratan de acomodar a los patrones culturales dominantes. Por eso el primer gran desafío para trabajar en la construcción de seguridad psicológica requiere un equipo comprometido a abrirse, a partir de un marco ético y normativo que eligen suscribir. El reconocimiento es básico para sentirnos seguros, por eso se requiere explicitar el marco de principios y valores que nos contengan y nos regulen. Cuando esto no sucede, los integrantes que se sienten más inseguros invierten una enorme cantidad de energía en cuidar y cuidarse de cómo se ven ante quienes perciben poderosos. La necesidad de reconocimiento demanda mucha energía puesta al servicio de calcular, especular, controlar, sobreactuar, que generan un costo de oportunidad muy grande y retroalimentan un proceso de dependencia psicológica que nos fragiliza, limita nuestro potencial y nos hace más lentos y burocráticos en nuestros comportamientos. La formalización de los mecanismos de reconocimiento y la práctica activa de los mismos permiten a los actores de la organización jugar con mayores niveles de autenticidad en el marco que los contiene, sin la exigencia de tener que cuidarse de la mirada de los otros.

Autonomía e interdependencia. Más allá de la seguridad que otorga el reconocimiento, es primordial la promoción y el desarrollo del autorreconocimiento, la autoestima, el autorrespeto y la autovalorización que están en las bases de la construcción de la autonomía. Ello no significa egoísmo sino independencia psicológica. A partir de psicologías más independientes se pueden construir interdependencias solidarias y colaborativas que poco tienen que ver con las relaciones de dependencia aún vigentes. Donde hay dependencia (como suele abundar en nuestras culturas organizacionales) no habrá autonomía, y donde no hay autonomía prima más la obediencia que el criterio con el que se asume la responsabilidad y que nos predispone por convicción en lugar de hacerlo por obligación. Nos parece central destacarlo: los vínculos más constructivos y efectivos se retroalimentan entre personas con independencia de criterio e interdependencias de propósito y metas comunes. Las relaciones de dependencia debilitan la seguridad psicológica.

La seguridad psicológica nos permitirá contar con el marco de contención y cuidado que nos brinda saber que vamos a desarrollarnos en un contexto de respeto y consideración, para exponernos y tomar riesgos sin temor a represalias. Al contrario, siendo estimulados a exponernos y sintiéndonos valorados por nuestra actitud de contribución, las ideas y planteos originales que tenemos para proponer, las percepciones, conocimientos o incluso las intuiciones que sentimos respecto de determinados desafíos o problemas a resolver.

Confianza. La confianza se construye y es una consecuencia inmediata de la seguridad psicológica que habilita a saberse imperfectos, vulnerables y, como consecuencia, responsables para asumir riesgos, probar, experimentar y aprender en ciclos ágiles. Hay diferentes elementos que la impulsan. La integridad, que es el piso de todo vínculo humano. Sin integridad estamos en peligro. Su ausencia hace síntomas, se manifiesta por ejemplo en la abstinencia a la participación, la pasividad, la evitación de la palabra y tanto más de la exposición. También en la generación de rituales obsesivos y de protección, como ampararse en presentaciones extensas y con un lenguaje complejo, barroco o excesivamente técnico. O procrastinar, evitar escenas temidas que se viven como amenazantes.

Todos estos fenómenos, tan comunes en muchas compañías, también pueden verse alimentados por exceso de autoritarismo, que no tiene estrictamente que ver con la integridad sino con rasgos de carácter agresivos, hostiles, dominantes, egocéntricos o antipáticos, es decir, no empáticos. Justamente la empatía resulta clave en la construcción de la confianza, en tanto permite desarrollar un vínculo horizontal que suspende el juicio del otro, para abrirse a su consideración, su comprensión, su apreciación. Todas dimensiones

que permiten tomar lo mejor y ofrecer lo mejor, sintiendo en el otro el valor de la diferencia que puede aportarnos, en lugar del costo que puede significarnos un paso fallido respecto de él. Vulnerabilidad y empatía son solidarios y se retroalimentan en la construcción de confianza para el aprendizaje mutuo, la colaboración, la experimentación, la cocreación. Donde hay empatía, el ecosystem avanza sobre el egosystem, que todo lo compartimenta y fragmenta.

Un manera de testear qué niveles de confianza y seguridad psicológicas estamos construyendo es medir cuánto la gente se muestra con frescura y espontaneidad, se expone, pregunta, se anima y atreve, pide disculpas más que permisos. Si para evitar vernos ignorantes, nos privamos de hacer preguntas; para evitar vernos incompetentes, evitamos plantear problemas o exponer errores; para no vernos intrusivos o invasivos, evitamos exponer nuestras ideas; para no vernos negativos, evitamos criticar el statu quo; para no vernos a la defensiva, evitamos argumentar nuestro punto de vista diferente. Si algunas o muchas de todas estas evitaciones hacen al comportamiento organizacional, estamos en un ambiente de escasa seguridad, en un vínculo con problemas de seguridad o frente a una persona frágil en su propio sentido de autoconfianza, autorrespeto y autoestima. Y estos rasgos son mucho más frecuentes de encontrar de lo que suponemos.

Las organizaciones del siglo pasado se construyeron con un fuerte sentido de disciplina, basado en un orden jerárquico heredero del orden militar que dejó huellas hasta nuestros días. Y muchas personas funcionan bajo sistemas culturales de obediencia, mandato, presión y control que poco tienen que ver con una cultura ágil basada en maximizar la confianza, la horizontalidad, el aprendizaje continuo y la iteración creativa, para ir en beta y aprender haciendo en ciclos cortos de prueba, error, aprendizaje y optimización continuos. Esto resultará clave en el comportamiento organizacional, ya que muchos ejecutivos ambiciosos y con apetencias de hacer carreras exitosas en plazos cortos temen mucho fallar porque lo viven como un potencial detenimiento o incluso amenaza de fuera de juego para sus carreras. Esto los inhibe de desplegar su mejor potencial, soltarse y asumir riesgos para proponer formas de generación de valor más audaces y desafiantes. Y, por supuesto, esta aversión al riesgo va a contramano de una cultura-mundo y una dinámica competitiva que requiere culturas de innovación en las cuales resulta clave fallar rápido para aprender en velocidad y anticiparse en la generación de valor.

Ganamos o aprendemos. Juan Manuel Velázquez, director técnico de la selección argentina de fútbol para deportistas con síndrome de Down, expresa esta modalidad que requieren los ritmos de adaptación contemporáneos con una expresión que es toda una ética y una política: “Nosotros nunca perdemos. Ganamos o aprendemos”.

Y nos enseña con su metáfora que, cuando el error producido en la experimentación se visualiza como oportunidad de aprendizaje, se supera la lógica amenazante de la pérdida y el castigo como fracasos y se aceleran los ritmos de aprendizaje multiplicando la confianza y el potencial de superación.

Para crear las condiciones que propicien el modo aprendizaje en sus equipos, los líderes necesitan empezar por encuadrar los desafíos estratégicos que enfrentan, no como problemas de ejecución sino como desafíos de aprendizaje. Estrategia en contextos de incertidumbre no es sin aprendizaje, sino en ejercicios de escenarios donde proyectamos futuros posibles mientras los vamos aprendiendo.

Aprendizaje no es sin admitir que hay cosas que no se saben, que nadie es un sabihondo y que siempre podemos formularnos las preguntas en el marco de la confianza en el talento colectivo para superar un nuevo problema. Producir en zona de aprendizaje, con altos niveles de motivación de éxito en el marco de un propósito significativo y pudiendo ser auténticos, libres y creativos, es lo que soporta a los equipos que son capaces de ir con audacia, coraje y valentía hacia donde se proponen.

Fabián Jalife es Founder de BMC Strategy.



Opinión Una mirada al más allá Horacio Marmurek

Desde que en marzo de 2020 se declaró la pandemia, hemos buscado explicar con ejemplos del pasado cuál podía ser nuestro futuro. Hemos hablado de cómo fue la gripe, mal llamada, española para explicar la cuarentena y el aislamiento; de la polio, para recordar la historia de las vacunas; de la peste negra, para citar el Medioevo, y de que cómo es posible que no exista otra solución a lo que nos ocurre. Cada uno de estos sucesos, además, cuenta con un relato posterior que explica cómo la humanidad emergió mejor y con más posibilidades. La peste negra sucedió en Europa luego de que algunos comerciantes que venían de China trajeron algún elemento extraño, a veces asociado con las ratas o con algún insecto, nunca del todo aclarado. Lo que sí quedó como registro es que la peste tuvo su pico máximo entre 1347 y 1353, durante el cual murió el 60% de la población del continente. Esas muertes dejaron casas vacías, niños huérfanos, animales abandonados y un montón de ropa que había perdido su dueño. El lino y el algodón ocioso de esas prendas se transformaron en papel y, al aparecer la imprenta, algunas décadas después la impresión de libros fue más barata y popular de lo que podría haber sido en otro contexto.

Cuando terminó la Segunda Guerra Mundial, muchos directores de cine, actores, productores, guionistas y músicos volvieron del combate para descubrir que la industria había seguido su camino sin ellos y le dio oportunidad a una nueva generación que transformó el Hollywood de oro de los estudios en una cinematografía muy distinta



de la que habían dejado.

Decir que crisis es oportunidad es una de las frases más remanidas que podemos utilizar, pero no por ello deja de ser cierta. Los meses del COVID-19 probarán qué cambios serán permanentes y cuáles efímeros en el mundo del cine y la televisión, aunque algunas ideas se pueden empezar a vislumbrar.

Los protocolos necesarios para volver a la actividad en todo el mundo han sido establecidos y se ha comprobado que encarecerán las producciones. Se sabe que filmar multitudes ya no será tan fácil y que las películas de acción con grandes persecuciones deberán esperar algún tiempo hasta retomar las calles. ¿Dará lugar esto a películas más intimistas donde los personajes hablen más y corran menos? Es posible. Algunas producciones han probado el desarrollo de ficciones en el aislamiento. Claro que mucho tiene que ver el tema.

Murciélagos es una película producida para hablar de la pandemia. Un intento de recaudar dinero para Amnesty hecho en la Argentina. *Home Made* de Netflix busca mostrarnos experiencias distintas de variados cineastas a lo ancho del mundo contando el encierro. Algunos más creativos, otros más reflexivos, algunos emotivos, pero todos hechos con recursos y ámbitos más reducidos. *Adentro* es una interesante propuesta argentina hecha por actores jóvenes, a beneficio en este caso de la Cruz Roja, que intenta ser divertida y fresca, y lo consigue con mucho éxito. La propuesta de *Terapia en cuarentena* surgió de los medios públicos y también apuesta a contar el encierro, en este caso desde la óptica de los pacientes de una psicóloga.

Todas estas experiencias apuntan más a relatar la pandemia que a dar un atisbo de solución o perspectiva de futuro. Mientras estos ejemplos intentan contar el tiempo que vivimos, otros parecen avanzar con la enfermedad. Las empresas de televisión siguen con su plan de streaming: por un lado, Disney le pone finalmente fecha de desembarco en la región, y por el otro, HBO empieza a sufrir la reestructuración lógica de ser manejada por una gran empresa que quiere resultados. A poco de su lanzamiento, la OTT de AT&T se sacudió con la salida de ejecutivos, despidos de empleados y una lógica mucho más corporativa que artística. Algo que se preveía pero que nadie imaginaba que sucedería tan pronto. Apple se alía con algunas cadenas para mejorar la oferta



de Apple+. Y todo esto a medida que la cantera de programas producidos se empieza a secar y las diferentes empresas salen a buscar contenidos ya emitidos en televisoras locales que aún no tuvieron visión global.

Al mismo tiempo los cines se conforman con esperar que las grandes empresas decidan soltar estrenos para las salas que han abierto en Europa y algunas ciudades de Estados Unidos y China. Por lo pronto, la sequía de salas se palia con la vuelta del autocine. Tímidamente en algunos países, con más fuerza en otros, la vieja idea de ir a ver una película en coche prendió rápidamente en las audiencias. Claro que van a ver reestrenos, no son los queridos dobles programas o la visión de algún clásico, pero retoma la idea de entretenimiento audiovisual.

Las nuevas ideas aún no se manifiestan en todo su esplendor porque la pandemia todavía se piensa como efímera, y ojalá lo sea, pero algunos empresarios empiezan a oler un nuevo futuro. Jeff Bezos, dueño y amo de Amazon, está explorando la posibilidad de comprar los shoppings de algunas ciudades para usarlos como depósitos, si la afluencia de compradores prueba que el tiempo de ir a encerrarse en un edificio a pasear es algo del pasado. De confirmarse esta idea, sería interesante descubrir cuántas series y películas postapocalípticas transcurrían en el medio de un patio de comidas.

Lo sugestivo es que nadie en el mundo audiovisual piensa que sería una gran alternativa volver al cine y a la televisión de estudios como en otros tiempos. En alguna nota se sugirió la implementación de una burbuja sanitaria para rodajes de cuatro semanas para las novelas, lo que permitiría ahorrar costos, pero rápidamente se contradecía al recordar que algunas de ellas tienen más de veinte años en el aire. Imaginaba generaciones de actores criándose en pasillos cerrados como un *Meta Truman Show*.

¿Cuál será el futuro de los productos audiovisuales? Mejor aun, cuál se pensaba originalmente y cuál será el que viene. Hasta principios de 2020 lo que se venía era el contenido original, la posibilidad de acceder desde cualquier plataforma y dispositivo, empezar a mirar en uno y seguir en otro. Para los más jóvenes ni siquiera podía existir más que el celular. Y esa fue la idea detrás de la cual se encaminó Jeffrey Katzenberg al fundar Quibi, una plataforma pensada para celulares que ofreciera entretenimiento en pequeños epi-



sodios (*quick bites*, pequeños mordiscos, o “quibis”), que cruzaran todos los géneros y que tuviera el despliegue de una megaproducción. Actores como John Travolta o Kiefer Sutherland, comedia, drama, acción, realties, talk shows y hasta un horóscopo diario. Todo en episodios de diez minutos máximo. Parecía la gran cosa y el negocio que venía a romper con todo.

