W?

WHAT/WHY/WHO/WHERE/WHEN. SO WHAT?

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

LA INDUSTRIA DE LA PUBLICIDAD EN ARGENTINA 2018-2020 DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

PREPARADO Y ANALIZADO POR

Introducción

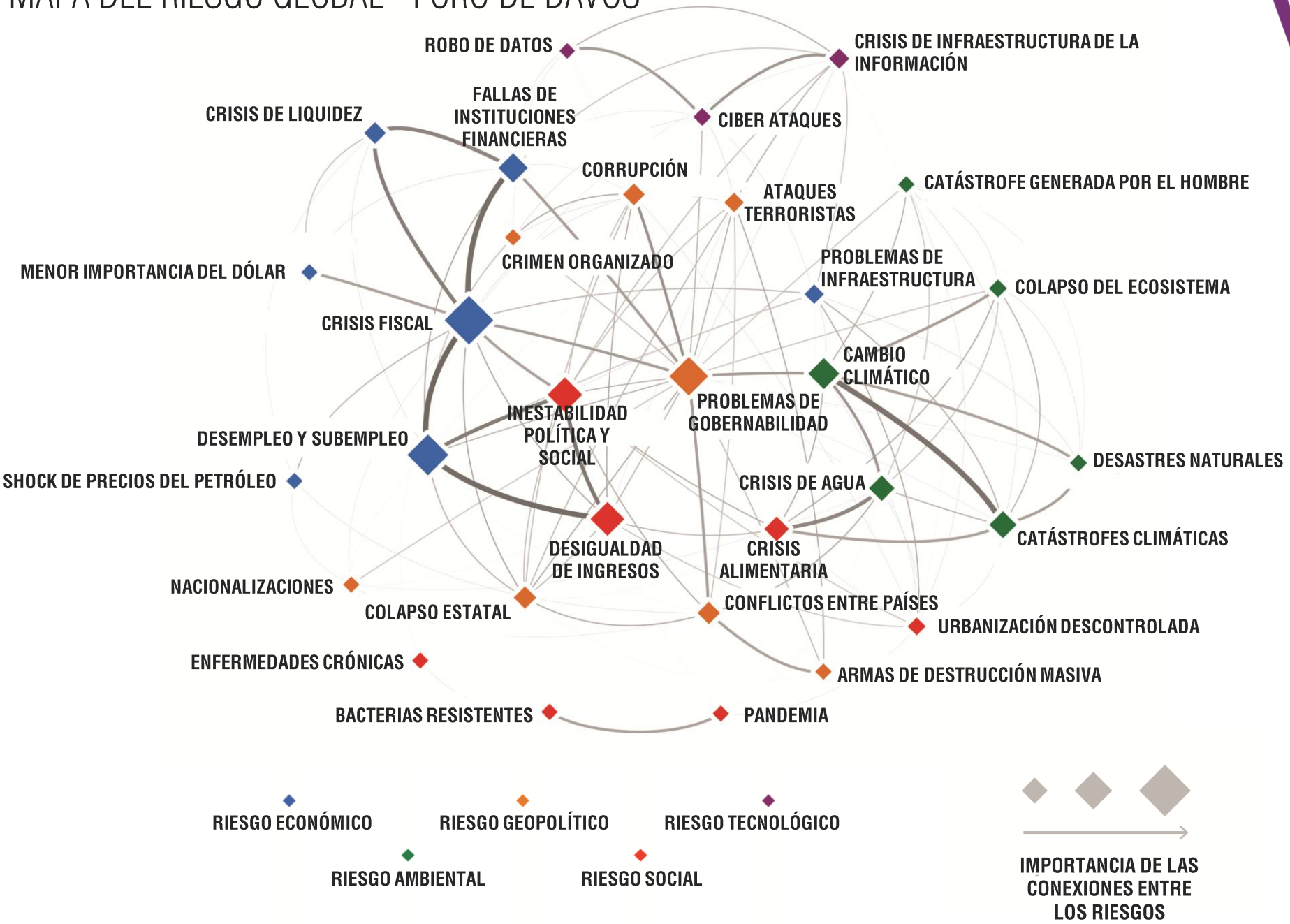
“Una vez que definamos el “qué”, encontraremos el “cómo”.

Raymond Arón
Filósofo, sociólogo y pensador político francés
(1905-1983)

HOY VIVIMOS EN EL MUNDO "VUCA"

- VOLATILITY
- UNCERTAINTY
- COMPLEXITY
- AMBIGUITY

EL MAPA DEL RIESGO GLOBAL - FORO DE DAVOS



FUENTE: GLOBAL RISK PERCEPTION SURVEY 2013-2014 WORLD ECONOMIC FORUM

LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS DEBEN PODER ARTICULARSE CON LAS DECISIONES TÁCTICAS, PERO SU NATURALEZA ES CLAMENTE DIFERENTE

• DECISIONES ESTRATÉGICAS	⟷	• DECISIONES TÁCTICAS
• LARGO PLAZO	⟷	• CORTO PLAZO
• ALCANCE INTEGRAL	⟷	• ALCANCE LIMITADO
• ORIENTADAS AL ENTORNO	⟷	• ORIENTADAS A LO INTERNO
• CAMBIOS RELEVANTES	⟷	• CAMBIOS PEQUEÑOS
• ACTIVIDAD COMPLEJA	⟷	• ACTIVIDAD DE RUTINA

EL ACTUAL **MUNDO VUCA** (VOLATILITY, UNCERTAINTY, COMPLEXITY, AMBIGUITY) EXIGE UNA PERMANENTE ARTICULACIÓN DE

PENSAMIENTO Y VISIÓN ESTRATÉGICA CON FLEXIBILIDAD, VELOCIDAD Y PRECISIÓN TÁCTICA

Pensar estratégicamente
una industria
es exactamente al revés
que pensar una marca.
Tenemos que encontrar
qué es lo que nos une,
y no lo que nos diferencia

La mejor manera de llegar
a buenas respuestas
es haciéndonos
buenas preguntas

10 preguntas

Diagnóstico Estratégico

1- ¿ Cómo sentimos y pensamos qué estamos?

¿CÓMO DEFINIRÍA LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA PUBLICITARIA ARGENTINA?

BUENA
9%

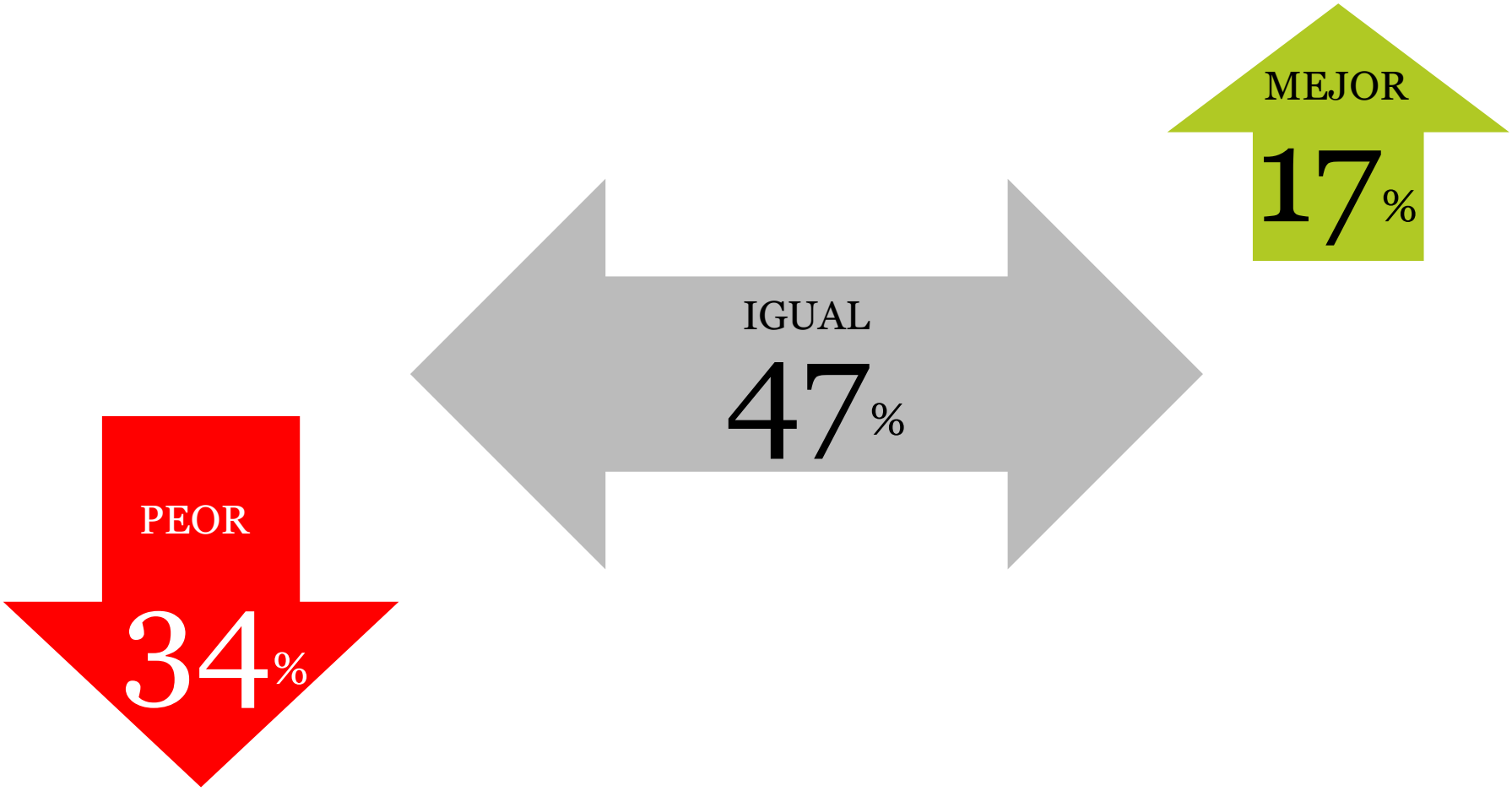
REGULAR
42%

- MALA
- MUY MALA

49%

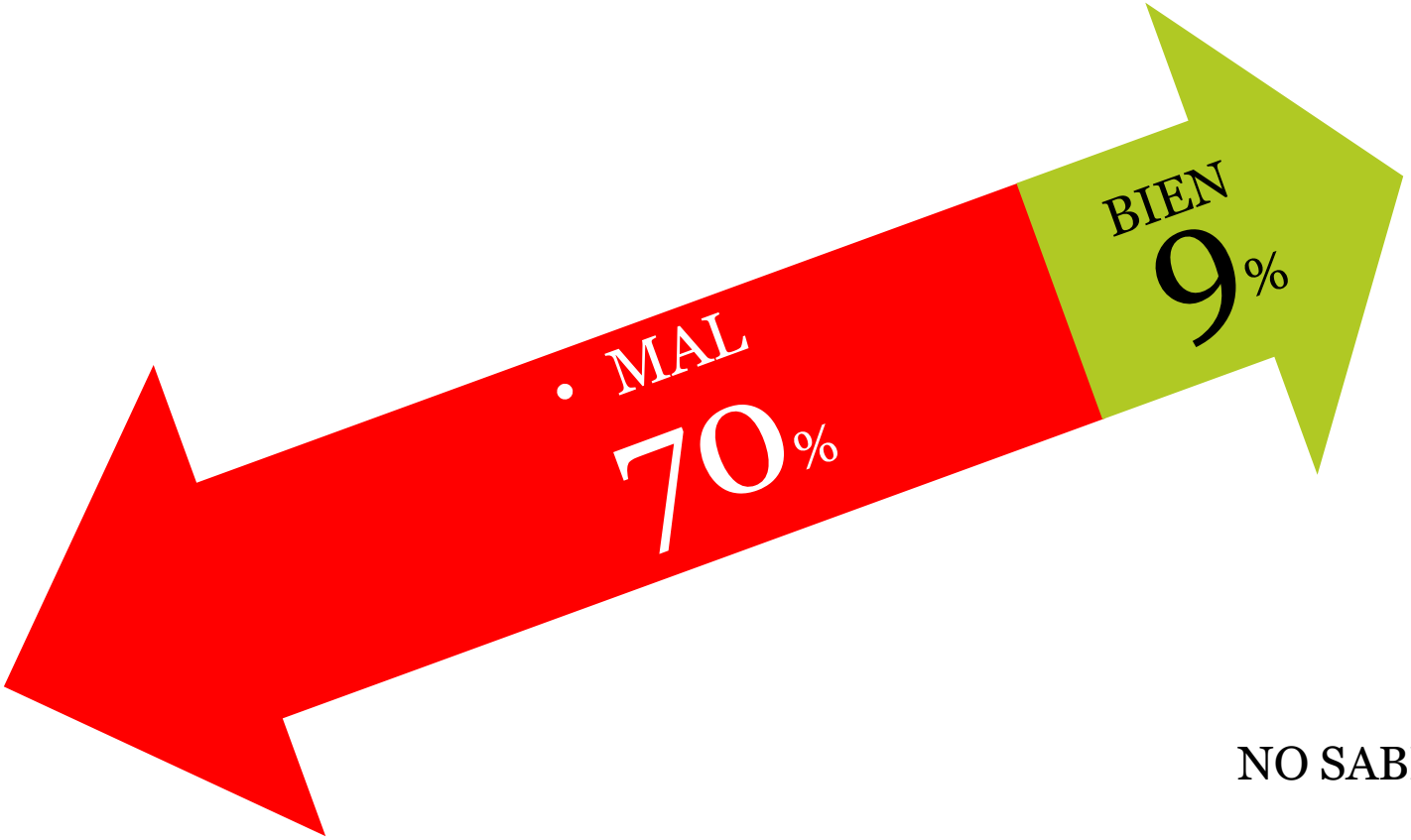
PRESENTE

¿CÓMO PIENSA QUE SERÁ LA SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA PUBLICITARIA ARGENTINA DENTRO DE 1 AÑO?



