



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Nuevas estrategias de comunicación en tiempos de crisis.

COVID - 19 (Período 2020 - 2021)

Un estudio de caso: Markenetics

Lorena Callero 4.789.055-7

Universidad de la República, Facultad de Información y Comunicación

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación / Publicidad

Montevideo, Uruguay, 2024

Tutor: Leonardo Moreira

Agradecimientos

A mamá, por su amor incondicional. Por cada compañía, por cada palabra, por cada abrazo y por su infinita confianza cuando más lo necesitaba.

A papá, por esos años de sacrificio, levantándose a las cinco de la mañana para llevarme a la terminal de San José sin tener que pedirlo.

A mi hermano, por ser mi gran referente profesional en su dedicación y pasión en su trabajo.

A mis amigas, por estar a mi lado en cada paso de esta carrera, compartiendo con risas y lágrimas mientras cada una transitaba su propio camino.

A mi novio, por unirse en este último tirón de una etapa tan importante. Su amor y apoyo han sido fundamentales para transitar los momentos de estrés de forma más divertida.

A todos ustedes, gracias.

Resumen

El presente trabajo monográfico se plantea investigar cómo repercutió la crisis sanitaria del 2020 - 2021 en la comunicación publicitaria y en las marcas.

Se profundizará en el estudio de los desafíos y estrategias que utilizó la agencia Markenetics para enfrentar los cambios producidos durante esta nueva coyuntura.

Con el objetivo de contextualizar nuestro estudio de caso, se expondrán y analizarán los cambios producidos en otras empresas del rubro, basándonos en testimonios y estudios realizados por otras organizaciones.

En estrecha relación con lo anterior, se analizará la conducta del consumidor frente a un nuevo discurso publicitario y sus cambios en la forma de consumo.

Palabras claves: agencia, comunicación, consumidor, marca, pandemia.

Abstract

This monographic work aims to investigate how the health crisis of 2020-2021 impacted in advertising communication and brands.

This work will delve into the study of the challenges and strategies employed by the agency Markenetics to address the changes brought about by this new context.

To contextualize our case study, we will present and analyze the changes experienced by other companies in the sector, drawing on testimonials and studies conducted by other organizations.

In close relation to the above, we will examine the consumer behaviour in response to a new advertising discourse and the changes in consumption patterns.

Key words: agency, communication, consumer, brand, pandemic.

ÍNDICE

I. Presentación.....	6
1. Introducción.....	6
2. Contexto	7
3. Justificación.....	7
4. Problemas/preguntas que planteamos para nuestra investigación.....	8
5. Objetivos	9
6. Metodología y obtención de datos.....	9
II. Marco teórico y conceptual.....	13
1. COVID - 19.....	13
2. Comunicación y comunicación en pandemia.....	15
3. Marketing digital.....	17
4. Publicidad.....	20
5. Redes sociales y pandemia.....	23
6. Mercado y crisis sanitaria.....	24
7. Marcas, Agencias y pandemia.....	26
8. Nuevos desafíos en la difusión de información.....	31
9. Consumidores en pandemia.....	34
III. Análisis de los datos obtenidos.....	37
1. Cambios generales en los contenidos de la comunicación publicitaria	37
2. Cambios relevantes en las agencias uruguayas.....	39
3. Plataformas digitales	41
4. Disminución de los contactos interpersonales y adaptaciones para su impacto	43
5. Un estudio de caso: Markenetics.....	46
6. Nuevas estrategias en el rubro alimentos	62
7. Decisiones de consumo	67
8. Cambios meramente coyunturales y cambios permanentes.....	72
IV. Conclusiones.....	76
V. Bibliografía	79
IV. Anexos	87
1. Entrevista consumidores.....	87
2. Entrevista a personal del área de la salud.....	91
3. Entrevista Meat Boss.....	94
4. Entrevista Markenetics.....	98

I. Presentación

1. Introducción

Durante los años 2020 - 2021 nuestro país se vio afectado por la situación sanitaria en diversos aspectos. Dentro de éstos, nos vamos a enfocar en un aspecto muy significativo, el cual está relacionado con múltiples actividades y comportamientos sociales: el comunicacional. Por ejemplo, los hábitos de trabajo, hábitos de consumo, formas de interacción, entre otras.