El 6 de abril de 2020 se lanzó esta nueva plataforma, servicio o canal, como quieras llamarlo, con una promoción que permitía acceder de forma gratuita durante tres meses y después quedarse pagando una membresía con anuncios o una sin anuncios. En sus primeras semanas, Quibi fue una de las apps más bajadas. Pero cuando en agosto la gente debía empezar a pagar, el silencio fue estruendoso. Salvo algunos que nos olvidamos de dar de baja el servicio y le dejamos dólares a Katzenberg por un mes más, la gran mayoría no renovó el contrato. No es culpa de nadie que un lanzamiento de estas características cayera en medio de un encierro obligatorio y, seguramente, no se podía dilatar más. Pero una de las ventajas de los episodios de diez minutos es verlos mientras esperas el transporte público, aguardas el turno para el médico o para cortarte el pelo. No tanto si estás en tu casa y puedes acceder a tu televisor para que te haga compañía.

Una vez más, el futuro es incierto en el sector audiovisual, el cine no tiene la certeza de sus fechas de estreno y los servicios de streaming cuentan con el catálogo, pero no saben si tendrán la novedad. Mientras tanto como espectadores esperamos nuestra ración habitual de programas que, por ahora, siguen llegando. Algunos formatos se han adaptado rápidamente, los realties proveen de cámaras y celulares a los participantes para que se graben ellos mismos. Pero la duda es la misma. ¿Qué tipo de película, serie o programa surgirá después? En algunos años empezaremos a ver qué marcas quedarán en las nuevas generaciones de creativos, cineastas, autores, actores. La intriga sigue siendo cómo los productos que se hacen en forma colectiva y societaria se realizarán en la soledad de los hogares. “Ningún hombre es una isla”, decía un libro, pero hoy nuestros puentes y contactos están mediatizados a la distancia y por la tecnología. Qué futuro interesante nos espera.

H. Marmurek es periodista de cultura y espectáculos



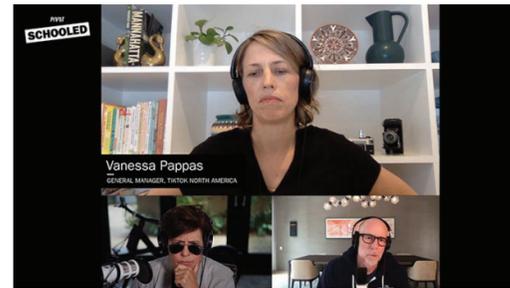
Pivot Schooled

Aprendiendo de la transformación

¿Quiénes son los grandes ganadores de esta pandemia? ¿Cómo está respondiendo la gig economy? ¿Qué pasará con el mundo de la publicidad y el entretenimiento? ¿Quiénes son los nuevos innovadores? Reporte Publicidad tuvo acceso al mano a mano semanal entre el profesor Scott Galloway y la implacable Kara Swisher con CEOs y analistas de primera línea para entender cómo el coronavirus está transformando la economía global. Esto fue Pivot Schooled. Por **Marta González Muguruza**

El caos de los medios. El primero de los encuentros se centró en los medios. En un rápido mapa de situación, Galloway explicó por qué el COVID-19 es más un acelerador que un agente de cambio radical. “En este escenario donde estamos viviendo décadas en días, lo digital le sacó todo el oxígeno a los medios tradicionales”. Hoy, el índice de sustentabilidad de los medios está dado por las suscripciones, por eso, para el profesor, la salida son los programas piloto de suscripción. De la ecuación de cuánto sale el abono a las diferentes plataformas (Netflix, Amazon, Disney+, Apple, Hulu, etc.) se desprende que 4,5 dólares es lo que vale nuestra aten-

ción; de ahí en adelante, las distintas plataformas intentan sacar el mayor margen posible. Lo que las diferencia y lo que a largo plazo les dará la ventaja será ser dueñas del contenido. En ese sentido, Galloway señaló que Apple se presenta como la más exitosa: “Qui-bi murió antes de nacer. Netflix va a necesitar más distribución y Amazon va por buen camino como generadora de contenido”. Las big tech también son vulnerables a los coletazos de la pandemia pero están repuntando, tienen el dinero y pueden contratar al mejor talento, por lo que se desprende que serán los grandes ganadores de toda esta situación.



Vanessa Pappas (General Manager de TikTok US) fue la primera invitada al ciclo y desde entonces mucha agua ha pasado bajo el puente — incluso la renuncia de su director general, Kevin Mayer—. En ese momento, la charla se desarrollaba bajo un manto de sospecha. Trump había declarado que prohibiría la aplicación en Estados Unidos alegando que ByteDance (empresa china dueña de TikTok) compartiría datos de usuarios estadounidenses con Beijing. “Estamos comprometidos y convencidos de que a la larga esto va a pasar”, decía Pappas. “TikTok no opera desde China. Somos market-driven. A TikTok US lo maneja un equipo local; data y seguridad lo maneja cada oficina. Actuamos responsablemente como producto y en respuesta a nuestra comunidad”. Galloway, preocupado por el costado adictivo de las redes sociales y siendo que esta en particular es la nueva favorita de usuarios muy jóvenes, le consultó por acciones concretas para contener los riesgos de afecciones a la salud mental de los chicos. “La diferencia es que es un medio positivo donde se apoyan unos a otros. Hay políticas anti odio/banti ullying. Pero sobre todo hay educación de los chicos y control para limitar su exposición a la app. Existe un Content Advisory Council para estudiar los desafíos holísticos”, respondió Pappas. Los beneficios de ser un nuevo jugador (llevan dos años como compañía) se basan en que pueden aprender de los errores de los demás. La General Manager de la oficina estadounidense resaltó en la entrevista que TikTok no acepta avisos políticos, que llevan adelante un política muy fuerte contra las fake news y que su foco está puesto en educar a sus usuarios en las buenas prácticas de convivencia. Pronta a diferenciarse de la mala fama de otras redes como Facebook o Twitter, la ex-Global Head of Creative Insights de YouTube dijo que lo que le atrajo de TikTok cuando la convocaron fue “la inversión en seguridad y privacidad. Veo el compromiso. En cuanto a la competencia sentimos que somos diferentes. 100% mobile first, nos manejamos por descubrimiento y recomendación. Hay diversidad de usuarios y contenido. Es una comunidad positiva. Dicen que somos “el último lugar soleado de internet”. Semanas más tarde, todas las conversaciones respecto a la app rondaban en torno a qué empresa americana estaba en negociaciones para comprar TikTok, un rumor tras otro deslizado a los medios en busca de aumentar el valor de las acciones de las compañías supuestamente intere-

sadas. Luego todo se dio vuelta y la semana pasada TikTok demandó oficialmente a la administración Trump por la orden ejecutiva del Presidente de prohibir la aplicación a menos que se venda a una empresa estadounidense, argumentando que no es una amenaza para la seguridad, que no hay sustento en la acusación y que está presentando, además, una queja en un tribunal federal para proteger a sus usuarios, creadores y anunciantes, que se verían afectados por la prohibición.



Emily Bell es académica y periodista británica, profesora de práctica profesional en la Facultad de Periodismo de la Universidad de Columbia y directora del Centro Tow para Periodismo Digital, parte del CSJ, en la ciudad de Nueva York. También participó del primer encuentro de Pivot Schooled y allí brindó su visión sobre la situación actual del periodismo. Aseguró que el cambio en el control de los medios sobre la información ha sido enorme. Google y Facebook como intermediarios inamovibles usan el contenido para su beneficio, determinan qué ven los lectores, se quedan con la data de los usuarios y lógicamente también copan la pauta publicitaria digital. “Zuckerberg no es un maldito. Es que lo dejaron hacer... antes estaba Murdoch. La respuesta está en las leyes”, resumió Bell. Con respecto a los peligros de la desinformación, Bell explicó que el problema es la escala: “Antes decían cualquier cosa y lo veía un millón de personas, ahora lo ven un billón”. Los humores de Zoom hicieron que lamentablemente la periodista no pudiera contestar acerca del clima frente a las próximas elecciones presidenciales.

La nueva generación de innovadores. “Estamos en una era de no innovación”, disparó Galloway en el segundo encuentro de Pivot Schooled. “Hoy se trata de qué tan rápido conseguís el capital para ser la cabeza de la disrupción. La gente está buscando esos inversores ‘Robin Hood’ dispuestos a invertir para balancear el mal que hacen por otro lado. ¿El resultado? No tan buenos productos”. Sin embargo, hay algunas industrias que tienen las mejores proyecciones. Amy Webb ya lo había anticipado en su reporte de Tech Trends y Galloway también lo había mencionado en su charla en Lions Live: a las big tech no les queda otra más que meterse en educación y salud para seguir creciendo. “Estos son

los únicos dos sectores, además del gobierno, que ofrecen el margen necesario para satisfacer las expectativas de crecimiento de los inversores”, sostenía Galloway. Hay una nueva generación de inversores que vieron cómo, empujada por la pandemia, la telemedicina es una necesidad en alza. Lo que antes parecía impensado, ahora con el entrenamiento impuesto en las relaciones virtuales, no solo ya no suena tan disparatado sino que ha generado una demanda. “Por supuesto, los ahorros en costos que tiene la telemedicina tienen que ver con el ahorro en tiempo. Hay mucho capital invirtiéndose en desarrollos de cuidado remoto de la salud”, señaló Galloway. “Amazon sería la que está en mejores condiciones en esta carrera ya que tiene registro de nuestros consumos, nuestra dirección y está al tanto de nuestra movilidad. Tiene la data y el poder de venta”.



Otra industria con gran potencial de crecimiento es la de los seguros, y una de las compañías que ha resonado en los medios últimamente es **Lemonade**. Una compañía impulsada por una combinación de inteligencia artificial y economía del comportamiento que busca revolucionar la centenaria industria de seguros. “Es precisamente esa perspectiva externa y centrada en la tecnología lo que aportamos a la industria de seguros. Lemonade se propuso hacer que los seguros fueran queribles, pero también transformarlos de un mal necesario en un bien social. Creamos un modelo de negocio sin conflictos impulsado por la inteligencia artificial y la economía del comportamiento, e inventamos Lemonade Giveback, mediante el cual las primas sobrantes se donan a las organizaciones benéficas que eligen nuestros clientes”, comentaba su CEO y cofundador, Daniel Schreiber, en una entrevista realizada por la revista Forbes el 9 marzo de 2020. Lemonade está atrayendo mucho talento, gente de Google, de Amazon, de Apple. Y en esto –asegura Galloway– el que tenga el mejor equipo gana.

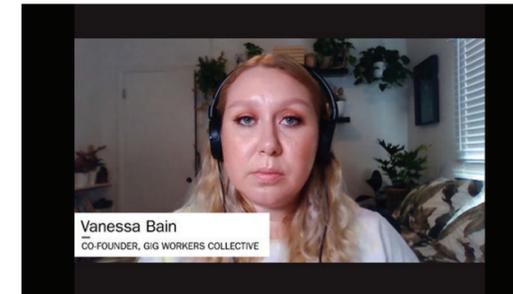
Sarah Friar, CEO de Nextdoor, fue la invitada de Kara Swisher para abrir el segundo encuentro de Pivot. Nextdoor es un servicio de red social hiperlocal para vecindarios. La compañía fundada en 2008 tiene su sede en San Francisco, se lanzó en Estados Unidos en 2011 y actualmente opera en once países. Como empresa emergente cobró relevancia en estos últimos meses cuando la gente empezó a prestarle más atención a

su entorno. Para muchos vecinos, Nextdoor ha sido una herramienta valiosa para combatir el coronavirus al facilitar la cooperación comunitaria, ofrecer recursos a los residentes de alto riesgo y haber evitado en gran medida problemas de desinformación. Algunos usos de Nextdoor, explica el site, pueden ser por ejemplo “compartir un coche, informar sobre la pérdida de un objeto, vender ropa, saber qué ocurre en barrios cercanos, organizar eventos, recibir, alertar, compartir recomendaciones y básicamente interactuar con personas que viven cerca de ti”. A diferencia de Galloway, Friar se declara optimista de la innovación. Sostiene que las fintech funcionan porque no están dominadas por monopolios o duopolios, es cuestión de encontrar el área correcta. “Toda nuestra propuesta se basa en la confianza, con lo cual lleva un tiempo de construcción. Todos quieren reforzar los lazos con su comunidad y apoyar el emprendimiento local. Como parte del modelo de negocios en Nextdoor, además, les damos nichos muy concretos para llegar a la gente”, sostuvo Friar. La otra cara de la moneda es que, durante las protestas del #BlackLivesMatter, la app fue acusada de permitir actitudes racistas en la plataforma. En respuesta a las preocupaciones de los participantes negros, Nextdoor abandonó recientemente su herramienta “Reenviar a la policía” que permitía que los posteos notificaran automáticamente a los departamentos de policía locales. Pero los críticos insisten en que la medida no es suficiente para cambiar la cultura del sitio. Consultada al respecto, Friar respondió que hay una política de moderación de contenido. “Verificamos lo que dice la gente. No se trata de engagement a cualquier costo. También la tecnología permite recordatorios de amabilidad, y saber que te van a hacer un review después hace que cuiden sus comentarios”.



The Sharing Capitalist. El tercer encuentro de Pivot Schooled llevó por título The Sharing Capitalist e hizo foco en la gig economy. Recientemente Airbnb retrasó su OPI (venta de acciones al público) porque lógicamente el futuro de los viajes y la hospitalidad en un mundo en el que menos gente se está subiendo a un avión, necesita un tiempo para reformularse. Modelos como el de Uber o Lyft se vieron muy afectados con más personas obligadas a quedarse en sus casas,

pero también reforzaron su valor como empresas de logística y encontraron una ventana en el delivery de comida. Con una multitud de trabajadores recientemente desempleados que también intentan encontrar una salida, la competencia por este tipo de trabajos se tornó más fuerte y, al mismo tiempo, estos trabajadores empezaron a organizarse para exigir una revisión del modelo y la garantía de protección al trabajador que se expone al contagio del virus a diario.