FUTURO

¿CÓMO ESTÁ ENCAMINADA HOY LA INDUSTRIA PUBLICITARIA ARGENTINA?



NO SABE: 22%

DIRECCIÓN

93%

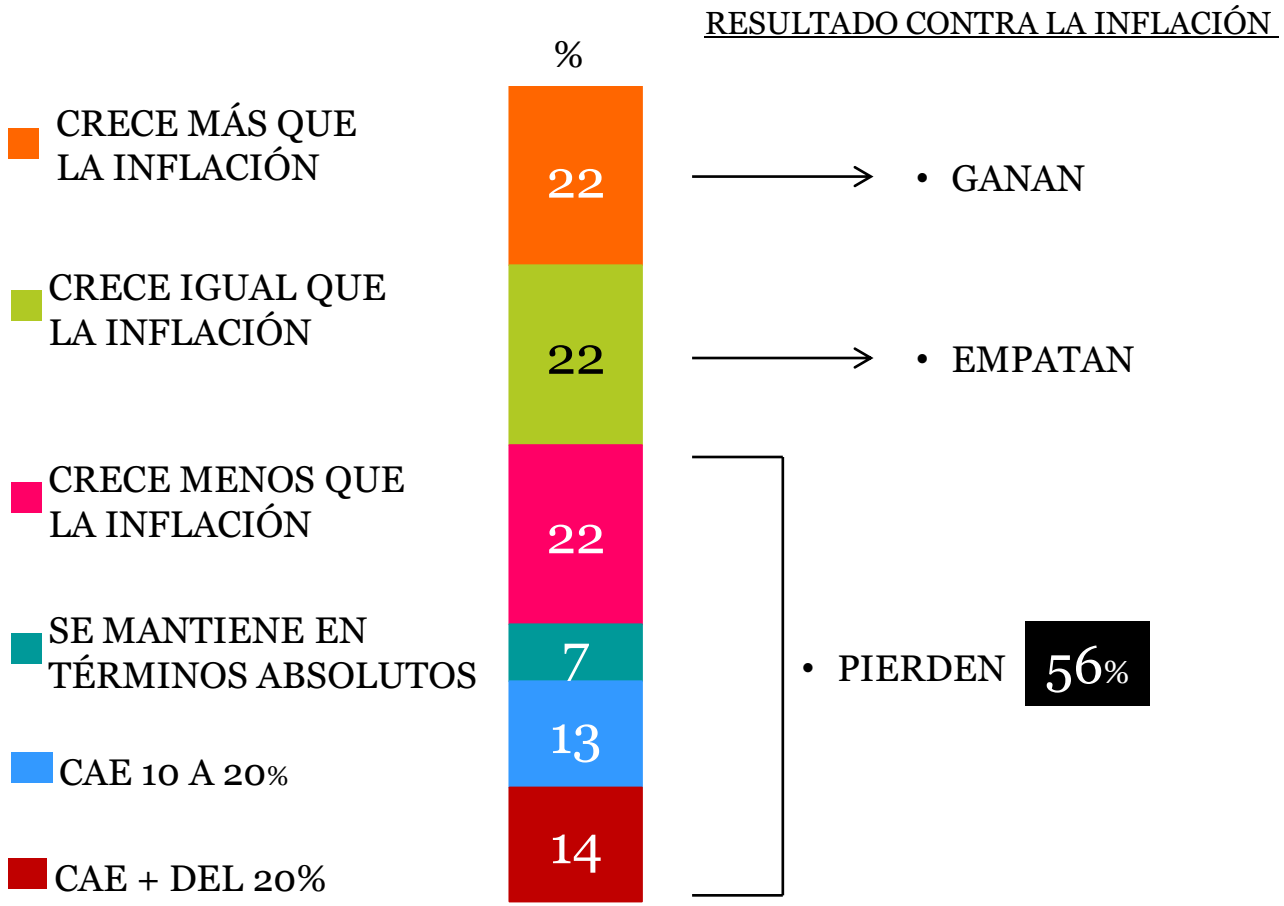
PIENSA QUE LA INDUSTRIA PUBLICITARIA ARGENTINA ESTÁ ATRAVESANDO UNA SITUACIÓN DE ALTA

COMPLEJIDAD

2- ¿ Qué dicen los números?

FACTURACIÓN 2018

EVOLUCIÓN 2018 VS 2017



PROBLEMA 1: VOLUMEN

RENTABILIDAD 2018

- EVOLUCIÓN 2018 VS 2017 -

MOTIVOS

- NEGOCIACIÓN CON CLIENTES 66%
- AUMENTO DE SALARIOS 63%

PROBLEMA 2: PROFIT

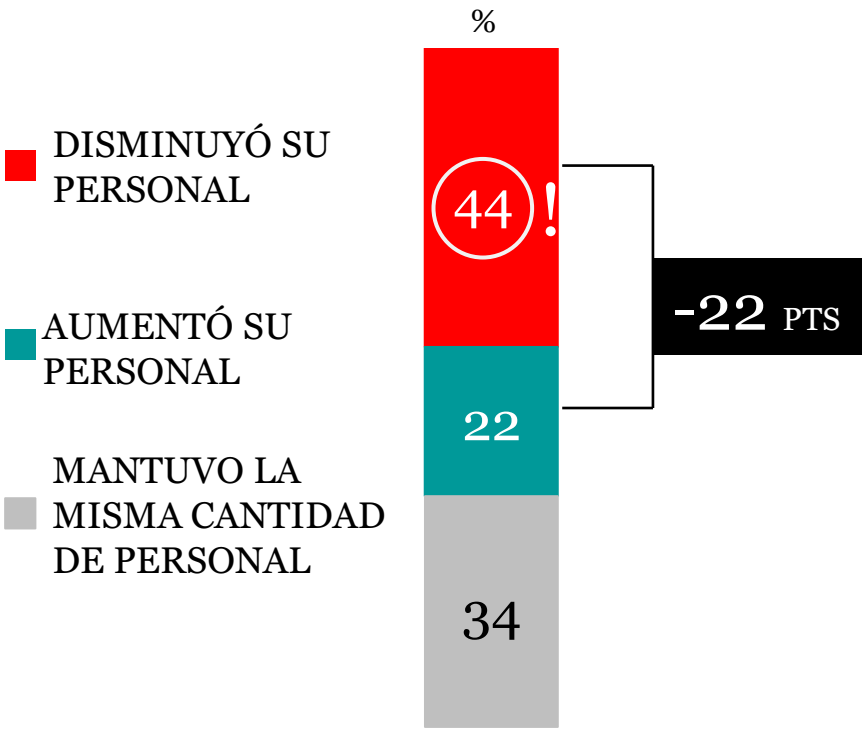
Tenemos 2 problemas que operan en simultáneo:

- 1-El mercado te da menos que antes
- 2-Lo que te da, te lo paga menos que antes.

3- ¿ Qué estamos haciendo con eso?

EQUIPOS DE TRABAJO

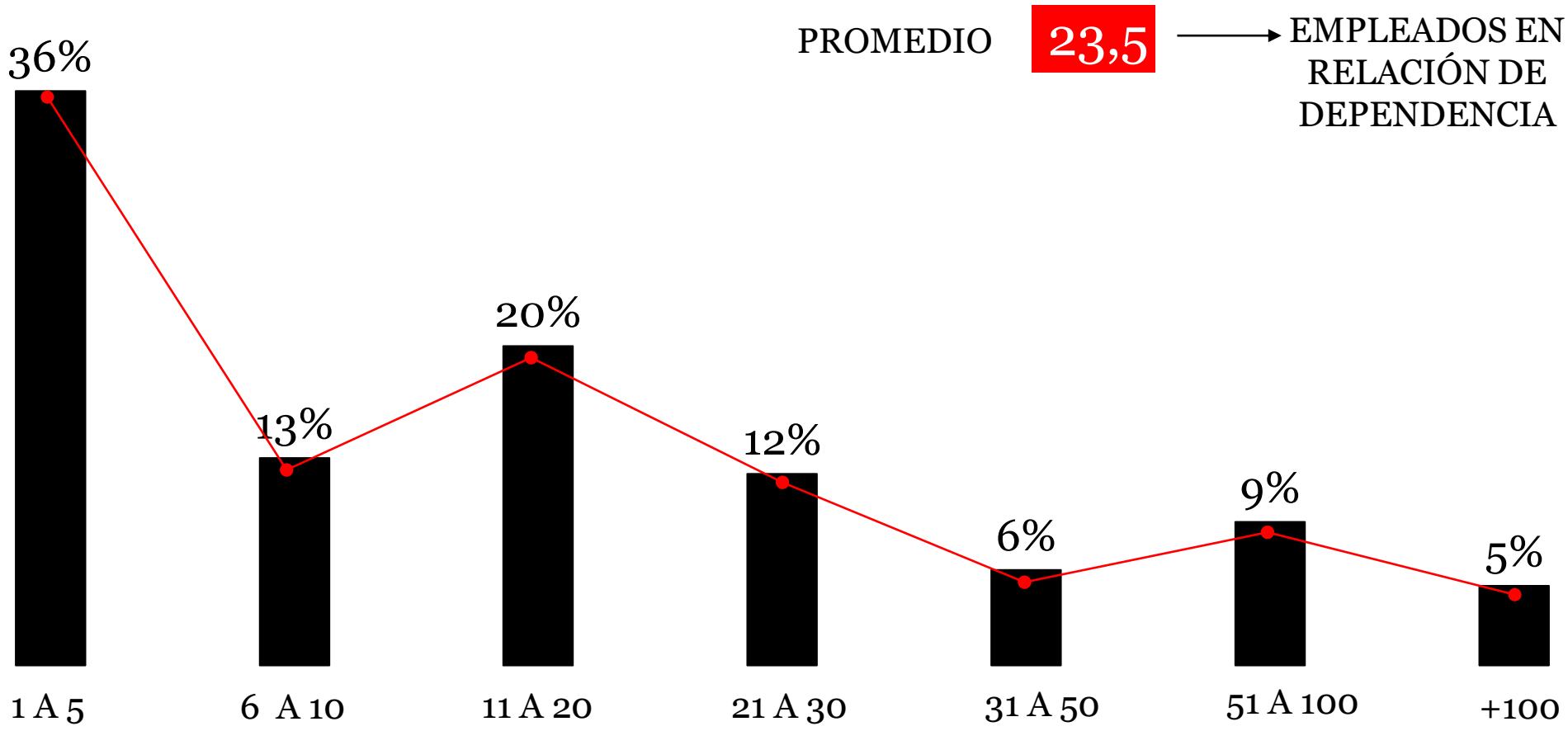
EVOLUCIÓN 2018 VS 2017



MENOS NEGOCIO = MENOS GENTE

EQUIPOS DE TRABAJO 2018

CANTIDAD DE EMPLEADOS EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA JULIO 2018



Hoy el 70% de las empresas tienen menos de 20 empleados en relación de dependencia