En el transcurso de la pandemia de COVID-19, se produjeron cambios en el comportamiento social y surgieron nuevas formas y procesos en la comunicación. Rápidamente, marcas, agencias y consumidores tuvieron que adaptarse a esa nueva coyuntura.

La agencia Markenetics tuvo que poner en una balanza la situación y cuestionarse no solo cuál era la forma más acertada de manejar sus estrategias como agencia de *marketing*, sino también, analizar qué medidas debía implementar con las marcas que trabajaba para mantener su lugar en el mercado.

El discurso publicitario transitó por un período de incertidumbre respecto a cómo dirigirse a los consumidores. Hubo una necesidad obligada de reconstrucción debido al cambio de mentalidad nacido de una crisis sanitaria; no solo en el aspecto social, sino también económico - empresarial y político.

El consumidor tuvo que alfabetizarse aún más en el uso de las tecnologías y los medios digitales, lo que implicó aprender a utilizar nuevas herramientas para no quedarse por fuera de esta nueva realidad.

Por lo tanto, parece evidente que, durante la pandemia, hubo una importante transformación en las formas de pensar, hacer y planificar.

2. Contexto

Hacia el final de diciembre de 2019, la Comisión Municipal de Salud de Wuhan (provincia de Hubei, China) comunicó una gran cantidad de casos de neumonía en su ciudad. Más adelante se determinó que eran causados por un nuevo coronavirus.

“La enfermedad por coronavirus (COVID-19) es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2.” Organización mundial de la Salud. (s.p)

La mayoría de las personas infectadas por el virus experimentaron una enfermedad respiratoria; mientras que, algunos requirieron una atención médica especial, en otros casos, se recuperaron sin necesitar cuidados médicos específicos.

Debido a los altos niveles de propagación de la enfermedad, la OMS determinó que la COVID-19 se puede caracterizar como una pandemia.

Con la llegada de los primeros casos de coronavirus (COVID-19) al Uruguay el 13 de marzo del 2020, el gobierno consideró necesario tomar precauciones e informar progresivamente sobre medidas preventivas más efectivas para frenar los posibles contagios.

Por lo tanto, esta investigación se enmarca dentro de un contexto de crisis sanitaria, donde se ve afectado no solo el ámbito de la salud, sino también el ámbito social, económico y cultural. El ámbito comunicacional, las agencias, marcas y consumidores no quedan por fuera de esta nueva realidad.

3. Justificación

Este tema de investigación nos parece pertinente para presentar como trabajo final de grado, ya que, la situación de pandemia generó que la gran mayoría de los actores sociales se replantearan formas, conceptos y características propias de la comunicación. Esto conllevó,

lógicamente, a cambios significativos en las estrategias que estaban ya en proceso de maduración, tales como, tecnología, digitalización, entre otros.

Dicha temática puede resultar pertinente para estudiantes y comunicadores interesados en conocer una cierta hoja de ruta de consolidación de las nuevas estrategias de comunicación en una nueva situación de crisis.

Fue necesario optar por profundizar en una agencia de *marketing*, ya que, nuestra investigación es, ante todo, un estudio de caso.

La opción de la agencia Markenetics se justifica por un factor fundamental: luego de un sondeo en búsqueda de otras agencias para que se prestaran a brindarnos información sobre cómo se manejaron durante la pandemia, obtuvimos varias reservas y negativas para colaborar con nuestra investigación.

Sin embargo, en Markenetics encontramos una gran disposición a colaborar con nuestro trabajo desde nuestra primera entrevista. Tomamos un rápido contacto con cierta información general de las características internas de la empresa, y consideramos que se adecuaba correctamente a nuestro estudio de caso.

Por otra parte, si bien existe material bibliográfico sobre cómo el mundo publicitario se ha adaptado a otras situaciones de crisis, el impacto de la pandemia, alcanzó a afectar desde una forma más profunda, desconocida y global.