Vanessa Bain es la cofundadora de Gig Workers Collective y explicó por qué quieren obligar a empresas como Uber y Lyft a clasificar a todos sus trabajadores como empleados y exigir los beneficios correspondientes. “Nuestro gran riesgo es la exposición, y las compañías no han hecho lo suficiente para asegurar nuestra protección y cuidado antes y en el caso de contagio”, comentó Bain y remarcó que estas empresas se refugian en estudios en los que las respuestas de los encuestados son inducidas y manipuladas desde la formulación de las preguntas. “Cualquiera diría que prefiere ser más independiente. Lo cierto es que no somos independientes, tenemos que responder en tiempo y forma y no tenemos ninguna cobertura sobre los riesgos que corremos”. El debate recae en que las empresas de la gig economy se ven a sí mismas como conectores entre dos mercados. En el caso de Uber, por ejemplo, un conector entre clientes que necesitan viajar de un punto a otro, con conductores que venden ese servicio. Los grupos laborales (aún no sindicalizados) y los funcionarios los ven como empleadores convencionales que han ideado un negocio que les permite eludir las responsabilidades y obligaciones que conlleva contratar personas.



Sin duda, el invitado más esperado de este tercer encuentro fue **Dara Khosrowshahi**, CEO de

Uber, quien aceptó la invitación de Swisher y Galloway para compartir la posición que días más tarde repetiría frente a la Corte de California, donde estaba en riesgo la continuidad del servicio a raíz de estas protestas laborales: “Decir que los conductores que están en nuestra plataforma son empleados nuestros, es partir de una premisa falsa. No les decimos qué hacer. Ellos deciden trabajar o no. Nosotros consideramos clientes a nuestros conductores”. El CEO sostuvo que el sistema de empleo actual está desactualizado y es injusto, obliga a cada trabajador a elegir entre ser un empleado con más beneficios pero menos flexibilidad, o un contratista independiente con más flexibilidad pero casi sin red de seguridad. “Tenemos que tomar lo mejor de los dos mundos: flexibilidad con beneficios”, comentó y luego agregó refiriéndose a los sucesos en California: “No podemos salir mañana a contratar 50.000 personas. Esta es una plataforma pensada para unir dueños con gente que necesita que la lleven. Si nos obligan a un modelo de empleo tendremos que reducir la cantidad de conductores aproximadamente en un 70% y los precios inevitablemente van a subir”. Khosrowshahi se lamenta de lo que describe como una tremenda desconexión entre la tecnología y el mundo real. “Miro a Uber y veo que somos la compañía que puede hacer esa conexión. Estamos en la calle en el día a día, tenemos una comunidad muy diversa; somos una empresa que genera dinero y ese dinero queda en las ciudades donde está, no en cuentas off shore”. Otro tema que surgió en la charla fue el de los vehículos autónomos. Al respecto, Khosrowshahi afirmó que Uber está en condiciones de automatizar rutas cortas y frecuentes porque cuenta con toda esa data, pero que es tecnología muy complicada y que, más allá de los beneficios de desarrollarla in-house, no descartan la posibilidad de trabajar esa área con terceros. Con respecto al gran pivot obligado por la pandemia de equilibrar la escasez de transporte de pasajeros por convenios con restaurantes para entregar comida, Khosrowshahi sintetizó: “Llevar gente se traduce en movilidad, o sea, llevar cualquier cosa de un punto a otro, sea con nuestros conductores o, en un futuro, taxis o transportes grandes. Vamos en busca de ser un motor de logística en tiempo real sin fricciones”.

The Big Four (Los cuatro Grandes). En medio de la pandemia, Apple se convirtió en la primera empresa de Estados Unidos en alcanzar una valoración de dos trillones de dólares. Le había costado 42 años llegar al trillón y, en 23 meses, a pesar de no haber aumentado sus ganancias, el valor de sus acciones se duplicó, demostrando que no hay virus ni audiencia pública que detenga a las big tech. Cuando Scott Galloway habla de “Los cuatro” en su libro publicado tres años atrás y de donde parte el título del cuarto encuentro

de Pivot Schooled, se refiere a Google, Amazon, Facebook y Apple. En él describe cómo cada una de estas compañías es una manifestación de Dios, el consumo, el amor y el sexo, y cómo en estos instintos básicos reside su fortaleza. Según Galloway, Google es nuestro Dios, nos da respuesta inmediata a todas nuestras preguntas, apelando a nuestro cerebro y sed de conocimiento. Amazon nos alimenta en todo sentido, cubre por completo nuestras necesidades ya sea comida, ropa, libros o tecnología. Facebook se planta sobre nuestra necesidad de ser amados, es nuestro lazo con la familia, los amigos y la comunidad. Apple apela a nuestra fe y a nuestra lujuria haciéndonos sexualmente atractivos a través de sus productos injustificadamente caros. Los números demuestran que estas compañías se están haciendo cada vez más grandes y están asustando a todas las demás. Para Kara Swisher, el gran problema reside en que las big tech “podrían tener todo el poder y absolutamente nada de la responsabilidad”. Pudo verse en las audiencias de finales de julio en las que los CEOs de estas cuatro empresas fueron citados a declarar frente al Comité Judicial del Congreso de Estados Unidos. Las cuatro tecnológicas están acusadas de utilizar su tamaño y dominio en determinados mercados para “comerse” a la competencia, limitando la innovación y condicionando usuarios y consumidores que, con menos proveedores, ven limitadas sus opciones. “Cuando esta crisis termine, puedo decir que ciertamente deberíamos temer más a las big tech porque estas empresas serán más libres que nunca, con muchas menos restricciones sobre ellas por parte de reguladores y políticos”, advirtió Swisher.



Mientras Swisher y Galloway se despachaban contra los cuatro gigantes, en línea esperaba nada menos que **Sundar Pichai**, CEO de Google y Alphabet. Con un look tan relajado como su tono de voz, la cabeza de la plataforma global de distribución de información más importante todos los tiempos comentó que, como la mayoría, se encuentra trabajando desde su casa, intentando compatibilizar el trabajo con el hogar y la familia. “La dinámica de búsqueda de información evoluciona constantemente. Hay mucha concentración pero también mucha competencia”, aseguró. Con respecto a la investigación antimonopolio, Pichai dice estar a favor de la regulación pero aclara que “es difícil encontrar que funcionen y estén a la altura” porque “las cosas evolucionan y

a veces las regulaciones tiran para atrás”. El discurso oficial es que se encuentran frente a una competencia muy fuerte que los impulsa a innovar y conduce a mejores productos, precios más bajos y más opciones para todos. La innovación para mantenerse relevantes es lo que, según el CEO, también dio pie a los Certificados de Carrera de Google, una serie de cursos para adquirir habilidades digitales específicas que la empresa entiende como clave para el futuro y que aseguran una salida laboral y un sueldo garantizado. Así es como una big tech entra en la industria de la educación superior; además de contar, por supuesto, con YouTube como la plataforma de aprendizaje por excelencia gracias al flujo interminable de tutoriales de toda índole.

En la entrevista también surgió el tema de Fortnite. Dos semanas antes, Epic Games había entrado en conflicto con las políticas de Apple y Google cuando agregó la opción de pago directo con descuento en sus aplicaciones, básicamente creando una solución para que los jugadores de Fortnite realicen compras en el juego sin un intermediario. “Es un tema muy complicado. Monetizar el Store es muy importante para nosotros, porque nos hacemos cargo de la distribución y solo ganamos plata en esas compras. Creo que somos diferentes a Apple. Hay distintos modelos de negocio y claro que vale la pena el debate”, explicó Pichai. Sobre el cierre, los anfitriones se interesaron en saber la opinión de Pichai respecto a las políticas y comentarios de Trump frente a la inmigración ya que el CEO, residente de Estados Unidos, nació en Madurai, India. “Fui muy claro en las reuniones que tuvimos con el presidente. Yo tuve muchas oportunidades en este país que beneficiaron al país y al mundo. Sin duda se tienen que solucionar temas a nivel global”.



Tim Wu es un abogado estadounidense, profesor de la Facultad de Derecho de Columbia, y tiene una columna de opinión en The New York Times. Fue uno de los primeros en hacer sonar la alarma sobre el creciente poder e influencia en el mercado de las grandes tecnológicas y el segundo invitado del encuentro. “Espero que Google tenga un mejor argumento que el que esgrimen sobre que la gente tiene que buscar y que compiten hasta contra la guía telefónica”, dijo después de escuchar la entrevista con Sundar Pichai. Para él, en términos de valor, la mejor acción sería romper los conglomerados. El abogado tuvo ac-

ceso a toda la documentación presentada en la investigación antimonopolio y dijo no poder salir de su asombro ante lo encontrado. Algunas más, otras menos, pero todas se encuentran en serios riesgos legales. “Hay muchos documentos que indican actitudes anticompetitivas”, explica Wu refiriéndose entre otros a la cantidad de emails de Zuckerberg (Facebook) a sus ejecutivos exponiendo los métodos de control basados en compras agresivas o clonación de características para finalmente absorber o ahogar pequeñas compañías emergentes. Amazon también es de las más complicadas. “Sus documentos muestran una aparente disposición a perder dinero para mantener a los competidores bajo el agua”. Entre los ejemplos está lo que ocurrió con Quidsi (empresa dueña de Diapers.com). En un principio Amazon perdió más de 200 millones de dólares bajando sus precios para derribar al productor de pañales y luego compró barata a la empresa debilitada. “La misma forma en que John D. Rockefeller creó Standard Oil en la década de 1870”, recuerda Wu. Cuando Swisher le pidió que describiera la situación de Google y Apple, Wu resumió: “Google debe asumir más culpa por dividir el país. Siento que Apple no está en la misma situación que los otros respecto al mal que están haciendo. Sí estoy de acuerdo con Epic en que no deberían obligarlos a pagar el 30%”. Antes de despedirse, el abogado recalcó que esta concentración tan peligrosa de poder no está ocurriendo solamente en el campo tecnológico y que es importante estar igual de atentos a las actividades monopólicas en la agricultura, como las de Monsanto y Tyson Foods, o la de laboratorios como Pharma Novartis.

Para Galloway, el valor de la educación se ha degradado sustancialmente con la pandemia y se pregunta cómo harán las universidades para cobrar esas cifras siderales con márgenes de ganancias que llegan a superar el 90% si no pueden ofrecer a los alumnos la experiencia de vivir cuatro o cinco años lejos de sus padres, contenidos en un campus y asistiendo a clases presenciales. “El valor agregado de una universidad no está en los profesores, está en el departamento de admisión. Está en el negocio de la certificación”, explica Galloway refiriéndose al modelo como un sistema de castas disfrazado de meritocracia donde el título asegura un ingreso determinado de por vida. La gente está por primera vez realmente pensando otras alternativas para la educación. Los anfitriones sostienen que seguramente la salida de la pandemia traerá un modelo híbrido entre clases presenciales y remotas que les permita a las universidades aumentar el número de alumnos y bajar los costos. “Tenemos el iOS de la educación, nos falta el Android”, señaló Galloway y aclaró: “La gente rica va a estar bien, donde no se puso el foco aún es en el otro extremo”.



La psicología de la recuperación. “La educación es el ticket para cumplir el sueño americano. La visa para una vida mejor”, comenzó diciendo el profesor Galloway para darle marco al tema del quinto encuentro de Pivot Schooled. Con 55 millones de estudiantes en los Estados Unidos sin escolarizar debido al COVID-19, los sistemas educativos están tratando desesperadamente de encontrar una solución que satisfaga las necesidades de las escuelas y de las familias. Un plan que no ponga en riesgo la salud y que al mismo tiempo contemple el atraso que inevitablemente dará como saldo este año.

Service	Annual Streaming Price
NETFLIX	\$156
YouTube Premium	\$144
hulu	\$72
Disney	\$70
HARVARD UNIVERSITY	\$49,653

El **Dr. Wayne Frederick** es presidente de la Universidad Howard y estuvo presente en Pivot Schooled para contar cómo están manejando este año particular. “Sabíamos que no podíamos navegar la situación de controlar el aislamiento preventivo de cualquier posible caso positivo, por eso decidimos pasar por completo al modo online”. Howard es una universidad privada ubicada en Washington DC. Se compone de doce escuelas y colegios, y de ella se gradúan más doctores negros que en cualquier otra universidad de los Estados Unidos. Según Frederick, antes de su llegada solo el 38 % de los alumnos llegaba a cumplir el programa para graduarse, hoy el 59% completan su educación y egresan con un título. “Nuestro objetivo principal es subir esos números. El primer problema de los estudiantes es, sin duda, la falta de recursos financieros. Eliminar esa barrera lo cambiaría todo. Lo comprobamos con distintos programas”, expuso el presidente de Howard y explicó que a estos estudiantes no les es fácil conseguir crédito. Tienen que trabajar, se endeudan y muchas veces terminan abandonando la carrera. ¿Cómo pueden reducirse los costos? “Bajando los cursos. Estamos invirtiendo mucho dinero en diferentes programas”.

Para el Dr. Frederick, la educación a distancia llegó para quedarse y desde hace tiempo forma parte del plan de expansión de Howard, donde a los 900 estudiantes presenciales se sumaron 10.000 que cursan de manera virtual. Sin embargo, asegura que para la comunidad de Howard la presencia física es fundamental, es donde los chicos construyen confianza. “La socialización es la clave, es la salsa secreta para poder crecer en un sistema que no los contiene”, afirmó.



Austin Beutner, superintendente del Distrito Escolar de Los Ángeles, fue el siguiente invitado y aportó su visión desde una perspectiva estatal: “Somos una comunidad con grandes necesidades. Tenemos a cargo 700.000 estudiantes y ya entrenamos a 35.000 educadores”. Mantener entusiasmados a los estudiantes es difícil cuando no están dentro de la escuela y, más allá de grandes logros como el éxito de haber podido trasladar el club de lectura a Snapchat, distribuir más de mil guitarras o facilitar la conexión de internet para todos, el superintendente quiere desesperadamente volver a las aulas porque sostiene que algunos estudiantes están perdiendo mucho. Online no es la manera de ayudar a estos chicos. Zoom no permite la individualización y el acompañamiento. “Tenemos chicos aislados. Nosotros sabemos que tenemos un lindo lugar y que nos espera una comida a la noche, pero no es el caso de todos los chicos que necesitan un espacio como la escuela”. Las escuelas cerraron en marzo. El distrito decidió seguir con la propuesta virtual en julio. “Volveremos con un modelo híbrido no porque queramos sino porque es lo que hay que hacer por razones de seguridad. Se necesita más espacio para lograr el distanciamiento y no lo tenemos. La única manera de controlar esto es testear, rastrear y aislar. Queremos volver lo antes posible, responsablemente”, afirmó Beutner dejando en claro cómo esta crisis de salud se transformó en una crisis educativa.