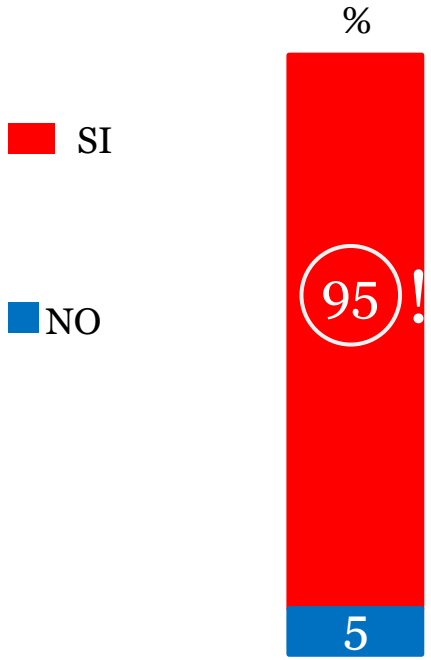
Empleados en Relación de Dependencia

-promedio industria-

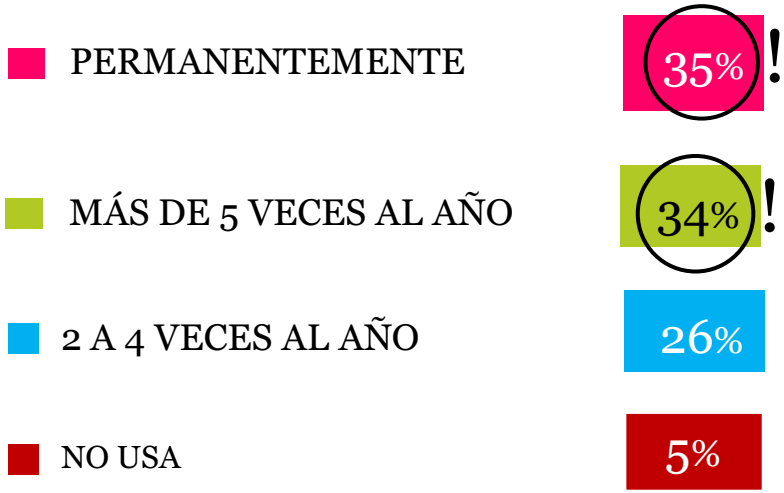
- Julio 2017: 28.5
- Julio 2018: 23.5

PERSONAL FREE LANCE

RECURRENCIA A PERSONAL FREE- LANCE



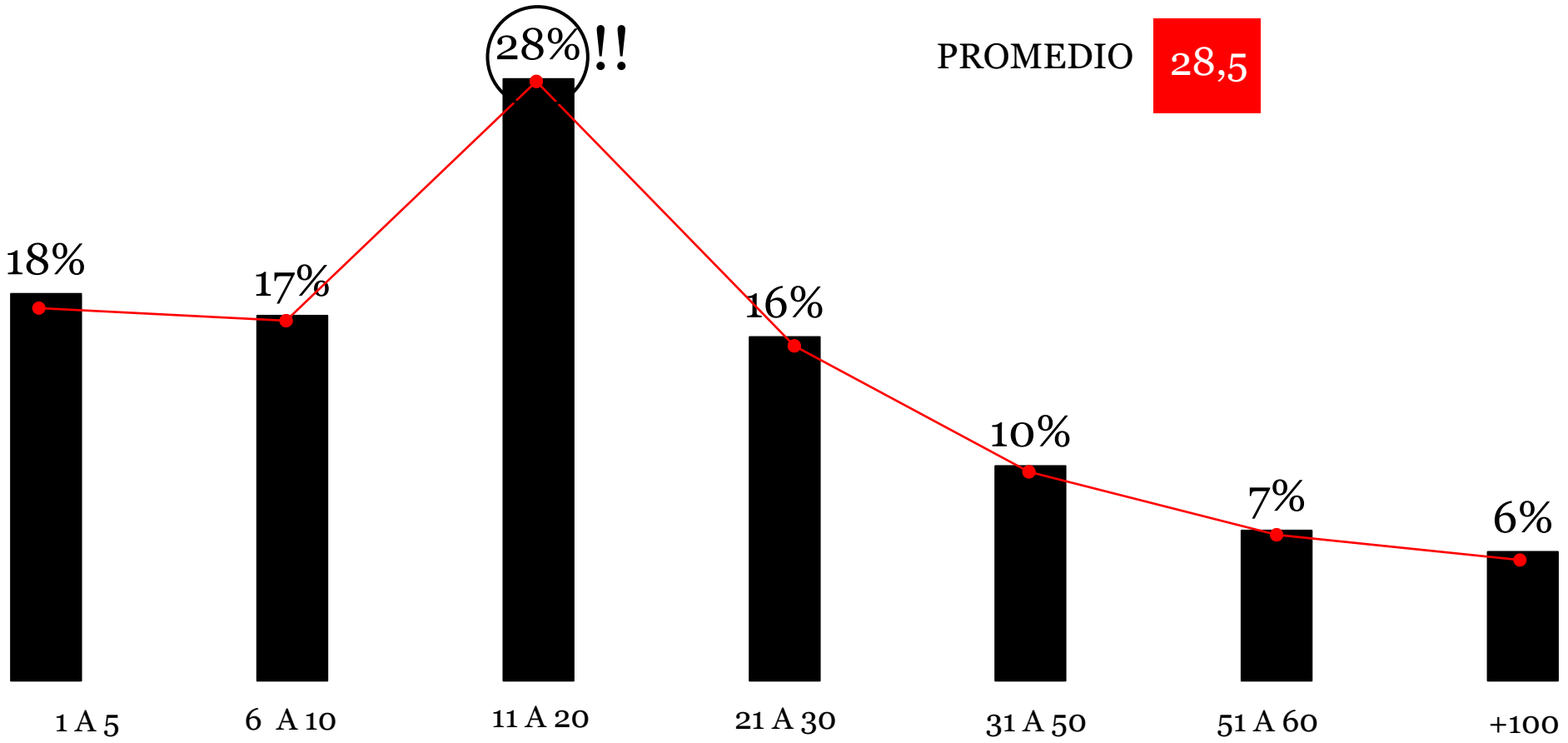
FRECUENCIA RECCURE A PERSONAL FREE- LANCE



NEGOCIO MÁS VOLÁTIL= MAYOR FLEXIBILIDAD

EQUIPO TOTAL PROMEDIO ANUAL 2017

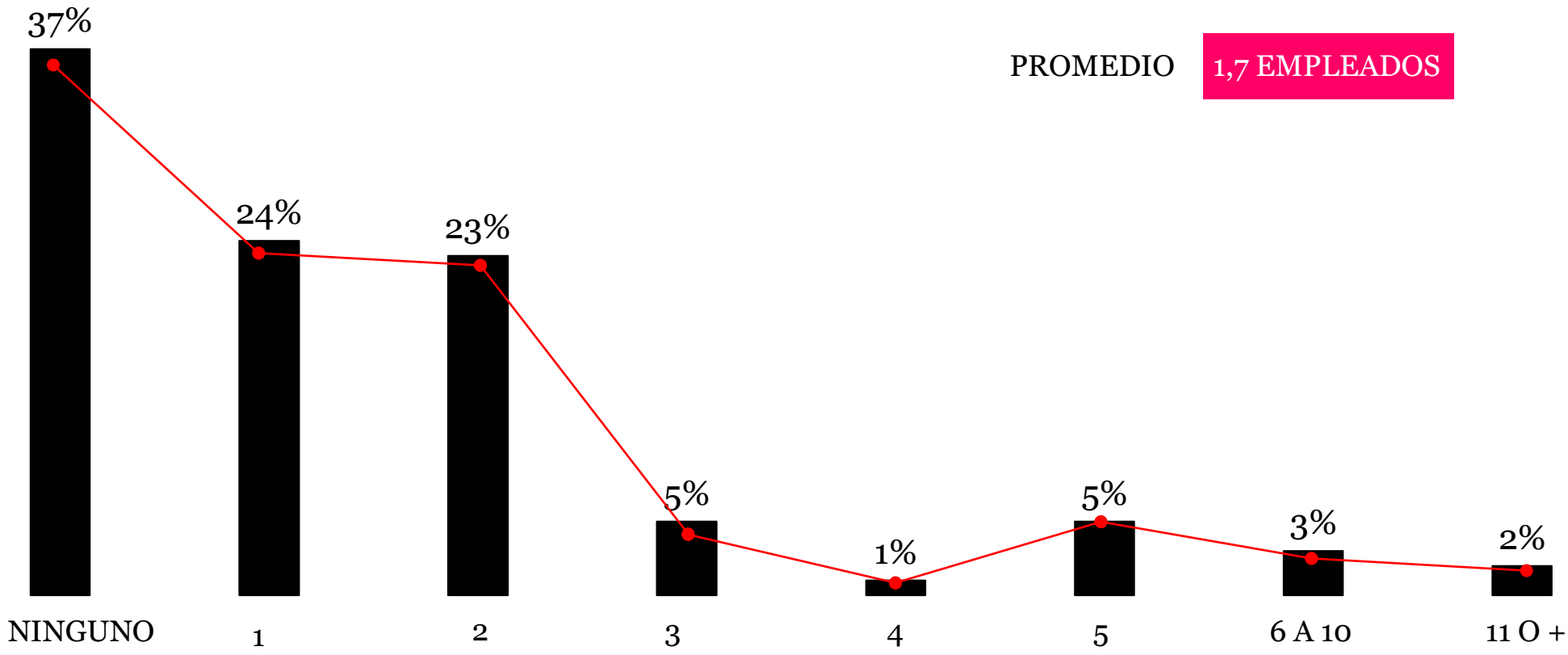
CANTIDAD DE EMPLEADOS AÑO 2017 (INCLUYE FREE LANCERS)



El 80% de las empresas tuvieron en 2017
30 empleados máximo incluyendo “free lancers”

PRIMER EMPLEO

CANTIDAD DE CONTRATADOS EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES PRIMER EMPLEO



MENOS GENTE = FOCO EN EXPERTISE

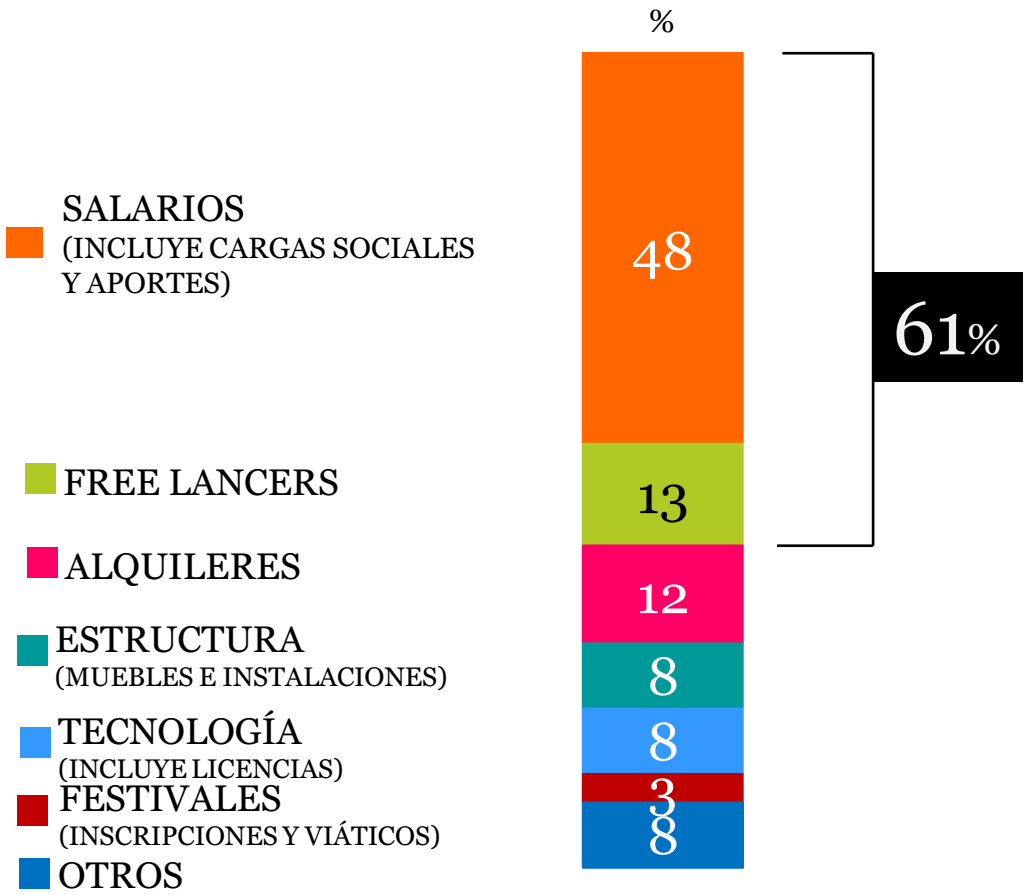
La primer respuesta de la industria a la problemática del negocio fue volverse:

- 1-Más compacta
- 2-Más liviana

4- ¿Por qué estamos haciendo eso?