Para cerrar el ciclo de Pivot Schooled, Kara Swisher se dio el gusto de invitar a **Walt Mossberg**, periodista y mentor de la anfitriona. Juntos fundaron All Things Digital y más tarde, Re/code, bajo el paraguas de Vox Media. Hoy Mossberg concentra su energía en The News Literacy Project, un programa educativo sin fines de lucro que busca desarrollar el espíritu crítico de los chicos respecto de lo que ven online.



“Un futuro basado en hechos” es su lema y promete enseñar a los estudiantes a “saber en qué creer en la era digital”, dándoles herramientas y una guía para aprender a leer, a reportar, a chequear datos y a explorar temas dejando de lado los prejuicios propios y los de los medios que consumen. “Las redes sociales no son plataformas neutrales, son editoriales. Un algoritmo que decide lo que vas a ver no es muy diferente de un editor”, afirmó Mossberg y comentó indignado, a propósito de la reciente noticia sobre Mark Zuckerberg y su donación de 300.000 dólares para proteger las próximas elecciones de Estados Unidos: “Zuckerberg es un ladrón de información. Necesitamos desesperadamente leyes federales para las redes sociales. Facebook es irreprimible”.



MERCADO McCANN



Laura Visco

“No siempre tenés oportunidades tan claras de reinventarte”

Por Marta González Muguruza

Con un portfolio fuerte y distinto, Laura Visco se destaca como una de las creativas más influyentes de la época. Desde *Ámsterdam* —es directora creativa ejecutiva adjunta de *72andSunny*—, responde sobre la oportunidad que trajo la pandemia a la industria y el altruismo creativo en este momento tan particular.

Imagino que la charla con el cliente donde estructuraron el plan anual tomó otro rumbo con la llegada del COVID. Seguramente diferentes marcas estaban en situaciones distintas. ¿Cómo fueron esas charlas a lo largo de estos meses? Al principio, obvio, de incertidumbre absoluta, nunca pasamos por algo así. Se cancelaron varias campañas, otras se pusieron en pausa. Coca-Cola decidió destinar toda la plata a iniciativas que ayudaran durante la pandemia, tanto a gente como a HORECA (hoteles, restaurantes, cafeterías). Creo que al principio se pensó que era por unas semanas, luego cuando todos nos dimos cuenta de que íbamos a estar así por meses, las cosas se empezaron a reactivar de a poco. Primero estás medio confundido, pero después es como que tenés cosas para decir. Siento que las relaciones con los clientes se afianzaron mucho más. Ver a tus clientes con los hijos. Ver gente pixelada por tener mala conexión. Escuchar el sonido del lavarropas de fondo. Nos humanizamos todos.

¿Sentís que la comunicación estuvo entre sus prioridades? Creo que al principio todo estuvo en modo emergencia, que se puede hacer, tangi-

blemente, para ayudar a pasar esto de la mejor manera. No había mucho para decir, era momento de actuar. Luego del manejo de la crisis, se encontraron nuevas oportunidades y briefs. Fue un proceso interno de cada cliente y de cada agencia también. No podemos hacer como que no pasó nada, pero tampoco se puede cancelar el año 2020. Hay que encontrar la oportunidad en todo esto.

¿Qué te gustó y qué no de las reacciones que tuvieron las marcas durante la pandemia? ¿Los “propósitos” quedaron en evidencia? Hubo varias corrientes de reacciones casi idénticas. La ola de los hand sanitizers, de los logos separados, y luego las músicas de piano y las calles vacías. Creo que la tendencia que hubo en estos últimos años al “fast-food” de la publicidad quedó medio expuesta. Marcas que no tienen ningún rol, ni absolutamente nada que decir, pero que se suben a todas: el Joker, la pandemia, Pride, todo da lo mismo. Ahora que la pandemia agarró muy en offside a algunas marcas, en este tipo de momentos se notan las buenas construcciones de marcas, las que tienen una voz y un punto de vista claro. Lo mejor creo que fue lo de Heineken, tomándose el social distancing y todas las reglas que hay que cumplir cada vez que vas a un bar pos-lockdown. Lo peor, los logos separados.

¿Sentís que hay una agenda social a las que las marcas no pueden darle la espalda o es algo que sería fantástico pero que realmente no es su obligación? Creo que no se le puede dar la espalda a todo lo que está pasando. Como anunciante, los lugares donde venden tus productos están cerrando, literalmente. Entonces si

está a tu alcance dar una mano en medio de todo esto, es la mejor campaña publicitaria que podés hacer.

¿Dónde tenés puesto el foco en estos días? En no volver a viejos hábitos cuando todo vuelva a la “normalidad”. Es muy fácil terminar comiendo una ensalada triste frente a la computadora mientras trabajás mil horas sin parar y no estás nunca en tu casa. Yo vivía con la valija siempre armada, lista para viajar casi todas las semanas. No está bueno, no es normal. Estábamos todos colectivamente un poco en cualquiera. Creo que la perspectiva y la oportunidad de recomenzar que nos dio todo esto son únicas. No siempre tenés oportunidades tan claras de reinventarte, en lo personal y en lo profesional. Y en que las dos cosas no estén peleadas. Mi foco hoy está en no volver a los mismos vicios, cual veraneante en Ibiza.

Siempre se habló de la necesidad de proteger la idea, cuidar su integridad, su pureza. Con una cultura mucho más colaborativa de trabajo, ¿en qué sentido evolucionó (o debería evolucionar) una agencia? ¿Qué hace a un buen DGC, hoy? El problema es que pasamos de un yo-yo-yo, de un ego total, a una colaboración total, lo cual tampoco es bueno. Un trabajo no puede dejar contento a todo el mundo. Muchas veces parece que es más importante estar todos alineados a que algo esté bueno de verdad. Hay que encontrar un sano equilibrio. Como DGC, tu tarea a veces es tomar decisiones que quizás sean poco populares, pero no siempre se puede dejar contento a todo el mundo. La creatividad necesita fricción y una buena idea muchas veces incomoda. Eso es lo que la hace buena.

Cuando arrancó la cuarentena, Coca-Cola decidió que no era momento de hacer publicidad. Hace poquito volvió con un par de comerciales, entre ellos uno de la agencia. Contanos el detrás de escena. Todo sucedió bastante rápido. Lo que empezó como un simple pedido de un copy para comunicar la pausa de inversión publicitaria, luego se convirtió en la campaña que iba a terminar con esa pausa. Fue nuestro primer brief para Coca, y no teníamos mucho background de la marca tampoco. Primera campaña para Coca en tu vida y te toca este brief, mientras estás encerrada en tu casa. El brief era claro: después de cuatro meses sin publicidad, en este contexto, ¿qué decimos? Coca-Cola es una marca optimista, que siempre ve el vaso medio lleno, ¿qué nos parece que la gente necesita escuchar ahora? La nueva normalidad es un concepto que asusta. Pero ¿qué pasa si intentamos ver lo positivo de esta situación? Lo primero que teníamos claro desde el principio es que no podía sonar como un manifiesto supercorporate. Tenía que venir de la gente. Ahí es cuando surgió la oportunidad de sumar a George The Poet, un poeta británico que tuvo un rol superactivo durante el lockdown. Nos pareció que él era la persona indicada para

hablar de todo lo que nos estaba pasando. Teníamos un montón de temas que queríamos tocar, cómo el lockdown cambió nuestra percepción sobre los maestros, qué tipo de trabajos veneramos, las relaciones con nuestras parejas, qué tipo de líderes valoramos, e incluso la importancia de votar. Fue pensado y producido durante el lockdown, filmamos y editamos remotamente. Fue un proceso complejo. Es uno de esos proyectos que te queda muy mal o te queda muy bien, y la diferencia es el craft. Entonces fue medio brutal el proceso, ¡uno de esos proyectos en los que no dormís! Pero valió la pena. Es la primera vez que mi familia me llama llorando de la emoción. Creo que el film toca una fibra, y dice un montón de cosas que necesitábamos escuchar.

Me contó un pajarito que tenés un proyecto para Netflix en el cajón. ¿De qué se trata? Sí, pero por ahora va a seguir en el cajón. Estaba escribiendo una serie sobre trabajadoras sexuales en *Ámsterdam*, pero como el COVID cambió este trabajo al 100%, tengo que esperar a ver cómo evoluciona el tema para seguir adelante. La serie giraba en torno a cada encuentro sexual, y qué pasa en esa intimidad. La serie también iba a tocar el tema de la doble moral de ese país: mucha apertura mental en la fachada, pero en realidad son una sociedad muy tradicional y conservadora. El trabajo sexual es una actividad legal, pero las trabajadoras son tratadas como ciudadanas de segunda. Pagan impuestos por su actividad pero no reciben los mismos beneficios que los demás, y sí mucha discriminación. Hablar con un montón de trabajadoras sexuales me abrió la cabeza sobre este tema. Como mujer, lo primero que te da es rechazo ver las ventanas. Pero después te das cuenta de que la legalidad es la única manera de terminar con la trata de personas, que esta actividad suceda en nuestras narices y no en las sombras. Y que cada mujer es dueña de hacer lo que quiera, siempre y cuando sea su decisión. Es un tema supercontroversial, me encantaría retomarlo en cuanto pueda.

¿Te corriste de Invisible Creatives? Sí, hubo una diferencia muy grande de criterio sobre hacia dónde llevar el proyecto. Quedó todo bien, pero sentí que el proyecto ya no me representaba. Ya me pasó lo mismo varias veces con esta causa: no me siento cómoda cuando se busca lucrar con este tema. Quizás es medio hippie mi postura, mucha gente me lo dijo. Nunca cobré por una charla de diversidad, ni nunca lo haría. No me parece correcto poner un obstáculo monetario a la solución de este tema que tanto me afectó en lo personal. Me di cuenta también de que lo mejor que puedo hacer por este tema es laburar todos los días y aportar desde mi lugar. No hay nada más contundente que el trabajo real.

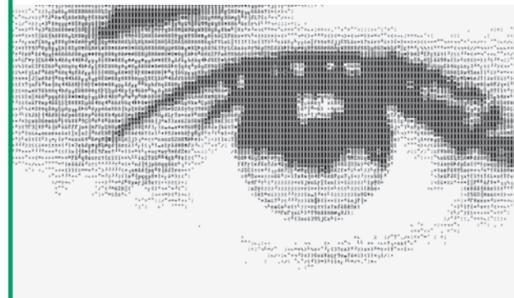
En este momento tan bizarro que estamos viviendo a nivel global, donde todo se aceleró bajo una fachada de pausa, ¿creés que como

industria estamos preparados y listos para lo que viene? El COVID nos demostró que otra manera de trabajar, de pensar, incluso hasta de producir, es posible, y nos hizo cambiar a la fuerza. El aprendizaje es gigante. Una pérdida total del glamour de esta profesión, sin festivales ni premios de por medio, y un momento de pausa para hacernos preguntas más existenciales: ¿tenemos una razón de ser en esta industria? ¿Tenemos algo para decir? Creo que la industria ya estaba en crisis y esto no hizo más que acelerarla. Se vienen muchos cambios de paradigma y una vuelta a lo esencial, a invertir más en talento que en muebles, a poder ajustar el trabajo a la vida personal (y no al revés) y en el que las ganas importen más que las geografías.

Sus elegidos del portfolio >>



Axe, Is It Ok for Guys. “La primera campaña para Axe porque significó el cambio de una era en esa marca.” “Me permitió tocar un tema necesario como la masculinidad tóxica.” <ver>



Hack Your Future . “De este año me gustó mucho la campaña que hice para Hack Your Future, porque trata el tema de la inmigración en Europa, y porque no es un film. No tengo muchas oportunidades de hacer cosas que no terminen en un film, que es el gran problema de trabajar global.” <ver>



Banco Hipotecario, Dueños. “No está en mi portfolio, pero merece un lugar en el Top Five, sin dudas. Otra etapa de mi carrera que disfruté muchísimo.” <ver>



Si no es legal, es clandestino. “Es la campaña más vista que hice en mi carrera. Ninguna chica tendría que estar googleando cómo hacerse un aborto casero con perejil o con una percha. El video, que se hizo viral en el momento en que todo el país estaba atento al debate que estaba ocurriendo en el Senado, dejaba en evidencia qué es lo que realmente se estaba votando, cuando se vota en contra de la legalización del aborto: la clandestinidad y precariedad del procedimiento.” <ver>



Coca-Cola, Open Like Never Before. “Me encanta esta nueva campaña para Coca, creo es muy icónica y tiene una sensibilidad única. La vi mil veces y sigo llorando cada vez que la veo.” <ver>

gaming

Por Pablo Corso



“¿El gaming es el nuevo Hollywood?”, se preguntó a fines de julio un informe de Wunderman Thompson. En medio de la pandemia que trajo más dudas que certezas, unas pocas verdades asoman con claridad. La industria de videojuegos está capitalizando los daños colaterales de una tormenta perfecta, hecha de encierro y cabezas parlantes por Zoom. Luces, sombras, fortalezas y oportunidades de un fenómeno que excede este año inédito.

A pesar del estallido de la burbuja puntocom en 2001, la crisis financiera de 2008 y la implosión de 2020, el gaming siempre siguió creciendo. Hoy, con profesionales que ganan cientos de miles de dólares al año, streamers que capturan la atención de millones de fans y 2,5 billones de gamers, el mainstream no puede seguir ignorándolo. Tres datos independientes confirman su poder: el MoMA neoyorquino tiene una muestra estable de veinte juegos; el último ganador del mundial de DOTA (un título de batallas y estrategia) ganó más plata que el campeón de Wimbledon; el primer concierto de la gira del rapero Travis Scott en Fortnite convocó a 27,7 millones de espectadores, el golpe de marketing de 2020.

Con variantes que incluyen la lucha en una isla y el modo cooperativo contra una pseudoinvasión zombi, Fortnite es el juego estrella de los últimos años. “Tiene mecánicas muy amplias y mucho de estrategia”, dice Nehuén Ulises Ramos (13), jugador desde 2018. “Caés en un mapa, una islita con varias ciudades, y vas recolectando armas y curaciones, materiales para construir conos, escaleras, paredes y pisos”, explica al lego. Con esas estructuras “podés hacer muchas cosas, como una torre que genera un boosteo del piso y se usa para introducir una pelea de construcción, en la que competís por ganar altura”. A medida que mejoraba y sumaba habilidades, sus conocidos empezaron a interesarse por las highlights de jugadas que edita en Premiere y comparte en Instagram, algo que proyecta convertir en actividad rentada.

La progresión y el engagement son elementos fundamentales. De perfil freemium, Fortnite corre con facilidad en la mayoría de los teléfonos y es de acceso gratuito, aunque el año pasado el 70% de sus 350 millones de jugadores terminaron pagando un promedio de 85 dólares por trajes personalizados o bailes especiales para sus avatares. En esta dinámica, los desarrolladores pueden usar los datos que devuelven los gamers para crear contenido a medida. El modelo es tan atractivo que Sony anunció la compra del 1,4% de las acciones de la empresa creadora, Epic Games, por 250 millones de dólares.

Epic no se lleva tan bien con otros gigantes. En agosto declaró la guerra nada menos que a Apple, a quien acusa de monopólica. El detonante fue la inclusión en Fortnite de la posibilidad de hacer micropagos saltándose los canales de App Store y Play Store, ya que tanto Apple como Google se quedan con un 30% de los ingresos. La jugada de Epic llevó a ambas compañías a retirar el juego de sus plataformas, lo que motivó una demanda judicial y mucho ruido en las redes sociales, con burlas al comercial de 1984 donde la propia empresa de la manzana responsabilizaba de esas prácticas a IBM, una pieza de Ridley Scott que pasó a la historia <ver>.

A pesar de los cimbronazos, la potencialidad de cruces entre el gaming, las redes y la industria audiovisual sigue siendo demasiado fuerte para dejarla pasar. Rian Johnson (director de *Star Wars: Los últimos Jedi*) dirigirá la nueva película de la franquicia de Pokémon. The Sims tendrá su propio reality por el canal de cable TBS, con una competencia para crear personajes, mundos y guiones dentro del juego. No son datos sorprendentes para una industria que, solamente en marzo, generó un gasto global de 1,6 billones de dólares. Con más revenue que las del cine y la música combinadas, es el entretenimiento inmersivo dominante en la cultura popular del siglo XXI.

Entre gamers y freestylers. Atentas a esa revolución, las autoridades de River Plate presentaron el año pasado su primera escuadra de Counter Strike, formada con jugadores reconocidos que llegaban como agentes libres. “Es una linda presión porque hay que estar a la altura de lo que esta camiseta demanda, que es ganarlo todo”, dijo el entrenador Hugo Cáceres, cual Marcelo Gallardo del joystick. River se fijó el objetivo subir a la Liga Dell, que ya ganó 9z Team, competidor en los principales torneos de gaming. Con presencia en los e-sports desde fines de 2016, el club de Núñez también tiene jugadores de FIFA, Pro Evolution Soccer y League of Legends.

Las marcas que operan en el país buscan también aprovechar el terreno fértil. Claro presentó a fines de julio su plataforma de streaming con “lo más destacado de artistas y referentes de la música, el gaming y el freestyle”. Abierta para todos los usuarios, es un abanico ATP que incluye shows exclusivos de Tini, pasajes destacados en batallas de freestyle y highlights de grandes jugadores. La subsidiaria de la mexicana América Móvil justifica su movimiento en el hecho de que “alrededor del 85% de los argentinos mira videos a través de streaming” y que “el segmento gaming viene creciendo sostenidamente en los últimos tiempos”. El objetivo es “posicionarse como el canal digital donde la cultura urbana da a conocer sus mejores producciones”, dice Walter Nigolian, gerente de Servicio de Valor Agregado.

Por eso, además, decidieron convertirse en el principal patrocinante de 9z, a quienes el empresario llena de elogios: trayectoria definida y exitosa, dis-

ciplina y profesionalismo, trascendencia internacional. Claro promete presentaciones exclusivas, backstage de los entrenamientos y la posibilidad de sumarse al dream team a través de un reclutamiento nacional. Es una oferta atractiva para un mundo que ya no se ajusta al imaginario del adolescente nerd que pasa sus días en cuartos oscuros; ahora hablamos de influencers con un dominio inmejorable de las redes, que entienden a qué juegan y cómo jugar, no exentos de críticas. Consultado sobre la posibilidad de sumar mujeres en un universo donde son franca minoría, Nigolian es inespecífico: “Buscamos generar contenidos para todo tipo de público; nuestro objetivo es que cada segmento encuentre opciones relevantes”.

La adaptación como mandato. “¿Por qué suele ser difícil para las marcas y agencias creativas entrar de manera natural en este medio?”, se preguntó el estratega Edwin Rager en una edición anterior de Reporte Publicidad. “La industria del gaming vive en terrenos en los que quizás muchas marcas no están acostumbradas a trabajar, como Reddit y Twitch. O quizás tenga que ver con el hecho de que no existe una cultura generalizada por parte de anunciantes o de agencias, que a veces ni siquiera saben la diferencia entre PvP, RTS y FPS”. Es decir: player vs. player (jugador versus jugador), real-time strategy (estrategia en tiempo real) y first person shooter (tirador en primera persona).

Aun así, hay cada vez más ejemplos de marcas que entendieron el juego. Adidas lanzó una plantilla para botines con un chip que registra los movimientos en la cancha y sincroniza los datos en FIFA Mobile: cuanto mejor jugás sobre el césped, mejor lo hacés en la pantalla. Para promocionar el lanzamiento de Aquaman, Warner se asoció con Roblox, una plataforma multijugador donde los usuarios trabajaron juntos en la construcción de la ciudad de Atlantis. La misión convocó a nueve millones de personas. Y con la mirada hacia adelante, el juego Cyberpunk 2077 sumará creatividad al crossover, con artistas como Grimes y A\$AP Rocky componiendo la banda de sonido y apareciendo como personajes de la historia.

El contexto también obligó a poner los pies sobre la tierra. Facebook usó su plataforma de gaming para crear un torneo con una estrella virtual –el célebre Mario– y varias reales, como las hermanas Venus y Serena Williams. Las ganancias superaron el millón de dólares y se repartieron entre distintas causas benéficas. Los responsables de Minecraft, a su vez, crearon un simulador que (en medio de una invasión zombi) concientizaba sobre la efectividad de quedarse en casa. Y gigantes como la NBA, la liga de fútbol español y la Fórmula 1 organizaron torneos virtuales que recaudaron millones de dólares para combatir la pandemia.

Para las acciones tradicionales, la organicidad es un mandato. Si el PNT es una molestia en la tele, meterse en el momento crítico de una partida llega al nivel de sacrilegio. Del lado de las buenas prác-

ticas, Porsche organizó un streaming en Twitch donde podían controlarse las acciones de los pilotos reales, que completaban una serie de desafíos para develar su nuevo auto de Fórmula E. Mientras la automotriz pudo mostrar su agenda en forma creativa, los usuarios sintieron que seguían al mando. En esta línea, las acciones de patrocinio pueden extenderse a producciones como *Against the Odds*, el documental de Red Bull sobre la victoria de Team OG en The International 2018, una competencia donde la escuadra europea ganó 12 millones de dólares.

La plata está. Las oportunidades también. Es cuestión de activar la estrategia indicada y buscar los partners correctos, siempre tratando de valorizar a las personas y a las marcas. Quizás haya llegado el momento de que el mundo publicitario y el de los videojuegos generen una alianza sólida y virtuosa. Después de todo, los dos buscan expandir las fronteras de lo posible, desafiando a propios y seduciendo a extraños.

Twitch, Fortnite y las comunidades tóxicas. Ya venía en ascenso, pero la pandemia hizo explotar Twitch: los usuarios crecieron un 25%, con un promedio de sesiones diarias de 106 minutos, según datos de la agencia de marketing IPG Media Brands. La plataforma de transmisiones en vivo de Amazon se focaliza en los videojuegos, con League of Legends, Minecraft y Fortnite en el Top 3. Los días de encierro potenciaron la aparición de streamers estrella, como Sergio "Kun" Agüero, que pasó de transmitir sus partidos de FIFA hasta llegar a Just Chatting, donde los jugadores transmiten sus comentarios e intercambios en tiempo real.

Pero la masividad todavía no logra romper con cierta homogeneidad. El 80% de los usuarios tiene entre 13 y 34 años. Y el 80% son varones. Las mujeres llegan a usar distorsionadores de voz para evitar la condescendencia o -directamente- la discriminación de sus colegas masculinos (también se da lo inverso: varones que se hacen pasar por chicas para ganar seguidores). Entornos como Fortnite presentan otros desafíos. "Me planteé varias veces dejar de jugar", se sincera Nehuén Ulises Rodríguez. "La comunidad es medio tóxica y hay algunas personas agresivas, que empiezan a insultar si les ganás o a hatearte cuando subís las highlights". Por ahora, no le quitan las ganas. Si esta temporada empieza a rankear alto en los torneos, seguirá dando batalla.

Un desafío de altura. A los 45, Fabricio Obero puede estar orgulloso: estrella en Argentina, Grecia y España; campeón en la NBA; figura de la Generación Dorada, quizás el mejor equipo en la historia del deporte nacional. Pero al cordobés no le gusta la quietud. Comentarista de ESPN, empresario vitivinícola y líder de una banda de rock,

el año pasado decidió incursionar en un terreno ya explorado por excompañeros y franquicias de la liga estadounidense. Es dueño y cara visible de New Indians GG, el equipo de e-sports que busca ascender a la competencia latinoamericana de League of Legends.

A cargo del plan de negocios, la contratación de jugadores y la búsqueda de sponsors, en enero le adelantó a Infobae que "hay que hacer un buen papel como organización y como equipo. Estamos pensando en ser multigaming". Oberto conoce el juego y tiene ambiciones: "Si están todos mirando, es otro canal de producción y ganancias para las franquicias y corporaciones. Es lo que le pasa a River Plate sumándose. Los chicos comienzan a ser gamers desde los 13 años". Otra muestra de un universo en expansión, listo para el salto hacia la masividad definitiva.

Córdoba siempre te va a estar esperando





Nicolás Rubino

“La vuelta será de forma responsable y consciente”

Por Carlos Acosta

El director de Marketing & Business Intelligence de CCU cuenta cómo la compañía se adaptó a la nueva normalidad, las acciones que llevan adelante y la comunicación pospandemia.

¿Cómo se vive dentro de la compañía esta posibilidad concreta de la vacuna? ¿Cambia un poco toda la perspectiva? Sí, hay mucha expectativa al respecto. Esto se hizo mucho más largo de lo que todos nos imaginábamos. A fines de marzo cuando arrancamos nadie se hubiera imaginado a esta altura del año todavía en cuarentena y en esta situación. Las noticias sobre la vacuna entusiasman. Ojalá sea pronto.

¿Cuáles son las cosas que más te sorprendieron de la pandemia en relación al comportamiento del consumidor y del mercado? Sorprende cómo el ser humano se adapta a estas circunstancias impensadas tiempo atrás. La forma en que vivimos, la gente con barbijos en la calle y esta nueva forma de comunicarnos, pasó todo en muy poco tiempo. Entonces, si hay un punto a destacar, creo que es la capacidad de adaptación del ser humano y por consiguiente del consumidor, que rápidamente generó nuevos hábitos. Como todos sabemos, la parte digital y el e-commerce explotó, y lo que pensamos que iba a suceder en cinco años sucedió en pocos meses. Hoy tenemos un consumidor mucho más conectado digitalmente y mucho más consciente de la higiene y de los cuidados, y de su entorno en general. Es un consumidor más racional también. Otra de las cosas que me sorprendieron para bien fue la capacidad de adaptación de la compañía. Pasa que uno personalmente se pueda adaptar, pero tal vez no es tan fácil que las compañías, sobre todo las grandes, tengan esa capacidad de adaptación. Con lo cual, desde nuestro punto de vista

interno, estoy seguro de que hemos hecho una adaptación superrápida, nos movimos muy rápido y no solo puertas para adentro. El cuidado de nuestra gente fue el principal objetivo que nos propusimos, tenemos varias plantas con mucha gente trabajando. Entonces hicimos muy rápido todos los protocolos de higiene. Y después las marcas rápidamente direccionaron sus recursos y su comunicación a este contexto. Con las marcas locales como Schneider, Imperial, y las regionales fuertes como Salta y Santa Fe, hemos hecho un montón de acciones ad hoc. Pero también con marcas más grandes, como Heineken, que tal vez tienen otros tiempos y son globales. Hubo un excelente trabajo de readaptación de piezas y sus plataformas a este contexto. Con lo cual, la capacidad acelerada de adaptación es algo que destaco mucho.

No debe ser fácil vertebrar el trabajo para tantas marcas que incluso compiten entre sí. ¿Cómo ha impactado en tu tarea no solo desde el marketing sino también desde el business intelligence? Tenemos un portfolio grande. Son dieciséis marcas de cerveza y no es fácil administrarlo. Lo que tratamos es encontrarle el espacio a cada marca y que no se genere esa competencia interna, aunque a veces sucede, obviamente. Pero buscamos diferenciarlas y que cada marca tenga su rol específico, su target de consumidores, su tipo de comunicación, sus plataformas, su espacio en el punto de venta, su punto de precio y sus tipos de promociones. **Creo que hemos hecho un trabajo importante de organización y de administración del portfolio. Eso juega a favor porque hoy estamos en una industria de cervezas sana en términos de penetración y de consumo per cápita. Es un consumidor cada vez más interesado y educado por el producto, que cada vez sabe más. Y busca distintas marcas, o propuestas, entonces contar con un portfolio grande te genera una ventaja competitiva. Más allá de la coyuntura puntual, la industria está en un momento sano. Mirando un par de años atrás, y hacia el futuro, creo la industria está viviendo un proceso superinteresante de sofisticación y crecimiento; más allá de la coyuntura puntual que obviamente nos pegó fuerte.**

¿Cómo fue el consumo en relación a la misma época en años anteriores? Bien. Por suerte esta pandemia nos agarró en temporada baja. Si bien la estacionalidad comparada con varios años anteriores puede haberse balanceado, sigue habiendo un verano fuerte para la cerveza. Con lo cual en ese sentido creo que ha sido bueno. Y esperemos para el verano ya estar saliendo, ¿no? Tuvimos un abril difícil. Mayo también, pero a partir de junio ya empezamos a recuperar en término de ventas. Un 15% aproximadamente es lo que vende la industria en bares y restaurantes, y eso estuvo muy afectado. Pero con las aperturas en el interior y las acciones de take away, se pudo sobrellevar el momento, y hoy en

términos de volumen estamos en los niveles del año pasado. La pandemia pegó fuerte tres meses y ahora estamos más recuperados.