ESTRUCTURA DE COSTOS 2018

- ESTRUCTURA DE COSTOS PROMEDIO -

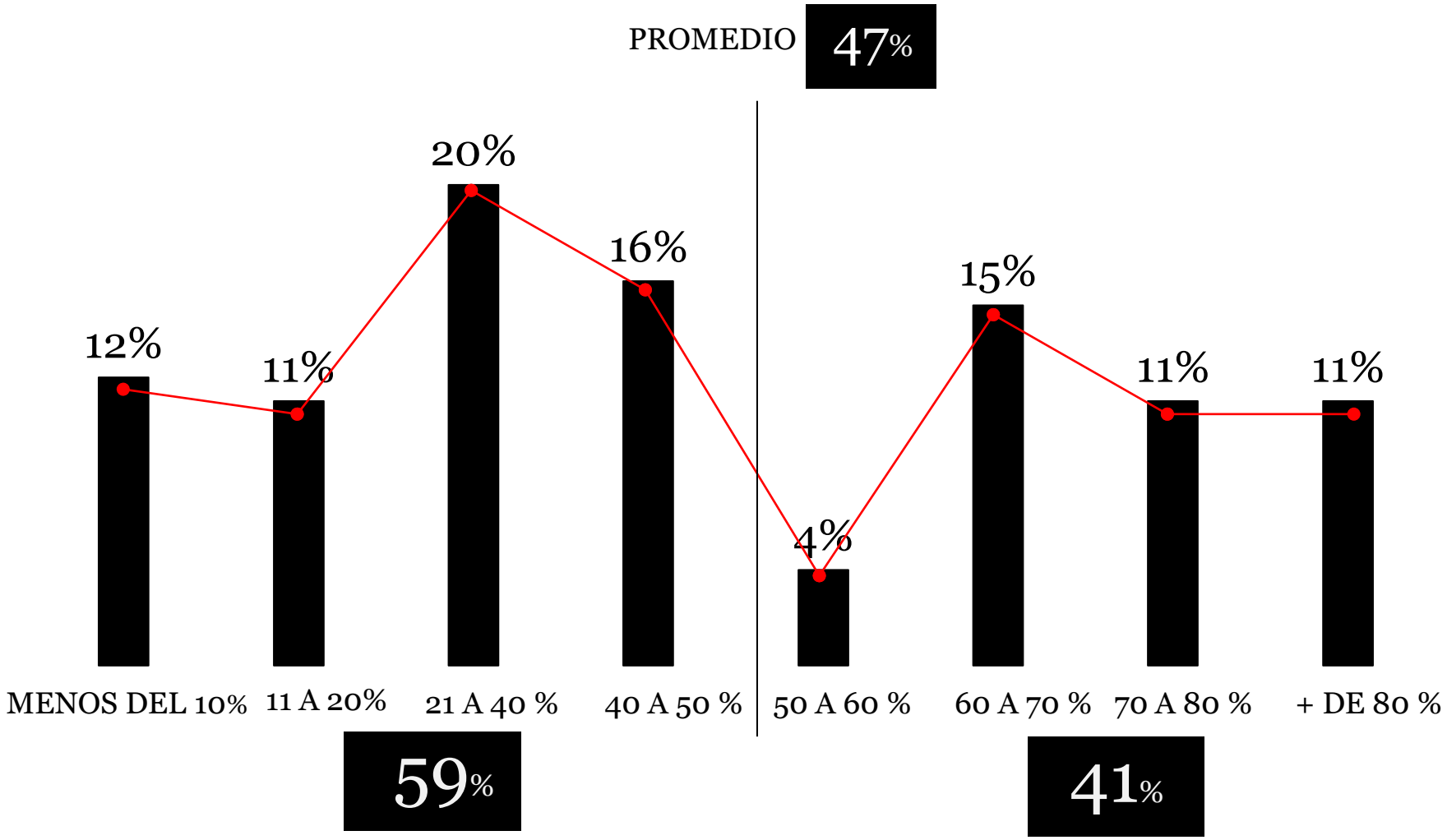


LÓGICA DE NEGOCIO DE SERVICIOS Y TALENTO= GENTE

FUENTE: CONSULTORA W – EN BASE A DATOS DE RELEVAMIENTO AAP 2017 – ENCUESTA SECTORIAL – TOTAL PAÍS – 382 CASOS

MIX DE FACTURACIÓN: FIJA VS VARIABLE

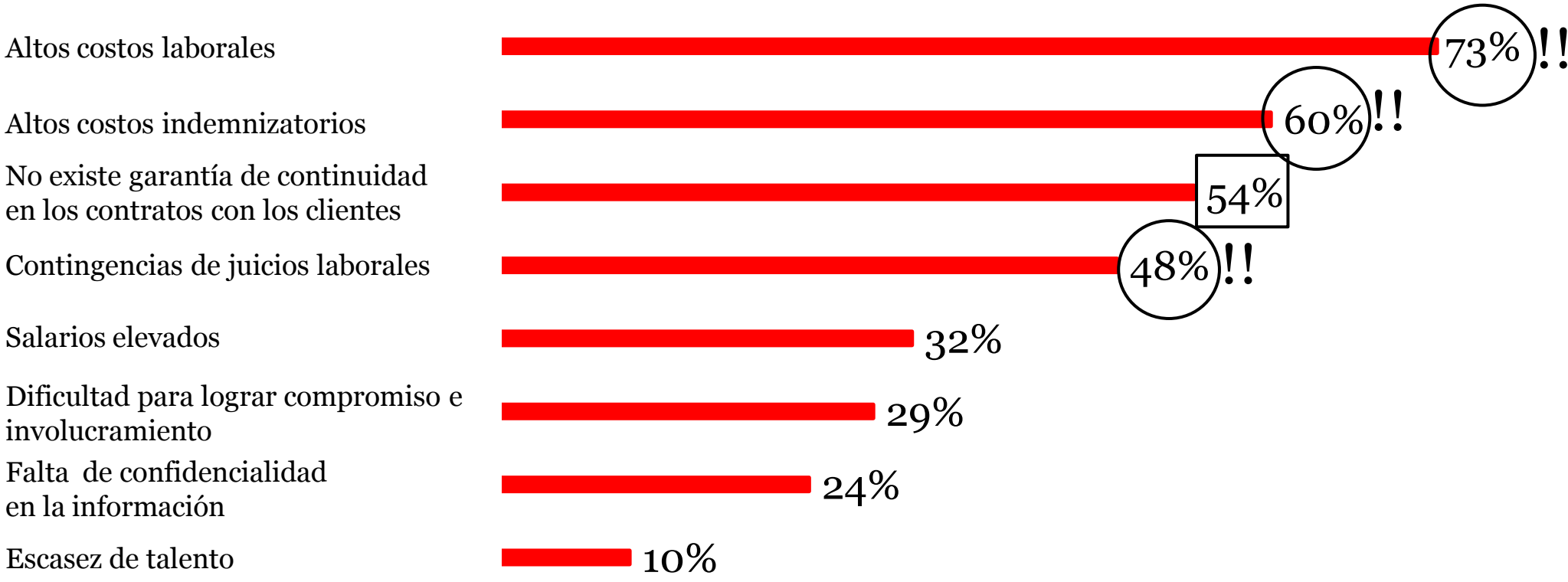
- % DE LA FACTURACIÓN QUE ES FEE MENSUAL 2018-



INDUSTRIA MÁS COMPACTA Y LIVIANA

-Racionales de la decisión empresaria-

% QUE RESPONDE QUE EL FACTOR ES DE ALTA IMPORTANCIA PARA FRENAR LAS CONTRATACIONES



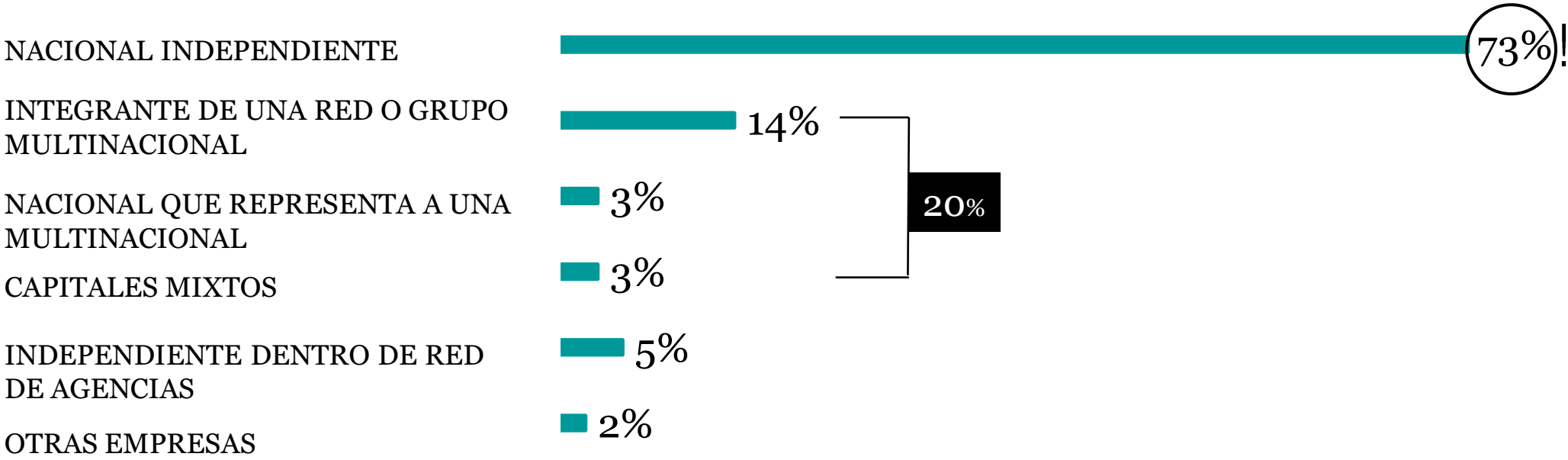
LA LEGISLACIÓN NO ACOMPAÑA LA NUEVA LÓGICA DEL NEGOCIO

ORIGEN DEL CAPITAL

NO SE VERIFICAN EN EL SECTOR 2 GRANDES TENDENCIAS DEL MUNDO ACTUAL DE LOS NEGOCIOS

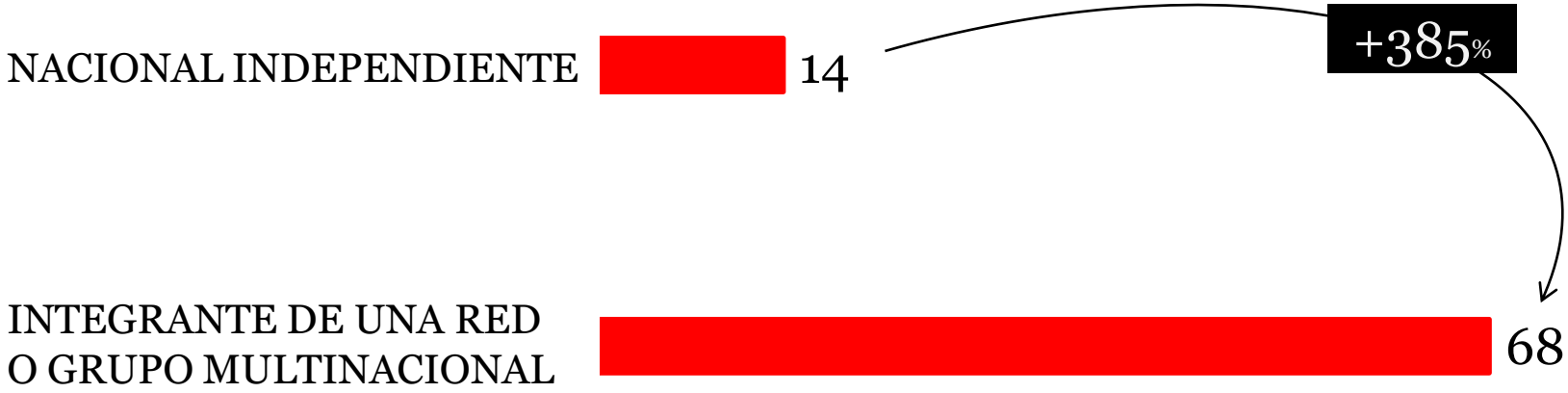
A) GLOBALIZACIÓN DEL CAPITAL
B) CONCENTRACIÓN DE PLAYERS

ORIGEN DEL CAPITAL



EMPLEOS Y ORIGEN DEL CAPITAL

-CANTIDAD DE EMPLEADOS EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA JULIO 2018-



2 MODELOS DE NEGOCIO MUY DISTINTOS

FUENTE: CONSULTORA W – EN BASE A DATOS DE RELEVAMIENTO AAP 2017 – ENCUESTA SECTORIAL – TOTAL PAÍS – 382 CASOS

¿CUÁL ES HOY LA PRINCIPAL PROBLEMÁTICA DE LA INDUSTRIA PUBLICITARIA?

- RESPUESTAS ABIERTAS Y MÚLTIPLES-

MODELO DE NEGOCIOS **53%**

- **No se supo reinventar** **23%**
- Bajas barreras de entrada 9%
- Poca visión de negocios 9%
- Crisis mundial de la publicidad 6%
- Faltó adaptación y reconversión a lo digital 6%

MERCADO **43%**

- **Recorte de presupuestos** **17%**
- Falta de regulaciones 9%
- Poca valoración de los clientes 8%
- Deslealtad de los empleados 5%
- Poco reconocimiento a la construcción simbólica 3%

CAJA **26%**

- **Poca rentabilidad** **15%**
- Altos costos 5%
- Mucha presión tributaria 3%
- Falta de inversión en tech 3%

Otras respuestas: 15%

Racionales que sustentan una Tendencia estructural de la industria

+ *Compacta*

+ *Liviana*

- 1-Menos Volumen
- 2-Menos Renta
- 3-Más volatilidad de los ingresos
- 4-Menos espalda financiera
- 5-Desincentivo legislativo

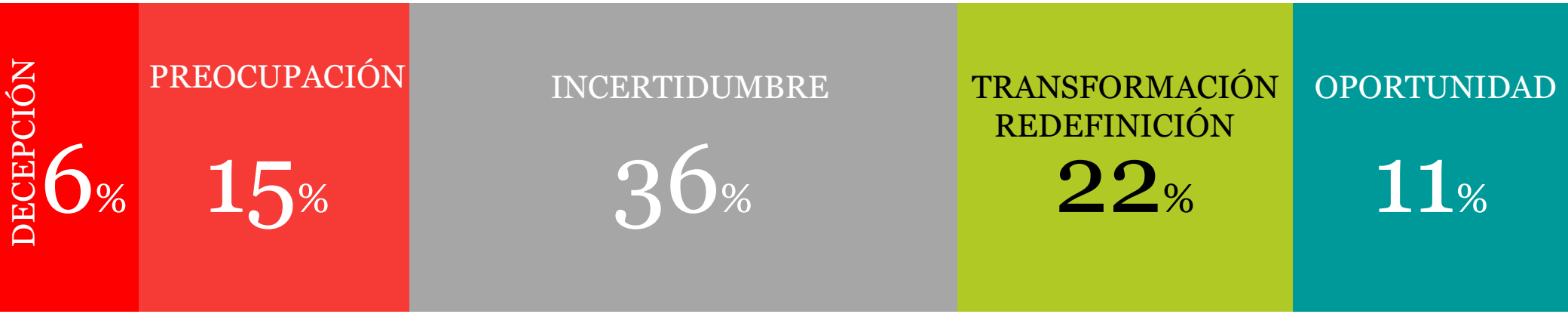
5- ¿Qué sentimos frente al estado de situación actual de la industria?

¿Cómo definiría en una palabra su sentimiento acerca de la situación actual de la industria publicitaria argentina?

INCERTIDUMBRE
36%

SENTIMIENTOS HOY

¿CÓMO DEFINIRÍA EN UNA PALABRA SU PRINCIPAL SENTIMIENTO ACERCA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA PUBLICITARIA ARGENTINA?

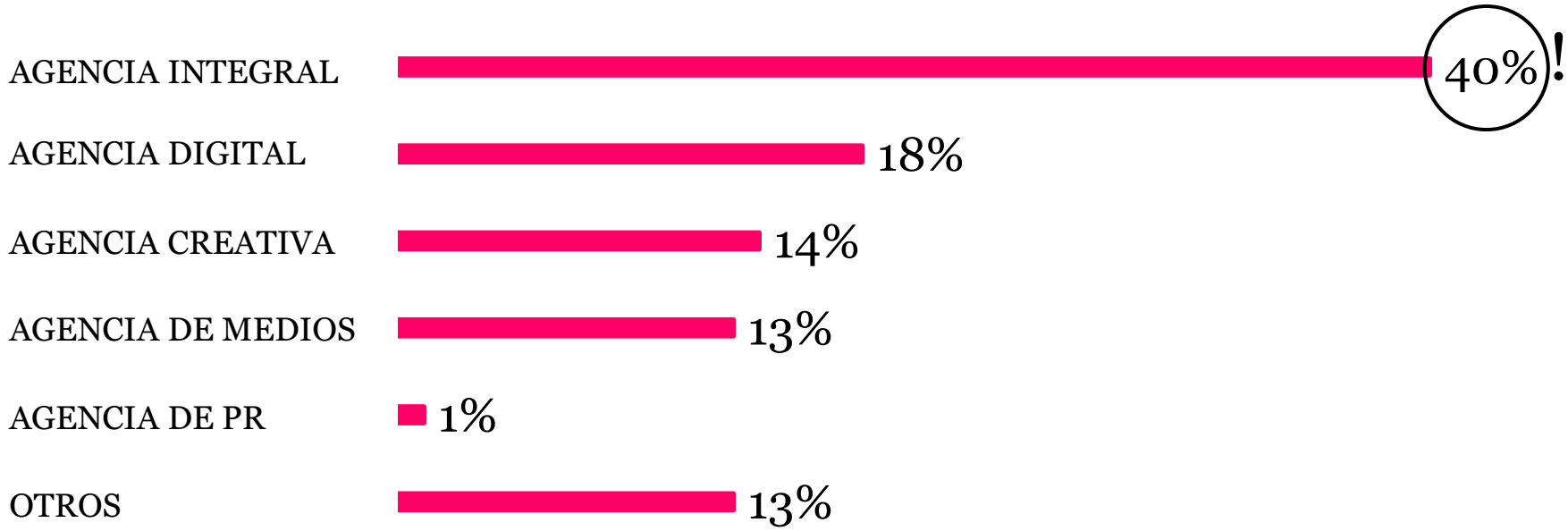


OTRAS RESPUESTAS :10%

6- ¿Qué estamos modificando hasta ahora en el modelo de negocios más allá de hacerlo más compacto y liviano?

AUTODEFINICIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LA INDUSTRIA

TIPO DE EMPRESA



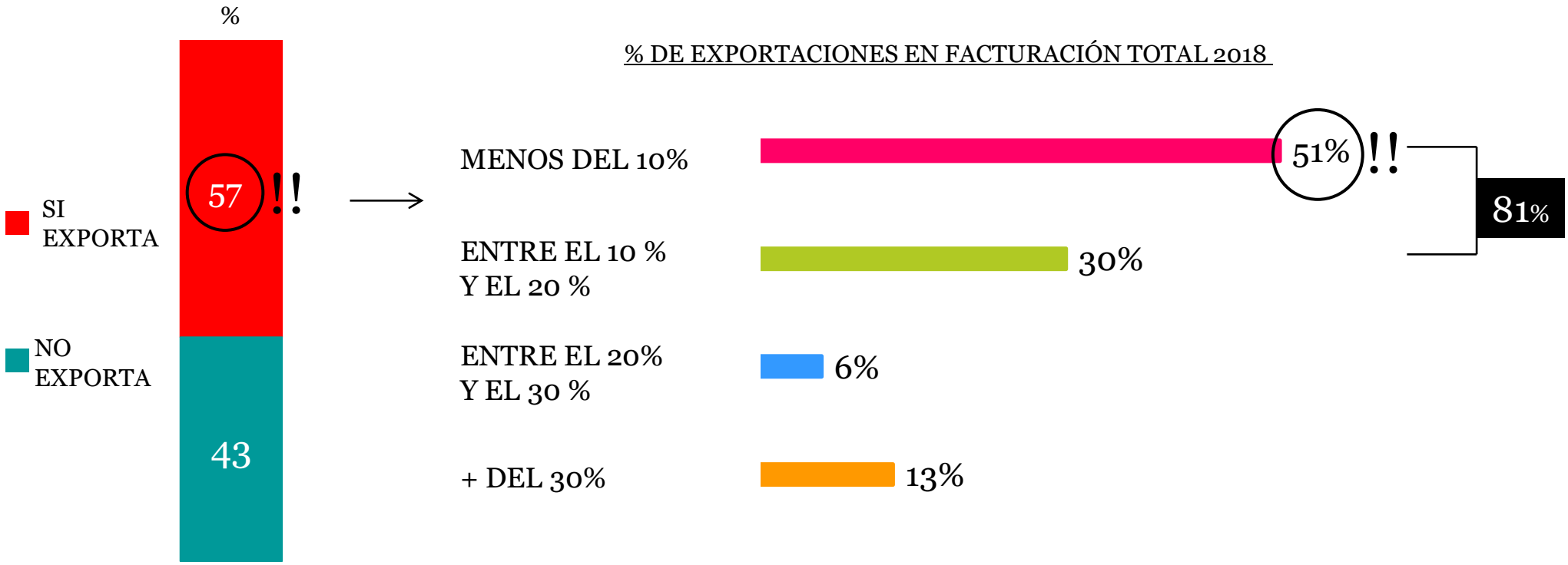
HOY SE VERIFICAN 2 MODELOS DE NEGOCIO DIFERENTES: VERTICAL VS HORIZONTAL

FOCO Y ESPECIALIZACIÓN VS DIVERSIDAD E INTEGRACIÓN

FUENTE: CONSULTORA W – EN BASE A DATOS DE RELEVAMIENTO AAP 2017 – ENCUESTA SECTORIAL – TOTAL PAÍS – 382 CASOS

EXPORTACIONES

CONTINÚAN EXISTIENDO EN LA INDUSTRIA
PERO SU RELEVANCIA EN EL NEGOCIO SIGUE SIENDO BAJA



PROMEDIO DE EXPORTACIONES SOBRE FACTURACIÓN

- 15% ENTRE LOS QUE EXPORTAN
- MENOS DEL 9 % DEL TOTAL DE LO QUE GENERA LA INDUSTRIA

EXPORTACIONES

- QUE SUCEDERÁ CON LAS EXPORTACIONES ESTE AÑO – ENTRE EL 57% QUE EXPORTA -

- CONSIDERABLEMENTE 10%
- LEVEMENTE 7%

MOTIVOS

- ESCASEZ DE DEMANDA DE TRABAJO 38%
- COMPETITIVIDAD/ TIPO DE CAMBIO 36%
- ALTOS COSTOS 25%

- LEVEMENTE 17%
- CONSIDERABLEMENTE 10%

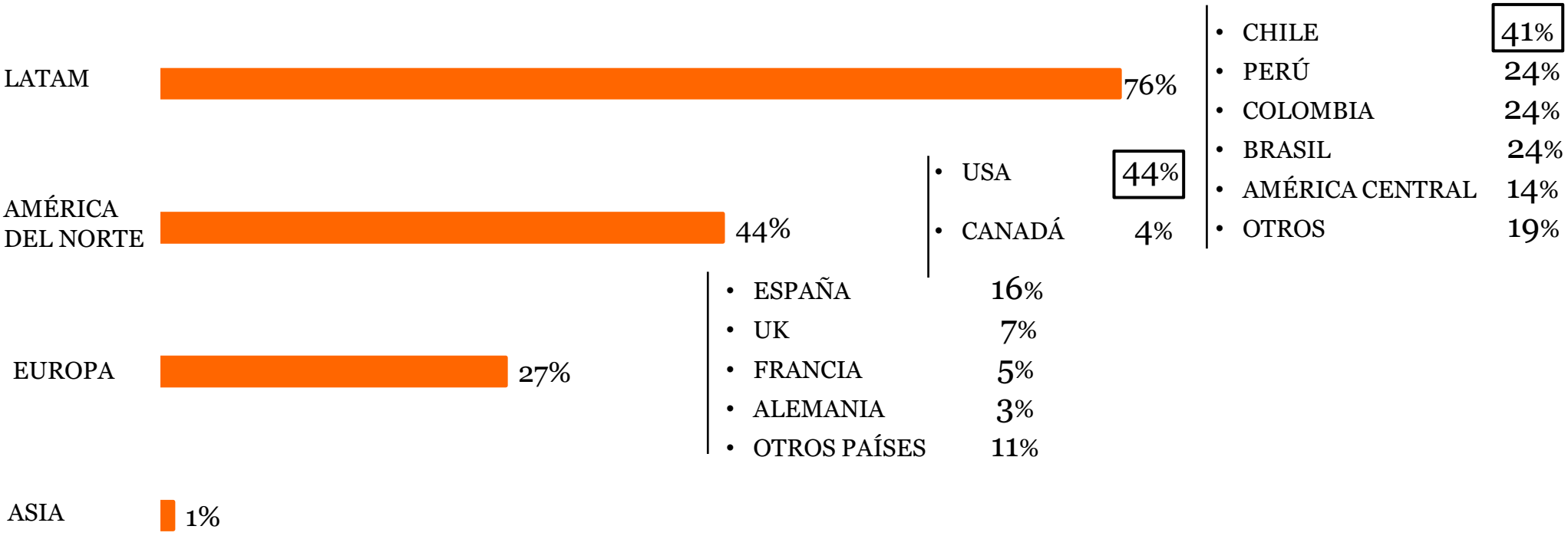
MOTIVOS

- NUEVO TIPO DE CAMBIO 40%
- DECISIÓN DE NEGOCIO 27%

FUENTE: CONSULTORA W – EN BASE A DATOS DE RELEVAMIENTO AAP 2017 – ENCUESTA SECTORIAL – TOTAL PAÍS – 382 CASOS

MERCADOS DE EXPORTACIÓN

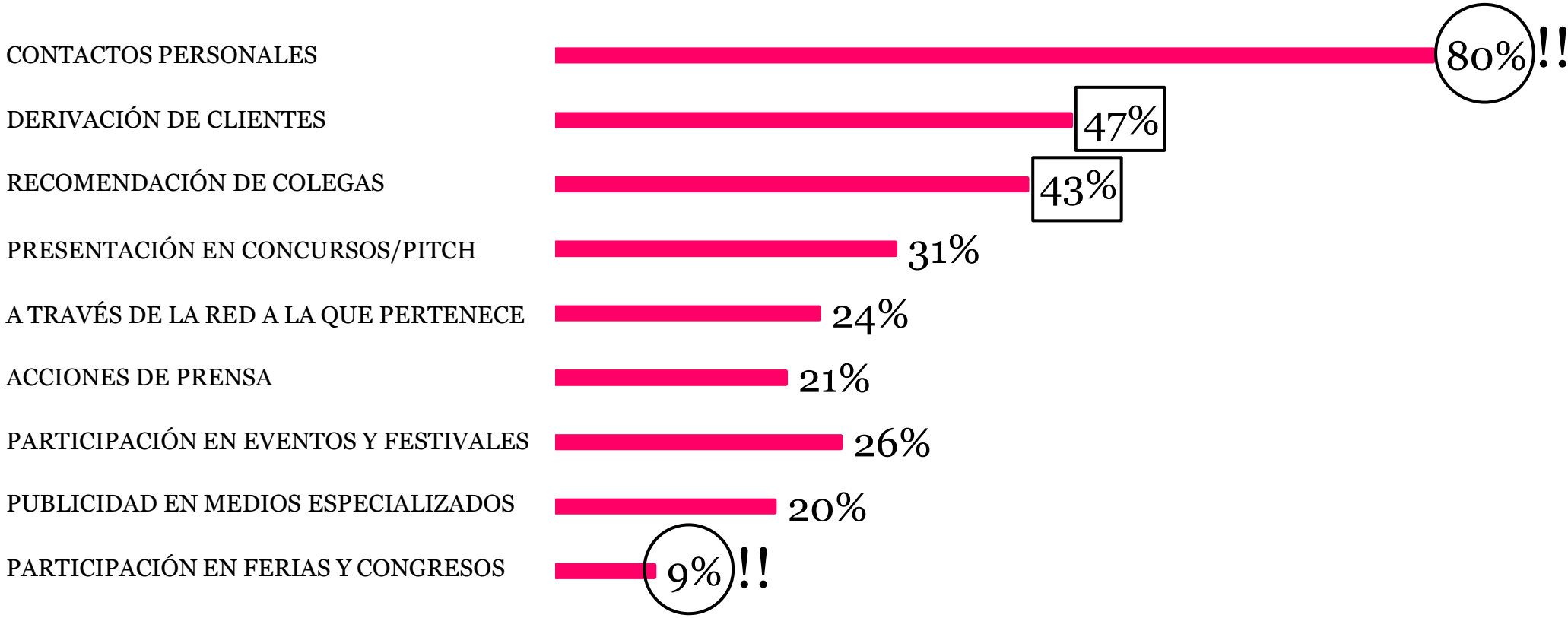
- REGIONES Y PAÍSES A LOS QUE EXPORTA – ENTRE EL 57% QUE EXPORTA -