¿Algún insight del nuevo consumidor que puedas compartir? Los lugares de encuentros como bares y restaurantes están cerrados, por lo cual ahora el consumo está más bien ligado al reconfortamiento personal y de disfrute en momentos de ocio y tiempo libre en el contexto de nuestros domicilios. Por eso es importante que con nuestras marcas sigamos acompañando a los consumidores con diferentes opciones, especialidades y empaques.

¿Qué aprendizajes está dejando la pandemia? Creo que este crecimiento nos ayudó a mirar con más fuerza la innovación que hoy existe detrás de esta dinámica de compra. Nuestras plantas están transformadas, nuestras oficinas están transformadas, nuestros modelos de trabajo están transformados, y creo que ese es el gran desafío que nos presentó el coronavirus y nos hizo mejores respecto a nuestra manera de comunicar y vender. Un ejemplo es el canal de e-commerce: lo que hizo esta pandemia fue activar la necesidad de desarrollar métodos innovadores para vender y para comunicar, mediante los cuales nuestras marcas puedan llegar a los consumidores de la misma manera pero a través de otros canales. El Growler Store, nuestro canal de venta electrónica, registró un aumento considerable en pedidos electrónicos, y además continuamos trabajando y consolidando los acuerdos con PedidosYa y Rappi, dos de las plataformas líderes, siendo en la actualidad el vehículo que nos permite mantenernos cerca de nuestros consumidores.

Hace unas semanas destacaba “Back to the Bars”, el comercial italiano de Heineken, porque creo que el desafío para la salida va a ser el tono de esa comunicación, ¿coincidís? El tono y el timing. Nosotros nos adaptamos rápidamente para hacer comunicación ad hoc, principalmente de concientización. Después hemos hecho campañas de donaciones y de apoyo. Y finalmente de entretenimiento. Primero era importante salir a comunicar “cuidense”, y lo hemos hecho con todo nuestro portfolio. Apoyo a nivel corporativo, a nivel CCU, en nuestras principales plantas y en las comunidades. Y después entretenimiento, cuando sentimos que la gente adaptó sus hábitos de higiene y cuidado y empezó a necesitarlo. **¿Qué nos queda? Entender el mood de la gente, y que la salida es difícil. Cuando arrancó esto todo el mundo creía que al terminar íbamos a salir corriendo a abrazarnos todos, a hacer una fiesta, o íbamos a salir corriendo a los bares. Y la salida es mucho más lenta, es muy paulatina. Los hábitos van a ir modificándose muy de a poco hasta el momento en que se encuentre la vacuna. No va a ser tan fácil hacer todas las acciones que suelen organizar las marcas de cerveza, como los eventos. El tono/timing es clave. La vuelta a los**

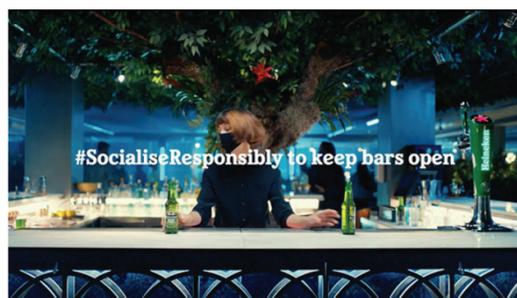
bares va a ser de forma responsable y consciente. ¿Por qué? Porque hay que mantener los bares abiertos. Siempre la comunicación es supersensible. Lo bueno de la pieza de Heineken que mencionás (que pautaremos aquí cuando sea el momento) es que habla de una vuelta a los bares con cuidado y con un tono que está bueno, de alegría pero de conciencia y de cuidado.

CCU en la comunidad. CCU está entregando más de 100 mil kilos de alimentos en distintas ciudades del país, que beneficiarán a más de 10 mil familias, a la vez que apoyó a los sistema de salud con 40 camas de internación y 1000 elementos de protección personal como gafas y mascarillas de protección. Estos insumos son donados en Salta, Santa Fe, Allen y las localidades de Luján, Tres de Febrero y Vicente López, pertenecientes a la provincia de Buenos Aires. Además, con el objetivo de dar un apoyo concreto a los bares que son socios estratégicos en nuestra actividad, Cerveza Salta y Cerveza Santa Fe generaron una acción para acompañarlos una vez que se reanude su actividad. Por un lado, Cerveza Salta, bajo el lema #AhiEstaremos, decidió colaborar con uno de los sectores más golpeados por el contexto de aislamiento, la gastronomía, y donará más de dos mil cajones de cerveza a más de 100 bares referentes de la ciudad de Salta. Asimismo Cerveza Santa Fe donará 175 mil litros a más de 100 bares, lo que representa el consumo de todo un mes. La cerveza se distribuirá en los bares socios de la marca con el objetivo de contribuir en el retorno de actividades cuando la situación se normalice.



En línea con la iniciativa de apoyo a los bares, Heineken, una de nuestras marcas internacionales más importantes, inspirándose en la idea "Los bares necesitan a las personas, tanto como las personas necesitan a los bares", lanzó una campaña para incentivar a los bares y restaurantes del país a formar parte de la plataforma www.comprafutura.com (una organización sin fines de lucro que permite realizar compras de forma digital de manera segura). Mediante esta acción, Heineken promueve que bares y restaurantes vendan a través de la plataforma, incentivándolos a tener un "combo Heineken" dentro de sus

promociones, con una cerveza Heineken de regalo. Por cada combo vendido, Heineken donará un pack de cerveza al establecimiento para que puedan volver a recibir a sus clientes. Otra de las acciones solidarias de CCU se llevó a cabo con Cerveza Santa Fe, una de nuestras marcas regionales líderes. Nos unimos a PedidosYa para entregar cuatro mil viandas a distintas instituciones que trabajan a la par del municipio y asisten a personas en situación de calle. El objetivo fue brindar apoyo a la ciudad de Santa Fe en este contexto difícil de COVID-19. Las viandas, supervisadas previamente por nutricionistas, fueron producidas en el patio de la Cervecería y de ahí salieron para ser repartidas por los riders de PedidosYa al refugio Casita de Luján, al Hospital Cullen, al Ejército de Salvación, a la Asociación Civil Puentes del Alma y a la ONG Solidarydar



Las campañas. Heineken lanzó dos campañas globales ("Ode to Close" y "Connecti-OFF"), que se conectan con cómo nos sentimos y qué hacemos en esta nueva normalidad. Además de una campaña focalizada en ayuda al sector gastronómico, mediante la compra futura ("Back to the Bars"). Por su parte Schneider aprovecha mucho su vínculo con la AFA y el fútbol para tener contenido entretenido en sus redes. Miller lanzó una nueva lata, versión 710cc. E Imperial estuvo muy activa con sesiones en vivo de degustación y cocina con todas sus especialidades, y también está por lanzar una de sus especialidades en el calibre 710cc. Finalmente, Cerveza Salta y Santa Fe, dos de nuestras marcas regionales, lanzaron acciones de apoyo a bares, y a muchos de ellos los vamos a asistir económicamente.

Contratá tu seguro sin salir de tu casa.



#EnCasaEstamosSeguros
lacaaja.com.ar



GENERALI



La guerra por el copyright Google & Facebook vs. medios periodísticos

Por **Majo Acosta**

“Difícil que lleguemos a ponernos de acuerdo” dice el clásico de Charly García. La batalla por el uso y abuso de contenido periodístico producido por los medios y replicado en las plataformas sociales llegó a un punto de no retorno en los mercados más desarrollados. La situación es clara: Google y Facebook difunden contenido de calidad producido por medios periodísticos del que se benefician de manera directa e indirecta y sin costo alguno. Los medios, por su parte, pierden control sobre sus contenidos y tráfico a sus sitios, además su porción de la torta publicitaria es cada vez más chica. Es por eso que exigen un reconocimiento económico y poder sobre lo que producen.

La discusión sobre los derechos de propiedad intelectual de los contenidos que los medios crean, producen y ofrecen a través de las plataformas de Internet ya ha tenido avances en Estados Unidos, Australia y en algunos países de Europa como Alemania, España y Francia. En nuestro país es un tema de agenda para Adepa, Asociación de Empresas Periodísticas Argentinas, y por eso hace unas semanas organizó el panel “Medios y plataformas: el valor de los contenidos” para abrir el debate local y aprender. Fueron de la partida Danielle Coffey, vicepresidenta senior y asesora general de News Media Alliance (Estados Unidos); Wout van Wijk, director ejecutivo de News Media Europe, entidad que representa a la industria de los medios europeos; y Diego Garazzi, presidente de la Comisión de Propiedad Intelectual de Adepa bajo la coordinación de Daniel Dessen, presidente de la Comisión de Libertad de Prensa de Adepa y del directorio de La Gaceta de Tucumán. Las empresas periodísticas viven una situación muy compleja para su supervivencia. **La relevancia de la información de calidad quedó en evidencia en esta pandemia: la demanda de noticias creció un 80% en el ecosistema digital al tiempo que las ganancias de las empresas periodísticas caen rotundamente.**

La moneda, como siempre, tiene dos caras. Según datos compartidos por Coffey, gracias a Internet la audiencia de los medios aumentó a 100 millones de lectores los últimos diez años en Estados Unidos. Las innovaciones tecnológicas brindaron grandes beneficios en ese sentido. Sin embargo, en ese mismo lapso de tiempo, los ingresos de los medios se redujeron a la mitad. Plataformas como Google y Facebook, que hoy funcionan como intermediarias de esos contenidos, concentran el 60% de la torta publicitaria digital en ese país y un 90% de la ganancia. Herramientas y servicios del gigante de Mountain View, tales como el protocolo AMP, Google News, Google Discover e incluso Google Assistant, hacen uso de los contenidos publicados por los sitios periodísticos, pero los usuarios ven los artículos directamente en los servidores de Google, perdiendo el contacto con el sitio web del medio y el poder sobre sus materiales. Google y Facebook no solo cuentan con esos contenidos de calidad sin costo, también con la data generada por la interacción con los internautas (que, por supuesto, no comparten) y que es utilizada para publicidad.



La avanzada australiana. Un primer paso que sienta precedente es el australiano. El gobierno federal solicitó en abril pasado a la Australian Competition & Consumer Commission (ACCC), el organismo regulador de la competencia en Australia, que desarrollara un código de conducta obligatorio para solucionar lo que considera un desequilibrio de poder de negociación entre las empresas de medios de comunicación australianos y las plataformas digitales, específicamente Google y Facebook. En pocas palabras, el mundo editorial les exige una compensación por el uso de los textos en algunos servicios de Google, tales como News o Discover, o el propio buscador. Google y Facebook deberán incluir en sus plataformas un código que permita saber qué contenidos de cada medio de comunicación se han usado, para cobrar después una compensación por ellos. El contraataque de Google tuvo forma de carta abierta en la que sugiere que las consecuencias de las nuevas reglas podrían ser “dramáticas” para el buscador, en un intento de amedrentar a los usuarios.



Primer round en tierra americana. Semanas después, la News Media Alliance presentó un informe sobre la dominancia de Google y el uso del contenido de noticias en el Departamento de Justicia y en el Congreso de los Estados Unidos. El documento brinda evidencia de que Google “deliberadamente” y “estratégicamente” utiliza el contenido de los medios para su ventaja económica y en detrimento financiero de los sitios

periodísticos. “Hoy los propios términos y condiciones de Google fuerzan a liberar cualquier tipo de derechos de autor sobre los contenidos de medios de comunicación. ¿Cómo enfrentar al monopolio tecnológico? La respuesta debe basarse en el derecho de competencia. Primero hay que corregir el desequilibrio. También hay que tener protecciones de derechos de autor para sostener la solución de competencia. Por lo tanto, sin un abordaje de defensa de la competencia sumado al copyright, no se podrá forzar a Google a llegar a la mesa de negociaciones”, explica Coffey, quien representa a la NMA.

Una pelea desigual. Los especialistas insisten en que una posible vía de solución es generar la igualdad de condiciones y exigir a las plataformas que se sienten a la mesa de negociación y tener acuerdos razonables de negocio. Además, requerir un puerto seguro o inmunidad antimonopolio para no ser penalizados por el propio gobierno de Estados Unidos por no negociar bajo condiciones de presión, maniobras que suelen usar estratégicamente los monopolios de plataformas. Moverse juntos entre los medios globales es clave para obtener una compensación por periodismo de calidad. La pelea es desigual, el poder de lobby de las plataformas es enorme (solo en Europa cuentan con ¡30 millones de euros!) y los editores no están en una situación cómoda para esperar. Según explica Wout van Wijk, director ejecutivo de News Media Europe, el marco legal europeo para proteger los derechos de propiedad intelectual estaba muy desactualizado y no tenía en cuenta la nueva realidad digital. A su vez existe el riesgo de fragmentación de marcos legales en los países de la Unión Europea. “En Alemania tenían algún tipo de derechos de medios. Ese fue el punto de inicio para corregir las dificultades que había en el mercado. El objetivo: reconocer el valor del contenido online y las inversiones que los medios destinan a la creación de contenido de calidad; y abrir canales de negociación con las plataformas de distribución dominantes”, detalla y agrega: “En 2019 se hizo efectiva la Directiva Europea sobre Derechos de Autor en Internet: el artículo 15 reconoce a editores de prensa como titulares de los derechos en el mundo en línea. Los medios tienen derecho a decidir los términos en los que se comparten sus contenidos. Quedan excluidos los usos privados o no comerciales, hipervínculos y extractos muy cortos o palabras individuales. El artículo 17 enmarca la provisión de la brecha de valor y una disposición antipiratería. Puede ser usado como un canal de remuneración que complementa al artículo 15. Permite usar los artículos de prensa que impiden la distribución ilegal y que lo bloquean”.