LA DIVERSIDAD DE MERCADOS DE EXPORTACIÓN ES RELEVANTE
SE VERIFICA EL RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA

EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN EMERGE MÁS COMO UN IMPULSO INDIVIDUAL QUE COLECTIVO

- HERRAMIENTAS UTILIZA PARA INSERTARSE EN MERCADOS EXTERNOS – ENTRE EL 57% QUE EXPORTA -



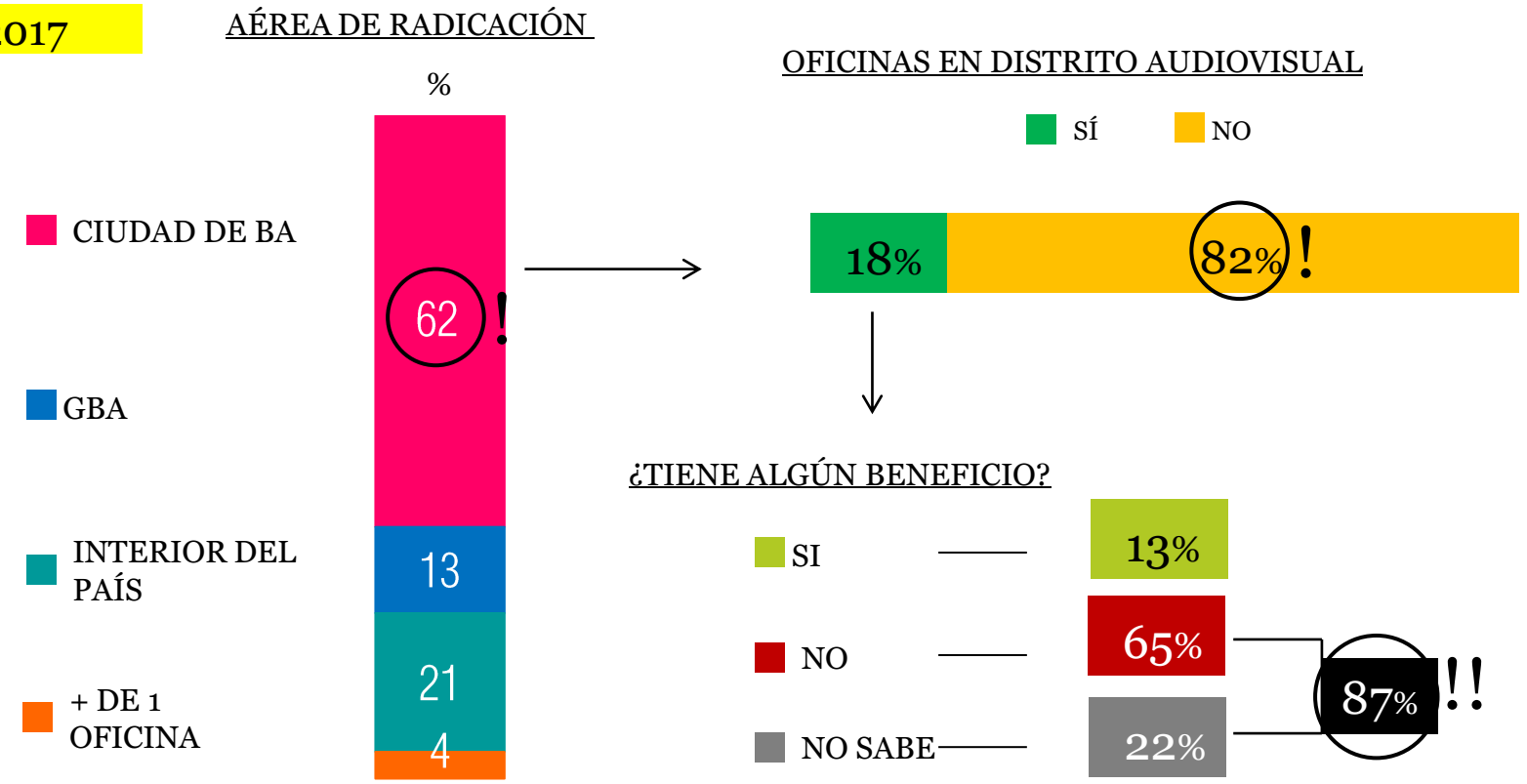
NO PARECIERA HABER UNA POLÍTICA COLECTIVA
PARA FACILITAR E IMPULSAR LAS EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA

LAS EXPORTACIONES CONTINÚAN SIENDO VISTAS COMO UN “MOTOR” POTENCIAL DEL NEGOCIO

NO HAY PERDIDA DE INTERÉS, PERO SÍ HAY PÉRDIDA DE FOCO Y RELEVANCIA

LAS VENTAJAS DEL DISTRITO AUDIOVISUAL NO ESTÁN SIENDO BIEN APROVECHADAS

2017



RESULTA EVIDENTE QUE:

- OPCIÓN A: LAS VENTAJAS ACTUALES SON POCO RELEVANTES PARA EL SECTOR Y NO AFECTARON SU TOMA DE DECISIONES
- OPCIÓN B: LAS VENTAJAS PUEDAN SER RELEVANTES, PERO SON POCO CONOCIDAS

Modificaciones en el Modelo de Negocios

Además de hacer una industria

Más compacta y Más liviana

Se están siguiendo 2 caminos:

Integración vs Especialización

En un contexto de:

- 1-Bajo peso de las exportaciones
- 2-Bajo aprovechamiento de beneficios impositivos

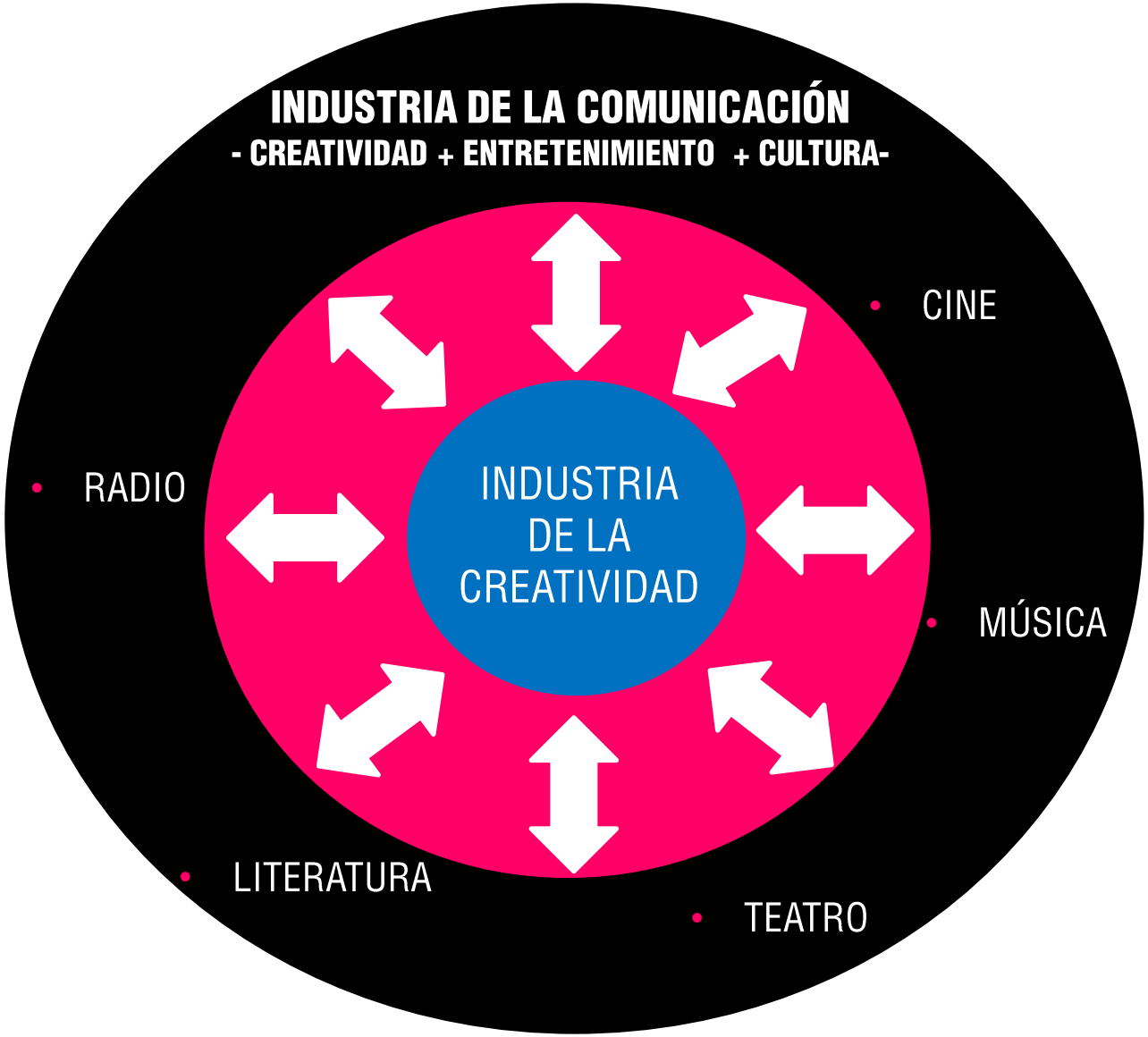
De acuerdo a la propia percepción de la industria

Esto no estaría siendo suficiente

7- ¿De qué magnitud es la industria en la que estamos trabajando y cuál es su impacto en el sector de la comunicación y la creatividad?

LOS 5 ANILLOS DE LA INDUSTRIA DE LA CREATIVIDAD

EL IMPACTO DE LA INDUSTRIA DE LA CREATIVIDAD



UN NODO DE TALENTOS MULTIDISCIPLINARIOS QUE CONTRIBUYE
CON LA SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA
DE UNA DE LAS MAYORES USINAS CULTURALES DEL MUNDO

LA INDUSTRIA DE LA CREATIVIDAD EN NÚMEROS

-fuente AAP 2018

+ DE 450 EMPRESAS CON UN TAMAÑO PROMEDIO DE 23,5 EMPLEADOS EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA CADA UNA.

LA INDUSTRIA DE LA CREATIVIDAD EN NÚMEROS

-Fuente AAP 2018-

10.500 EMPLEOS DIRECTOS

40.000 INDIRECTOS

LA INDUSTRIA DE LA CREATIVIDAD EN NÚMEROS

-Fuente: AAP 2017-

1000 MILLONES DE DÓLARES DE VALOR AGREGADO EN SERVICIOS DE PRODUCCIÓN LOCAL Y CALIDAD GLOBAL

LA INDUSTRIA DE LA CREATIVIDAD EN NÚMEROS

-Fuente AAP 2017-

6500 MILLONES DE DÓLARES INVIERTEN LAS MARCAS, EMPRESAS Y ORGANIZACIONES EN MEDIOS POR AÑO

LA INDUSTRIA DE LA CREATIVIDAD EN NÚMEROS

-fuente AAP-

TOP 10 MUNDIAL

DURANTE LOS ÚLTIMOS 20 AÑOS ENTRE LOS PAÍSES MÁS PREMIADOS

La industria de la publicidad,
aún atravesando una situación compleja,

Es un nodo de creatividad, formación y empleo muy valioso para todo el sector de la comunicación y la cultura

9- En síntesis: ¿cómo está hoy la industria?