El caso francés. La ley de transposición de derechos de los editores de la prensa francesa fue

adoptada en julio de 2019 y entró en vigor en octubre de ese año. Google anunció un cambio de configuración que obliga al editor de prensa a optar por la visibilidad y otorgar lo que equivale a una licencia gratuita.

Fue litigado y llevado ante la Autoridad de Competencia de Francia. Su decisión preliminar ordenó, en abril de 2020, que Google entre en negociaciones de buena fe, abrir el cuadro de datos y hacer una propuesta de remuneración. Google apeló y hay una audiencia para debatir esto en París en pocos días, poniendo así un alto en el proceso. Notan un cambio de derechos de autor a competencia, para neutralizar el objetivo de los medios y así abusan de su posición dominante. Google a su vez lanza un programa de licencias y busca acuerdos bilaterales con los principales grupos de medios y apela el fallo preliminar francés para ahorrar tiempo en procedimientos judiciales. En respuesta, los medios franceses anunciaron el desarrollo de una nueva organización para administrar y negociar de manera conjunta a nivel europeo. Para van Wijk, es fundamental que los editores tengan una estrategia conjunta que implique el desarrollo de una nueva regulación inteligente con derechos sobre dónde y cuándo aparecen sus contenidos y con exclusividad para su monetización. Solo de ese modo se puede enfrentar la estrategia "divide y reinarás" que propone Google al querer negociar en cada país, y en algunos casos con cada publisher, y abusar así de su control sobre tierra digital.

Para conocer más sobre News Media Alliance y su white paper sobre el tema [click acá](#)



FLOW ES PARA VOS

SI TENÉS CABLEVISIÓN
TENÉS LA APP DE FLOW
GRATIS

DESCARGALA

*PORQUE SI TE OCUPARON LA TELE DEL LIVING NO IMPORTA,
PODÉS SEGUIR MIRANDO TODO TU CONTENIDO FAVORITO
DONDE Y CUANDO QUIERAS DESDE LA APLICACIÓN DE FLOW
EN TU CELULAR, TABLET, COMPU O SMART TV.*

flow



Foto por Amador Loureiro en unsplash



Con veinte años en el mercado, Ignis es una agencia de medios referente en el ecosistema independiente. Su heterogénea cartera de clientes nos permite conocer cómo se está adaptando la planificación de medios al escenario pandémico y cuáles son las claves para mantener un negocio sano y competitivo. Sobre esto y mucho más conversamos con Matías Domínguez, VP Ejecutivo, y Sebastián Terzi, Integrated Business Director & International Business Manager.

Por Majo Acosta

¿Cómo definen a Ignis hoy?

Matías Domínguez: Somos una agencia de medios independiente, conformada por sesenta profesionales, que asesoramos a las marcas de nuestros clientes en sus estrategias de comunicación. Tenemos el espíritu, las ganas y la energía de un startup fusionado con una estructura sólida, con tecnología y un gran equipo de management. Trabajamos en equipo con el cliente desarrollando todo lo que sea necesario y posible en nuestro mercado, para anticiparnos y estar preparados para los cambios constantes, contribuyendo a que nuestros partners desarrollen sus marcas y negocios. Para esto invertimos mucho tiempo en involucrarnos y conocer el negocio de nuestros clientes, para después utilizar toda la tecnología, la batería de herramientas y el know-how que tenemos para transformar la data en insight de valor que nos permita conocer los hábitos de vida y el consumo de la gente. A partir de estos insight

desarrollamos las estrategias más eficientes para lograr los mejores vínculos emocionales entre las marcas y las personas.

¿Cuáles son sus fortalezas?

Matías: Para afrontar los desafíos que tenemos en comunicación con el crecimiento exponencial de la tecnología necesitamos un numeroso equipo de management para liderar las diferentes especialidades e integrarlas generando un valor agregado. Contamos con la tecnología y las herramientas que tienen las agencias de medios competitivas, por eso creemos que la diferencia es la gente, que son los que aportan valor a la tecnología, a la data y a los procesos. En Ignis tenemos un equipo profesional multigeneracional apasionado por lo que hace, involucrado, comprometido y motivado que nos lleva a brindar un servicio ilimitado. Esto se debe a una fuerte cultura de la compañía, donde los pilares son la cu-

riosidad, la innovación, el aprendizaje constante y el compromiso. Otra fortaleza de la agencia es la independencia, que permite que nuestro top management haga foco en los asuntos que son importantes para nuestros clientes y no que estemos enfocados en temas corporativos. **Porque el desafío para una agencia independiente no es ganarle a nadie, sino mantenerse en el juego. Nosotros estamos jugando un juego infinito, que es mantenernos en el negocio, y ya llevamos veinte años en el campo de juego. Nada mal.**

Pertenecen a Local Planet, ¿qué ventajas tiene formar parte de una red independiente?

Sebastián Terzi: Ser miembros fundadores y accionistas de la primera red global de agencias de medios independientes nos abre puertas internacionales de contactos, colegas y clientes alrededor del mundo. Este nivel de cercanía y alianza con otros mercados nos permite captar las mejores prácticas y estar conectados con las novedades de los países o regiones más avanzadas y a la vez unirnos en la fortaleza como un equipo ante las dificultades a la hora de hacerle frente a los grandes holdings del mercado publicitario. Local Planet está conformada por las mejores agencias de medios independientes de cada mercado. Dentro de las más grandes a nivel internacional, podemos encontrar a Horizon en Estados Unidos, que es la agencia de medios independiente con mayor facturación a nivel mundial, Pilot en Alemania y the7stars en el Reino Unido. En la re-

gión tenemos a Effective en México, Servimedios en Colombia, Ignis para la Argentina, Paraguay y Uruguay, entre otras.

¿Cómo se adaptó Ignis al lockdown y qué cosas tuvieron que resignificar?

Matías: En Ignis una semana antes de decretado el asilamiento social y obligatorio, habíamos tomado la decisión de que el 100% de la agencia empezara a realizar home office. No hace falta decir que fue un cambio y un impacto importante que toda la compañía trabajara desde su casa, pero nos adaptamos rápidamente. Esto se debió a que Ignis hacía más de un año que lo venía haciendo, y a fin del año pasado habíamos intensificado esta modalidad a más del 90% de los colaboradores con una frecuencia de una vez por semana.

Por lo tanto, para este gran cambio, estábamos preparados, ya sea desde el equipo de trabajo, como así también en la tecnología, los procesos y las comunicaciones. Esta rápida adaptación fue clave porque teníamos que seguir brindando, más que nunca, un servicio profesional, asesorando y acompañando a nuestros clientes y sus marcas en este nuevo desafío.

Realizamos el trabajo en equipo con los clientes a través de las diferentes plataformas de comunicación, que fue otro de los cambios generados por el lockdown. La comunicación interna en esta nueva normalidad era y es prioritaria, todos los líderes de la compañía tenemos una comuni-

cación fluida con todos los colaboradores de la empresa. Inicialmente era escuchar y acompañar cuando la incertidumbre era muy grande. Pasada la etapa inicial, se trató de estar cerca para ver las necesidades del equipo, de manera de continuar realizando el trabajo de la mejor forma posible, enviándoles lo necesario (sillas, mesas, impresoras, etc.), ya que no todos tenían sus casas preparadas para realizar home office durante tanto tiempo.

¿Qué cosas consideran que llegaron para quedarse?

Matías: El aprendizaje de que toda la agencia pueda operar perfectamente en modo home office, con lo cual ya estamos planificando, para la etapa postaislamiento, intensificar esta modalidad. Lo que permitirá, además de un mejor balance entre las actividades laborales y personales de todos, eficientizar y adaptar los espacios físicos de la oficina. Al tener menor concurrencia en la agencia, vamos a generar espacios más abiertos y diseños más amplios, donde encontraremos más lugares para reuniones de equipo y menos espacios de puestos fijos. Vamos a seguir con el uso frecuente de las plataformas de comunicación como Zoom, Google Meet, teams, etc., con clientes y proveedores para optimizar tiempos.

Entre sus clientes cuentan con bancos, laboratorios, medios de comunicación y compañías áreas, todos impactados de manera muy distinta por esta pandemia, ¿qué pueden compartir sobre cómo pivotea cada uno esta crisis?

Matías: El aislamiento social está afectando a casi todas las industrias, pero el impacto y la recuperación difieren en cada rubro. En Ignis, tenemos una cartera de clientes muy variada de diversos mercados. Uno de ellos es Flybondi, a quien la pandemia impactó muy fuerte, como a todas las compañías aéreas y de turismo. Dicha empresa, para empezar a recomponer lentamente su cashflow, comenzó a realizar grandes ofertas en la venta de pasajes para fin de año y para 2021, comunicando a través de las redes sociales las promociones.

El laboratorio Pfizer también fue alcanzado por la crisis en sus productos de Ibupirac, siendo la línea pediátrica la más afectada. A pesar de la caída en las ventas, comprendió que era importante seguir comunicando y acompañando al consumidor en este momento y no perder market share. Por lo tanto, continuó con el presupuesto de comunicación sin muchas variaciones y en ciertos meses intensificó acciones en puntos de venta. Cunnington es una marca que, salvo en algún mes puntual, no vio afectada sus ventas. Su comunicación estuvo presente durante todo el año y la incrementarán durante los próximos meses, cuando aumenta el consumo producto de la estacionalidad.

Las papas congeladas McCain también se vieron afectadas, producto del aislamiento social; sufrie-

ron mayor impacto en el negocio gastronómico y en menor medida en sus ventas en retail. Más allá de generar acciones con bares y restaurantes, con incentivos y promociones, la acción más ambiciosa que estamos realizando en esta etapa de transformación digital es el lanzamiento de su Marketplace para la venta de todos sus productos directo al consumidor.

La Paulina, una de las empresas líder en el mercado de quesos, es otra de las marcas que estamos trabajando activamente. Con una campaña multi-plataforma en TV, radio, display y redes sociales, están obteniendo muy buenos resultados y consolidando su liderazgo en el mercado al mantener fuertemente su comunicación.

La limitación de la oferta hizo que, para muchas empresas y comercios, los canales digitales sean su mayor o su única plataforma de venta. Los clientes que se encuentran en sectores de decoración, servicios financieros y vestimenta, incrementaron fuertemente sus inversiones en estas plataformas con muy buenos niveles de ROA.

Una de las cosas que más está siendo afectada en este encierro es la manera en que consumimos medios: algunos crecieron exponencialmente y otros están muy deprimidos (OOH, por ejemplo). ¿Como está afectando la planificación? ¿Qué aconsejan a sus clientes en este momento?

Sebastián: Apenas comenzada la cuarentena, fue lógico imaginarse el impacto primario por la simple disposición de la movilización urbana y los cambios de hábito, es decir, la caída del OOH y el cine por ejemplo, y el aumento del consumo de medios digitales y TV (principalmente noticias). Por este motivo, rápidamente adaptamos las campañas en ejecución y ajustamos los flows por salir en ese marzo/abril a la “nueva realidad” de aquel entonces, ya que si uno levantaba la cabeza más allá del nivel local y veía los mercados ya azotados de Europa o, mejor aun, de Asia, podía darse cuenta de que no iba a ser algo de dos semanas como muchos creyeron. Luego de los movimientos de emergencia, hubo que seguir pasando etapas de adaptación de las audiencias, ya que con el transcurso del tiempo y las distintas reaperturas todos nos fuimos acostumbando. A nivel de medios, por ejemplo, el noticiero 24x7 ya no era necesario y el OOH de cercanía impactaba de igual manera (hasta, en algunos casos, con cierta efectividad notoria). Es decir **que la planificación se vio afectada a nivel táctico en este punto, también en la TV con sus ratings y la dificultad de productoras y canales para cumplir con la agenda anual de lanzamientos y contenidos, ni hablar de los vivos.**

El contexto ha afectado enormemente el trabajo de comunicación y publicidad, los rubros o empresas más cercanas a los ambientes digitales o de consumo en el hogar han sido favorecidos por el viento y, los que no, fuertemente castigados. Hemos dividido a nuestros clientes según sus realidades, adaptándonos a sus necesidades

de comunicación: para algunos es momento de aprovechar y para otros, de resistir. La transformación digital ha llegado en muchos niveles y es necesario mantener a las marcas dinámicas para adaptarse a una audiencia cambiante, ahí es donde tenemos que estar hoy.

El gaming es una de las tendencias que más se aceleraron, ¿hay algo allí para aprovechar en nuestro mercado? ¿Qué hace falta?

Sebastián: El mercado argentino está muy bien posicionado dentro del rubro gaming, siendo el tercero con más jugadores en la región. La pandemia desde ya ha ayudado a que esto evolucione: hemos pasado de un foco en juegos de ocasión, es decir, de poco tiempo, a juegos de audiencias, referido a un mundo más gamer que requiere tiempo y normalmente es de roles y continúa en varias sesiones. Esto fue impulsado por múltiples fuentes y razones, desde plataformas como Twitch y su viralidad, el Fornite y su masividad o el mismo Kun Agüero y sus videos, que hasta han circulado por grupos de chats.

Creo que falta presupuesto orientado a la innovación: desde ya no hace falta explicar las razones, pero si salimos de los Top 10 anunciantes con sus amplios presupuestos encontramos que las marcas se ven obligadas a cuidar en muchas ocasiones sus apuestas y suelen volcarse a las opciones masivas o seguras. Veo aún al gaming en una necesidad de mostrarse capaz de resolver necesidades de negocio de las empresas y no solo de comunicación o de innovación. Tiene una potencialidad incuestionable. Si se le da el lugar que merece, creo que puede lograr este objetivo sin problema.

El ecosistema digital está siendo sacudido: los grandes tecnológicos en el banquillo, la privacidad cuestionada, Epic vs. Apple, Google vs. medios periodísticos por el copyright... ¿Cuál es su mirada sobre el momento que vivimos? ¿Hay algún mea culpa que deba hacer el marketing digital al respecto?