FODA INDUSTRIA PUBLICITARIA ARGENTINA 2018

FORTALEZAS

- Talento de calidad global
- Creación de valor con efecto multiplicador sobre la industria de la comunicación
- Vocación y expertise para la exportación
- Reconocimiento mundial
- 7 de cada 10 empresas de capital nacional
- Actitud emprendedora

DEBILIDADES

- 50% de la facturación variable con una lógica de costos fija.
- Percepción de pérdidad de valor en los clientes
- Pérdida de facturación y rentabilidad
- Fuerte incidencia de los costos laborales
- Alta incidencia de la litigiosidad laboral que atenta contra la generación de empleo

OPORTUNIDADES

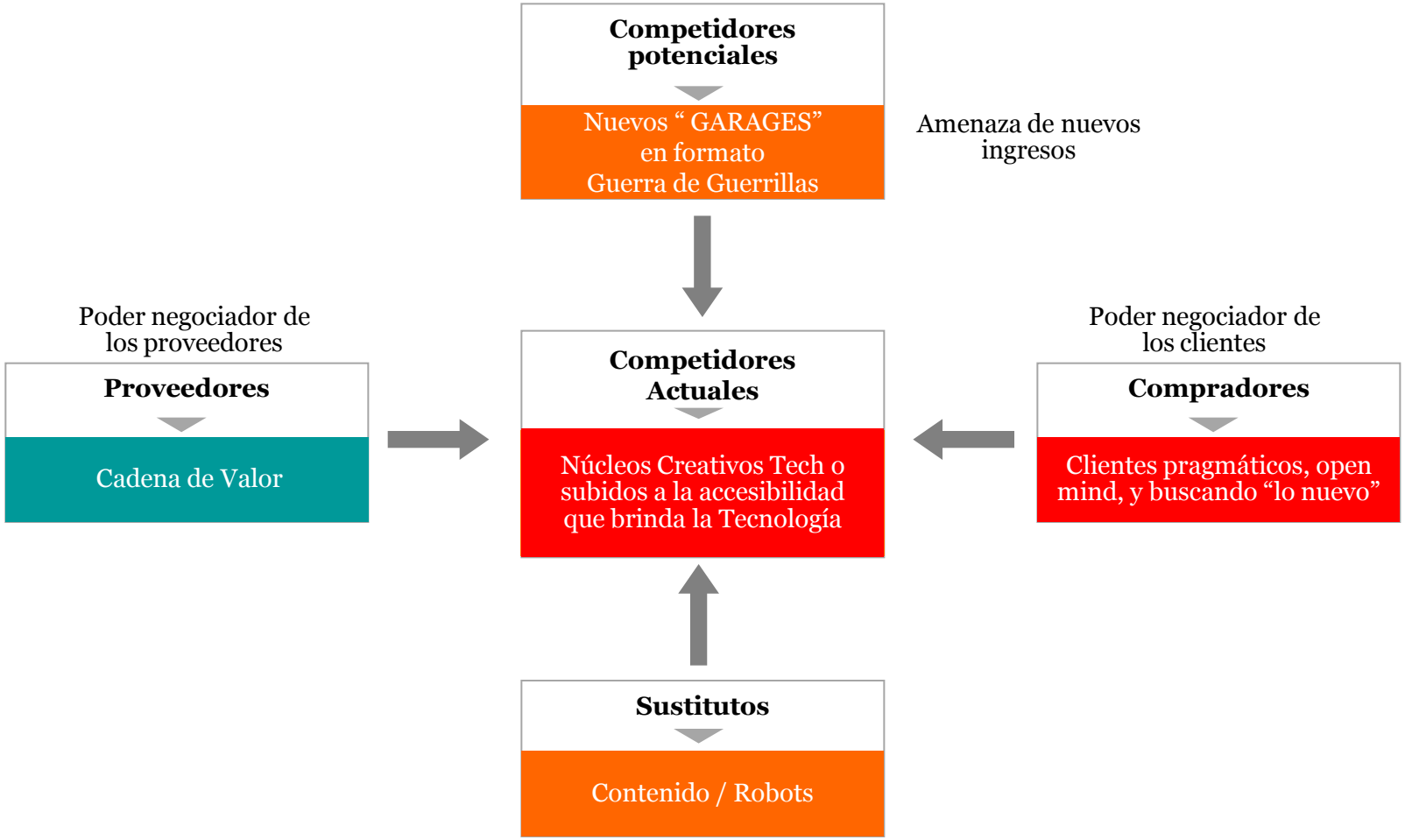
- Profundizar el posicionamiento global de argentina como exportadora de servicios basados en el talento
- Recuperar la captación de nuevos talentos jóvenes
- Impulsar la exportación de servicios al mundo desde ***"Argentina Creative Valley"*** aprovechando el nuevo tipo de cambio

AMENAZAS

- Fuga de talentos hacia otras industrias.
- Fuga de talentos hacia otros países.
- Mayor pérdida de valor en los clientes
- Pérdida de empleos.
- Cierre de empresas.
- Disminución del efecto multiplicador sobre la industria de la comunicación.
- Pérdida del lugar ganado en el mundo.

LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

LA INDUSTRIA DE LA PUBLIDAD ARGENTINA 2018



Nivel de intensidad de la fuerza competitiva

Alto | Medio alto | Medio | Bajo

10- ¿Tiene solución la situación compleja en la que decimos que está la industria publicitaria argentina hoy?

¿HAY SOLUCIÓN?

62% PIENSA QUE LA SITUACIÓN TIENE

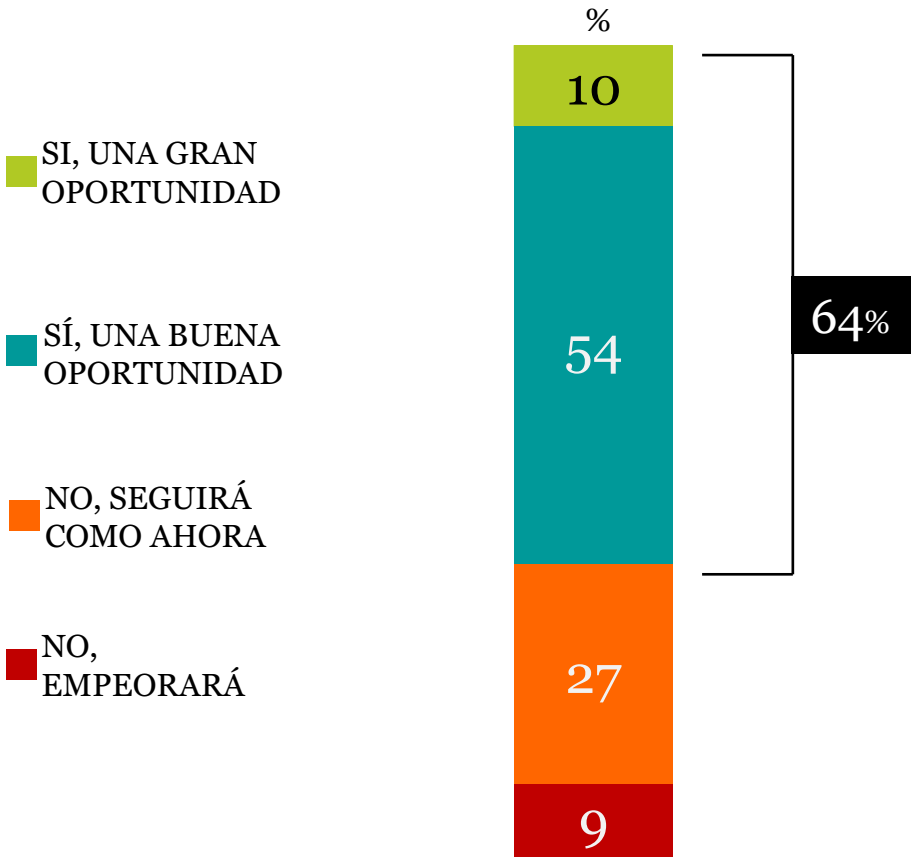
SOLUCIÓN

- 31% PIENSA QUE LA SITUACIÓN ES GRAVE Y DE DIFÍCIL SOLUCIÓN
- 7% NO SABE

¿HAY UNA OPORTUNIDAD A 2025?

EL FUTURO DE LA INDUSTRIA

¿TIENE UNA OPORTUNIDAD LA INDUSTRIA PUBLICITARIA DE ACÁ A 2025?



LOS VERDADERAMENTE DESCREÍDOS SON APENAS 1 DE CADA 10

¿QUÉ NECESITA HACER HOY LA INDUSTRIA PUBLICITARIA?

- RESPUESTAS MÚLTIPLES, PREGUNTAS ABIERTAS-

Los 5 RE

RE	DEFINIR EL NEGOCIO/REINVENTARSE/ADAPTARSE A LO NUEVO/EVOLUCIONAR	26%
RE	CUPERAR EL PRESTIGIO/HACER VALER LA CREATIVIDAD / SER CONSIDERADA INDUSTRIA	21%
RE	CUPERAR CALIDAD PROFESIONAL/NIVEL DE SERVICIO	11%
RE	UNIRSE ENTRE PARES	7%
RE	CUPERACIÓN ECONÓMICA PAÍS, CLIENTES Y PRESUPUESTOS	17%

Propuesta Estratégica

ALMATRENDS®
SET THE PACE
BRANDING
COOL HUNTER
RETAIL
CONSUMER

“Aunque muchas cosas
cambian la mayor
parte permanece constante"

“Las cosas que esperamos
que sucedan siempre
suceden más lentamente de lo que
pensamos."

JOHN NAISBITT
11 MENTALIDADES PARA PREVER EL FUTURO

Todas (o casi todas) las industrias
están siendo desafiadas
por nuevos entrantes disruptivos
hijos de la tecnología

amazon

UBER

airbnb

Google

NETFLIX

tripadvisor

despegar.com

almundo

flybondi

norwegian

Todas (o casi todas) están obligadas a:

1-Re-pensarse

2-Re-diseñarse

3-Re-significarse

LAS AUDIENCIAS ESTÁN

"EN OTRO LADO"

MODO OFF

NETFLIX

5 MILLONES DE HOGARES EN ARGENTINA

- 40% DE LAS FAMILIAS
- 60% EN HOGARES ABC1
- 45%EN HOGARES C2

FUENTE: CONSULTORA W – 1000 CASOS NACIONAL/MARZO Y MAYO 2018

LA ATENCIÓN ESTÁ

“EN TODOS LADOS”

(¿EN CASI NINGÚN LADO?)

75% DE LA POBLACIÓN MAYOR A 18 AÑOS TIENE UN SMARTPHONE

70% DE LA POBLACIÓN TIENE ACCESO A INTERNET DE BANDA ANCHA EN SU HOGAR

FUENTE: CONSULTORA W – 1000 CASOS NACIONAL/MARZO Y MAYO 2018

LA “NUEVA CREATIVIDAD” EMERGE

“POR TODOS LADOS”

GENTE ROTA

BIH_ART

BANKSY

“Una marca es hoy un golpe sentimental.

Lo que las personas sienten sobre un producto, un servicio, una compañía o una persona y que les permite saltear el caos.

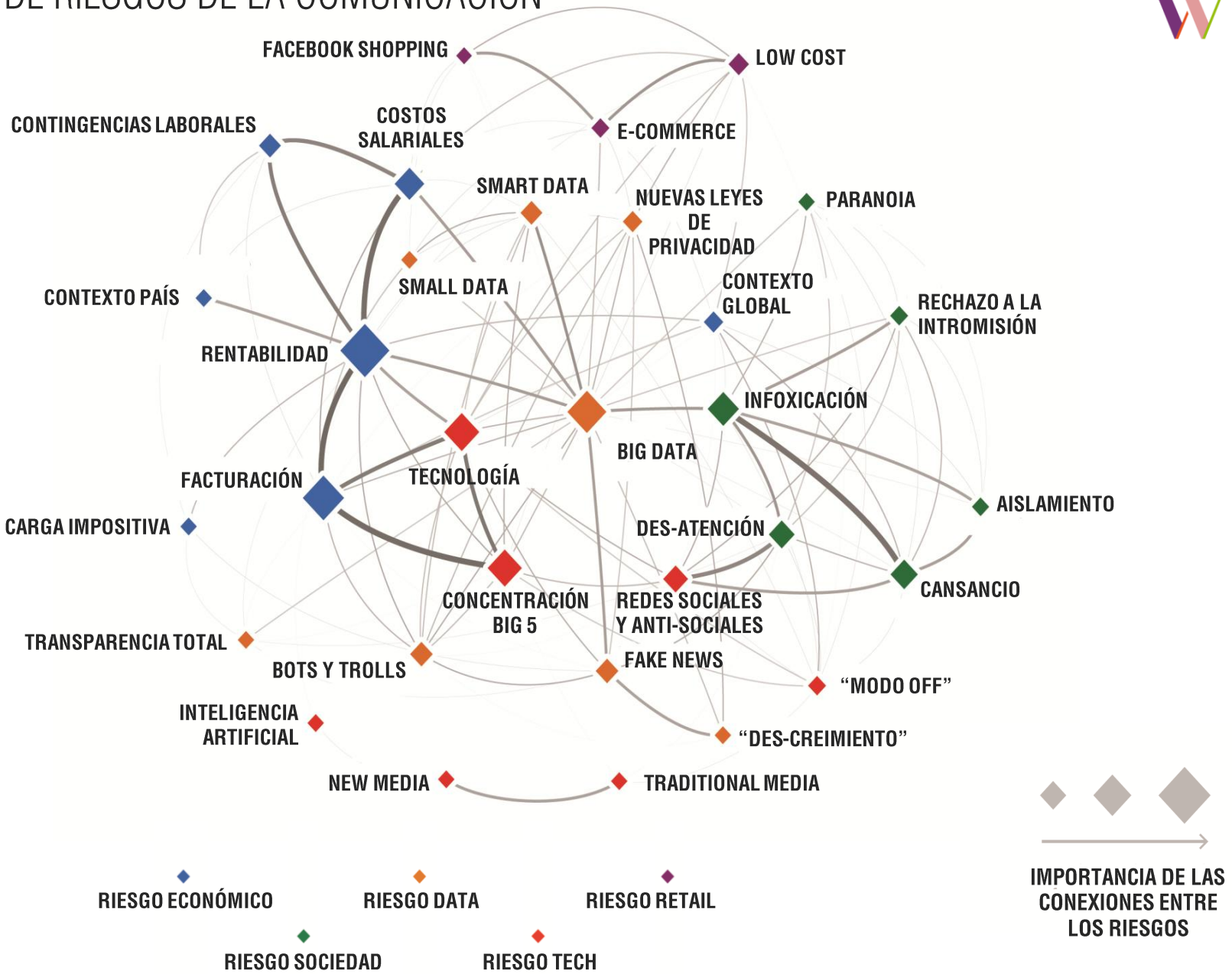
Es algo que está fuera de nuestro control.