Sebastián: Es un momento complejo y emocionante a la vez, lleno de innovación y avance en tiempo récord. Creo que el punto del debate es a qué costo. Me refiero desde ya a que la tecnología en su papel de “amenaza” para algunos, en contrapartida con sus prestaciones de enorme ventaja para otros, no es nada nuevo, el punto es que hay buenas razones para debatir en ambos lados desde el comienzo de esta historia. **Es imposible frenar el avance y en muchos aspectos es positivo, pero sí veo necesario un ambiente de regulación aunque haga más lenta (o mejor dicho menos rápida) a la máquina tecnológica que acarrea esta era. De lo contrario, llegaremos a algún lugar en el que no nos sentiremos cómodos pero tampoco podremos volver.**

El marketing digital, como todo joven proyecto, ha estado lleno de energías, promesas y muchas dudas, desde la burbuja de las puntocom, la ley sopa y las múltiples controversias actuales. Como

dijo Tim Berners-Lee a los treinta años de la creación de la World Wide Web, internet es una plaza pública, con todo lo bueno y lo malo de ella.

El equipo. Alejandro Terzi, presidente, lidera la agencia ocupándose específicamente de asuntos del management y del área internacional. Tina Geracaris, VP de Recursos Estratégicos, está al frente de las áreas de Research e IT; Javier Dans, es CFO de la agencia; y Alicia Lorenzo, Negotiations Director, está a cargo de todas las negociaciones integrales con los medios. Delfina Abad es la HR & Communications Director, responsable del área de recursos humanos y la comunicación institucional de la agencia. Silvia Ruas, Strategy Media Planning & Best Practice Director, se encuentra a cargo de la calidad de los productos. Daniela Kravanja y Juan Manuel Rey son los Account Directors de la agencia.

emBlue

Hacemos que la **omnicanalidad sea simple**

Marketing automation, email, sms, push notifications y más.



www.embluemail.com

    /embluemail

Córdoba siempre te va a estar esperando



YO  CÓRDOBA



Un mundo nuevo

¿Qué pasa con las tendencias en un momento de pandemia? ¿Se aceleran? ¿Mutan? ¿Cambian de rumbo? Fjord, la consultora en diseño e innovación de Accenture Interactive, puso el ojo sobre siete tendencias emergentes y cómo fueron impactadas por el COVID-19. Sobre ellas conversamos con Ezequiel Arslanián, director ejecutivo de Accenture Interactive.

Por Carlos Acosta



Entiendo que la pandemia aceleró muchos procesos en distintas compañías, lo cual es una oportunidad para Accenture, ¿es así? Sin dudas aceleró los procesos y puso en jaque a muchas empresas. Quizás por temor, desconocimiento o por falta de asumir riesgos, muchas compañías estaban ralentizando cierta toma de decisiones con respecto a la transformación de las empresas. Y el COVID, la coyuntura, no les dejó alternativa. Entonces pasó lo segundo, que también es un problema: ahora están todos apurados. “Necesito esto ya, inmediatamente”, porque obviamente la gente empieza a cambiar algunos comportamientos de consumo y no estamos preparados. Esto por un lado tiene algo muy positivo: acelera cierta evolución que para mí es buena y que los consumidores venían reclamando; pero al acelerar esos procesos, hacerlos rápido y entrar en ese vértigo, terminás no haciéndolo bien. Y no hacerlo bien es caer en el error de creer que algo a corto plazo es la solución estratégica para un proceso más profundo. Entonces, vos podés hacer cosas a corto plazo, lo que se suele llamar quick wins: rápidamente im-

plemento alguna solución de negocio que me genera impacto en el cliente y en el negocio. Pero cuando los quick wins pasan por arriba de la estrategia, a largo plazo terminás emparchando algo que debería tener una solución con objetivos más grandes y transformadores. Hay que saber bien cómo trabajar, cómo operar a corto plazo, pero con un plan más grande. Y darle tiempo a lo que necesita tiempo. Por apurarnos no vamos a hacerlo mejor, sino al revés.

¿Qué cosas remarcás de las tendencias que presenta Fjord en este momento? Lo más importante es lo relacionado con esta nueva vida que nos están obligando un poco a afrontar y que tiene que ver con una cosa más filosófica, más existencialista. Cuando empezó la pandemia, pareciese que el mundo se dio cuenta de que necesitaba parar. Como si una fuerza superior nos dijera “no se puede seguir viviendo así como estamos viviendo”, en muchos aspectos: con los tiempos que vivíamos, con el nivel de poca concientización sobre temas como el medio ambiente e incluso de relaciones

personales y demás. El mundo como que envió un warning importante, el COVID, y de repente se frenó todo. Esto nos obligó a un pensamiento más profundo: entender qué nos está pasando, hacia dónde vamos, cómo queremos seguir. Las tendencias de Fjord hablan mucho de esto. Y hay otro punto importante, que tiene que ver con cómo se va a redefinir el capitalismo, un sistema económico sobre el cual estábamos viviendo que sigue siendo inviable. Entonces muchas tendencias empiezan a conjugar ciertas estructuras del sistema anterior con nuevas necesidades.

¿De qué manera? Con un sistema que tiene que ser muchísimo más consciente de lo que era, en todo sentido, de consumo, de cuidado del medio ambiente, de relaciones interpersonales, de comportamiento. Les vamos a empezar a exigir a las empresas y a muchas de las marcas otras responsabilidades, otras acciones y otras propuestas de valor que no necesariamente pasan por el consumo, por un producto nuevo, por un servicio nuevo, sino por una cuota más equilibrada. Apurar el impacto

de la tecnología cross-industria y cross-procesos hace que este mix de vida digital y vida física se vea como mucho más acelerado, entonces vamos a empezar a encontrarnos con un matcheo cada vez más incipiente del mundo físico y digital. Y acá hay un dato importante: no es lo uno ni lo otro. Siempre hay gurúes que tratan permanentemente de decir “ahora se acabó esto, porque lo nuevo es esto otro”, ¿no? Creo que hay procesos evolutivos que hoy obligan a hacer muchas cosas digitalmente —muchísima gente aprendió a usar billeteras virtuales, a pagar cosas online, a comprar en un market place como Mercado Libre o usar deliveries online—, pero esto no quiere decir que va a ser así permanentemente y que no se va a volver al mundo físico. Pienso que después va a haber un equilibrio entre la experiencia física y la digital. Hay un nuevo ecosistema evolucionado. Lo que creo que no tiene vuelta atrás es esta búsqueda de un sentido más profundo que el consumo y compra permanente, y la ansiedad que genera tener lo último de lo último. Ojalá que así sea, porque lo necesitamos. Si ves alguno de los índices de contaminación, de generación de basura, de residuos, más allá de que haya sido poco tiempo cinco meses en una vida, el impacto es enorme. Se generó un 25% menos de basura en la Argentina en estos meses. Es un fenómeno que sí llegó para quedarse.

El informe. “El año 2020 está cambiando los fundamentos de todo y por eso se ha convertido en una oportunidad única para innovar en los modelos de negocio, servicios y productos, a través de nuevos valores”, afirma el reporte publicado por Fjord. A continuación, de qué manera la pandemia está afectando nuestra relación con el dinero, el sistema y hasta nuestra propia identidad:



1. El crecimiento y sus múltiples caras. El capitalismo se enfrenta a una crisis de mediana edad. Los inversores, clientes y empleados están instando a las organizaciones a reconsiderar su visión del mundo y a examinar su lugar en él. Inquieta por el cambio de valores sociales, el cambio climático y el agotamiento de los recursos naturales, además de la inestabilidad económica y política, la gente está empezando a cuestionar las creencias de larga data, incluyendo la noción de que el crecimiento a cualquier costo es aceptable. Esto se refuerza aún más con la crisis del COVID-19. Las organizaciones y las

personas están siendo juzgadas por la respuesta que tienen ante esta crisis, un fenómeno que continuará luego de que pase la pandemia. Ante esto, las empresas están cambiando su foco rápidamente y muchas están ayudando en las mayores urgencias, como entregar soporte y colaborar con insumos médicos, como máscaras y sanitizadores.



2. Una nueva relación con el dinero. Nuestra experiencia con el dinero está cambiando: la propia noción y forma del dinero se está transformando y, por lo tanto, cómo pensamos en pagar por las cosas. Una vez el dinero fue una entidad física, pero el cambio comenzó hace mucho tiempo con las tarjetas de crédito. Ahora, en una nueva ola de cambio, está evolucionando hacia ecosistemas de intercambio de valores invisibles, alimentados por lo digital; un cambio fundamental que nos permite ir más allá de comprar cosas y que abre una gran cantidad de nuevas oportunidades de productos y servicios. Los nuevos ecosistemas de pago están liderados por compañías financieras no tradicionales, y nuestra relación con el dinero se vuelve más ambigua gracias a sistemas continuos o casi invisibles, como el pago por smartphone, por reconocimiento facial y por sucursales con menos cajeros. Esta tendencia está adquiriendo más fuerza a partir del COVID-19, ya que los billetes y las monedas han sido identificados como elementos de potencial contagio. Ante esto, los países están impulsando con más rapidez los pagos electrónicos. Este nuevo contexto representa una importante oportunidad para que las compañías rediseñen sus experiencias de pago y, de esa forma, cuenten con un elemento clave de diferenciación.



3. Códigos de barra andantes: cuando el yo físico y el yo digital se vuelven uno solo. Nuestros cuerpos físicos se están volviendo tan rastreables como nuestros alter ego digitales. Cuando se trata de tecnología de reconocimiento facial y corporal, ¿cuál es el equilibrio entre privacidad y comodidad? Nuestras caras pueden hoy ser leídas como códigos de barra y nuestro cuerpo se ha convertido en una firma.

Este nuevo contexto representa una importante oportunidad para que las compañías desarrollen experiencias únicas para sus consumidores, pero también es un desafío en el sentido de gestionar la información obtenida de forma responsable. En el contexto del COVID-19, hemos visto aplicaciones prácticas de esta tendencia. Así, por ejemplo, muchos gobiernos a nivel mundial están usando los teléfonos de las personas para monitorear sus movimientos, han desarrollado apps y sistemas para contar y rastrear a quienes han estado cerca de alguien que ha dado positivo para el virus y para seguir el movimiento general del COVID-19.



4. Personas líquidas: no solo compradores o trabajadores. La búsqueda del sentido en la vida. Los hábitos de consumo están cambiando a medida que los individuos perciben y definen su identidad de forma cada vez más líquida. Las personas se preguntan ahora qué hay más allá del consumismo y de trabajar para vivir. Este cambio de visión se ha agudizado aún más con el COVID-19. En este contexto, las empresas tienen la oportunidad de dar relevancia a las personas al momento de consumir y trabajar. El consumo no ha muerto, pero está cambiando. Durante años, éramos lo que teníamos, lo que conducíamos, lo que usábamos, lo que comíamos. Esas ideas ahora son desafiadas. Este cambio está siendo impulsado por una serie de factores, entre ellos la preocupación por el cambio climático y un enfoque más agudo en el bienestar personal.



5. Inteligencia diseñada: más allá de la automatización. La experiencia humana es cada vez más compleja. El siguiente paso para la IA es ir más allá de la automatización para diseñar sistemas que combinen la inteligencia humana y la artificial, y mejoren la interacción entre ambas. Las empresas están acelerando sus programas de IA: un 80% de los ejecutivos a nivel mundial afirma que actualmente está en producción dentro de su organización de alguna forma. Sin embargo, los consumidores y empleados se están volviendo cautelosos sobre el impacto que tendrá la IA en sus vidas.

Para conciliar estas diferencias, las organizaciones deben ir más allá de la automatización y empezar a ver la IA como una herramienta dinámica que los empleados pueden usar para mejorar el negocio. Para esto se requiere de mejores herramientas y una consideración más cuidadosa de los efectos económicos y sociales de la introducción de la tecnología. Diseñar para la IA significa diseñar para la inteligencia humana optimizando la relación entre las personas y las máquinas.



6. Gemelos digitales como guardianes de nuestra privacidad. Los gemelos digitales como el 3D y los modelos de datos son herramientas establecidas en la industria. Ahora están llegando a la vida de las personas, donde se están creando manifestaciones virtuales de nosotros mismos. En la vida cotidiana, el doble digital de cada persona podría actuar a favor de sus intereses en diferentes ámbitos. Por ejemplo, reservar para las vacaciones de acuerdo con los gustos y finanzas personales. El COVID-19 nos acercó más a la tecnología, por lo que el doble digital será cada vez más aceptado. Las empresas deberán entender los dobles digitales desde un punto de vista humano y de negocio.



7. Del diseño centrado en personas al diseño centrado en la vida: pensando en ecosistemas. El foco de deseabilidad, viabilidad y factibilidad está evolucionando del "yo" al "nosotros". Este fenómeno está creciendo cada vez con más fuerza en el contexto de la pandemia, donde el sentimiento de pertenencia a las comunidades es aún más grande que nunca. ¿Puede el diseño llegar más allá de su propio ecosistema y pasar de un diseño centrado en el usuario a un diseño que piensa en la vida en su conjunto? Las personas ahora no solo quieren adquirir un producto y/o servicio, buscan que las empresas les permitan ser parte de un todo, que lo que se les ofrece tenga un objetivo más allá de la venta. Por ejemplo, que al consumir las personas pasen a ser parte de una causa colectiva, como el cuidado del medio ambiente.

Ilustraciones: <https://trends.fjordnet.com/>



REPORTE
PUBLICIDAD



Escuchá la playlist que armamos para esta edición

https://open.spotify.com/playlist/1d69VMVSAfrxQ7qn5HptDy?utm_source=embed_v2&go=1&play=1&nd=1&nd=1



ESTA REVISTA SE HIZO EN CASA

+84 millones de usuarios.

Cada consumidor es un mundo en sí mismo, el desafío es saber qué le gusta, qué piensa y dónde está.

Nuestro equipo de Big Data analiza hábitos de lectura, comportamientos e intereses de los usuarios, pudiendo segmentar en real time, creando clusters de audiencias ad hoc.

Es así como detectamos oportunidades para las marcas y generamos contenidos y propuestas de valor agregado.

No hay audiencia si no hay buenos contenidos y los contenidos son buenos si los ve quien queremos que los vea.

Más de 84 millones de usuarios nos ayudan a seguir conociendo cada día más a nuestra audiencia.