Lo más parecido que podemos encontrar es el término prestigio.

No es lo que vos decís que sos, sino lo que ellos dicen que sos”.

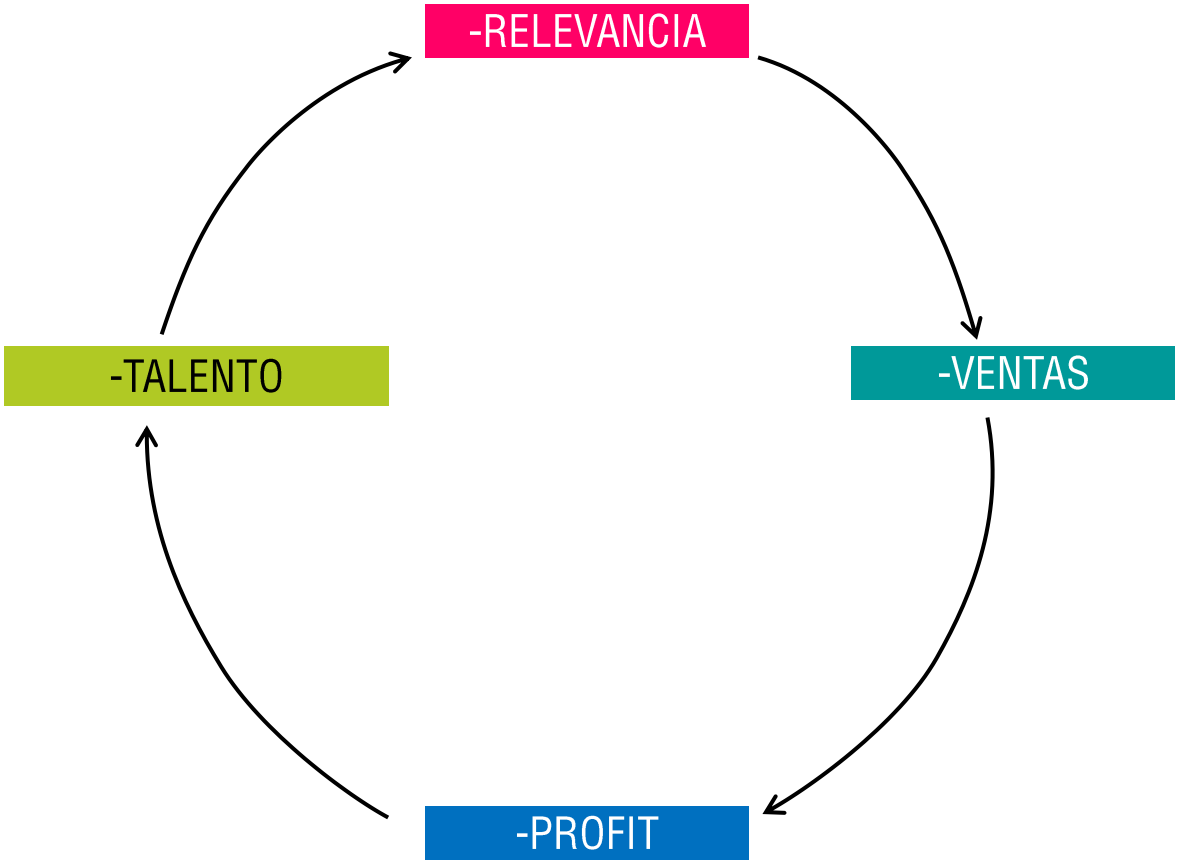
MARTY NEUMEIER
DISEÑADOR AMERICANO EXPERTO EN BRANDING
AUTOR DE LOS LIBROS“ BRAND GAP” Y “ZAG”,

EL MAPA DE RIESGOS DE LA COMUNICACIÓN

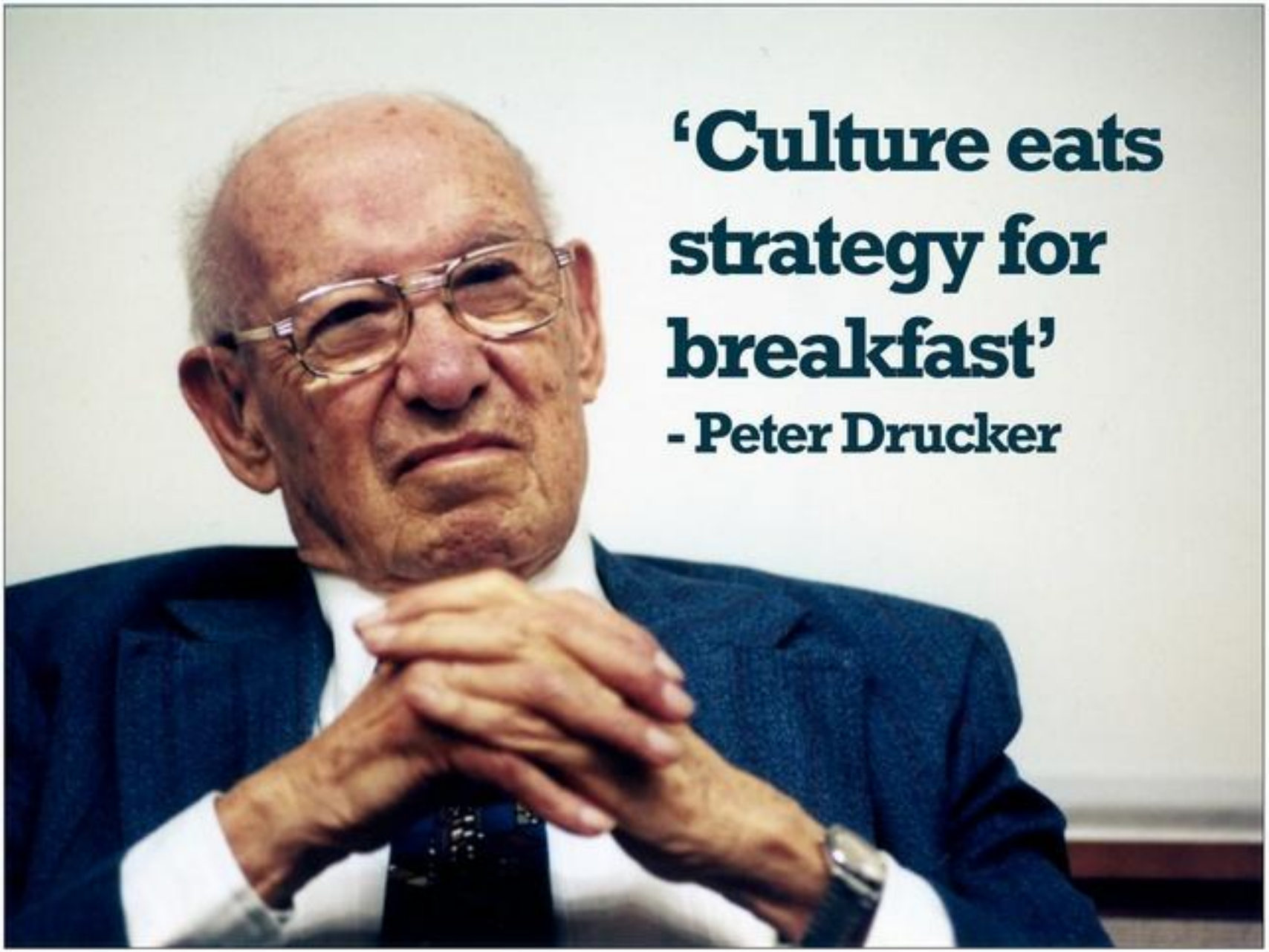


FUENTE: ANÁLISIS CONSULTORA W y ALMATRENDS

EL PELIGROSO CÍRCULO VICIOSO



RIESGO ESTRATÉGICO A EVITAR


'Culture eats strategy for breakfast'
- Peter Drucker

MINDSET

Toda percepción implica una búsqueda de significado.

Toda búsqueda de significado requiere un proceso de ordenamiento.

Todo proceso de ordenamiento requiere una hipótesis de diseño.

La percepción es una tarea ordenadora.

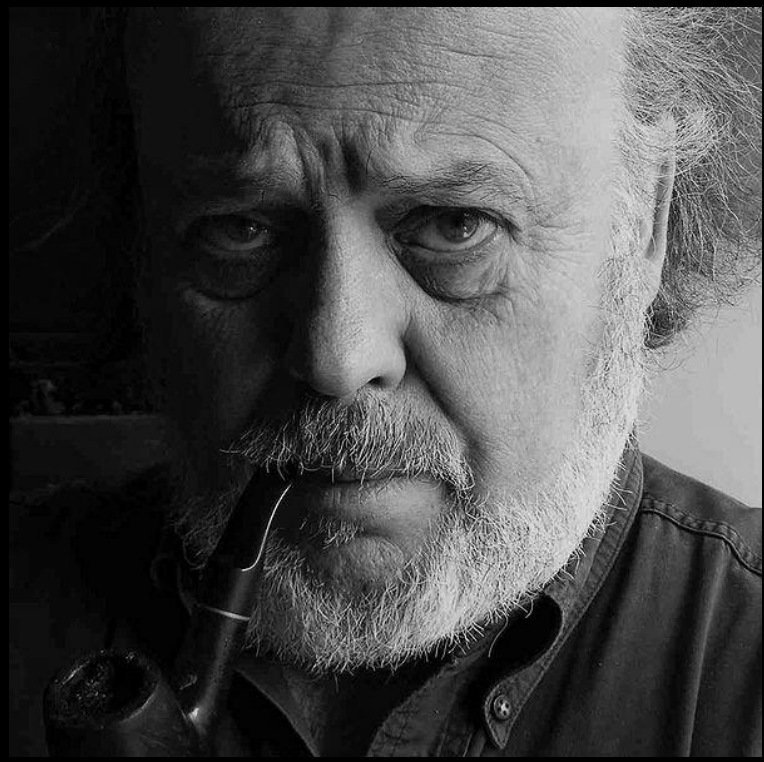
Todos tratan de entender.

Entender es, en primera instancia, interpretar signos e inventar conexiones. Esta no es tarea fácil

Frente al caos inexplicable…

los bebes lloran, los niños se pierden, los adolescentes se angustian, los adultos se desperdician, los presuntuosos se equivocan, los humildes preguntan, los religiosos creen, los científicos analizan

y los diseñadores actúan.



RONALD SHAKESPEAR
DISEÑADOR ARGENTINO

La pregunta clave es:

¿Qué tenemos que hacer de acá a 2020
para recuperar
relevancia y profit?

Consensos Alcanzados en el Workshop AAP

- 15 de Agosto de 2018
- +de 90 directivos y referentes de la industria
- Centro del Distrito Audiovisual
- Ciudad de Buenos Aires

LA INDUSTRIA DE LA PUBLICIDAD LLEGÓ A

4C

- CONSENSOS
- CONCEPTOS
- CAMINOS
- CONVERGENCIAS

CONFIANZA Y CONVICCIÓN

1- La industria publicitaria tiene que rediseñar su Modelo de Creación de Valor

El nuevo modelo de creación de valor tiene que:

1- Mantener el foco en la creatividad

2-A la vez que debe ser capaz de articular e integrar otras disciplinas

-Data

-Tecnología

-Matemáticas

El proceso creativo en sí mismo
“debe abrirse”
1- Ir hacia una lógica transdisciplinaria
2-Sumar múltiples miradas y registros
-Cientistas de datos
-Antropólogos
-Matemáticos
-Otras Ciencias

2- No hay un “único” modelo de agencias

No se trata simple ni linealmente de agencias grandes o chicas, con más o con menos free lance, más "in house" o más "co-working"

Hay y habrá diferentes modelos exitosos y sustentables en el tiempo

Lo que no puede perderse es la relación y el vínculo con los clientes.
Tenemos que consolidar el valor y la relevancia de "la agencia".

Más allá de cómo se integre hacia atrás el modelo de gestión, hacia adelante, "el grip" siempre lo debe tener la agencia.

3- Debemos trabajar en solidificar la relevancia de la industria como un sector económico con identidad propia

Para ganar relevancia como sector económico nos tenemos que focalizar en lo que "nos une" y en "lo común" antes que en las diferencias.

- *+ Instancias de encuentro*
- *+ Presencia frente a los clientes como industria*
- *+Indagación de lo que hoy es relevante para los clientes*
- *+Interacción con los gobiernos*
- *+Publicidad de la Publicidad*
- *+Foros de Innovación "Out of the Box"*

4- El proceso de transformación y adaptación a las nuevas reglas de juego de la comunicación en el siglo XXI tiene como objetivo central consolidar la relevancia que le de sustentabilidad al modelo de negocios

Si logramos hacer
la Agencia del Siglo XXI
Va a quedar claro que

No es lo mismo con agencia,
que sin agencia

Esa es la mejor,
y tal vez la única manera,
de recuperar los 2 vectores de
sustentabilidad del negocio:

1-Relevancia

2-Profit