Por último, consideramos que los efectos totales de la pandemia todavía no han sido conocidos en su magnitud. Por lo que, deseamos que este trabajo estimule futuras investigaciones sobre el tema.

4. Problemas/preguntas que planteamos para nuestra investigación

¿De qué formas influyó la pandemia en la comunicación publicitaria?

¿Cuáles fueron los desafíos a los que se enfrentó la agencia Markenetics en esta nueva coyuntura?

¿Cómo percibieron los consumidores esta nueva situación de pandemia?

5. Objetivos

Esta tesis tiene como objetivo general identificar las principales estrategias de comunicación implementadas durante la crisis sanitaria.

Fueron establecidos como objetivos específicos:

* Indagar la existencia de cambios en las estrategias de *marketing* de la agencia Markenetics durante la emergencia sanitaria.

* Analizar la conducta de los consumidores frente a la nueva crisis económica, comparando además su comportamiento respecto a productos de primera y segunda necesidad.

* Investigar cómo este nuevo proceso influyó a la hora de crear contenido.

6. Metodología y obtención de datos.

La metodología que se utilizó para esta investigación fue de carácter mixto, es decir, cuantitativo - cualitativo.

Tratándose de un estudio de caso, se utilizó un método cualitativo para acceder a la información de una agencia de *marketing* uruguaya, conocida como “Markenetics”. Se realizaron dos entrevistas semi estructuradas, para investigar de qué forma influyó la pandemia a la hora de brindar su servicio como agencia de *marketing*. Incluso, investigar si existieron desafíos a la hora de crear contenido para diversas marcas. Además, fue relevante conocer en profundidad las estrategias que realizó la agencia para “subsistir” como empresa de servicios.

En diciembre de 2023 se llevó a cabo la primera instancia de entrevista con Markenetics, donde se enviaron las preguntas por correo electrónico y se recibió las respuestas a través del mismo medio por uno de sus directores, Matías Viera. Esta modalidad permitió recopilar información de manera inicial y brindar al entrevistado tiempo para reflexionar sobre sus respuestas.

En agosto de 2024, se realizó la segunda instancia de entrevista a través de una videollamada con Viera. Esta opción facilitó la posibilidad de realizar preguntas y enriquecer el intercambio de ideas, brindando un diálogo más dinámico y profundo. Ambas fases fueron fundamentales para obtener una información más completa sobre la situación de la agencia durante el período estudiado.

Por otro lado, en noviembre de 2023, se realizó una entrevista a un profesional del sector de salud con más de 10 años de experiencia en el rubro: Sebastián Callero.

Asimismo, nos pareció pertinente conocer más de cerca la vivencia y experiencia de un rubro importante durante la pandemia: el de alimentos. Para ello, en enero de 2024 se entrevistó al Ing. Agr. Felipe Sosa, quien es uno de los socios fundadores de una Boutique de carne, Meat Boss. Aunque se puede decir que el consumo de carne en Uruguay es un rubro de primera necesidad, el objetivo fue conocer si mantuvo el mismo nivel de demanda en el mercado.

A través del enfoque cuantitativo, se buscó obtener datos concretos y estadísticas que permitieran identificar y analizar la conducta de los consumidores frente a la nueva situación de pandemia. Se realizó un cuestionario indagando cómo estos percibieron la nueva situación de crisis respecto a productos, marcas y formas de consumo.

Además, se utilizaron reportes, entrevistas y análisis de datos realizados en Uruguay respecto a la situación que atravesó el país en el período 2020 - 2021.

Se recabó información bibliográfica de diversos autores, para realizar un comparativo, no sólo conceptualmente entre estos, sino también con el análisis del trabajo en sí.

Se tuvo en cuenta informes y resultados de datos obtenidos en sitios web, blogs y entrevistas en otros países. De esta forma, se enriquece el trabajo de investigación, analizando no sólo la comunicación y estrategias de *marketing* implementadas en nuestro país, sino también comparando con algunas situaciones específicas a nivel mundial.

Esta investigación tiene un carácter descriptivo, con el fin de llevar a cabo los objetivos planteados; donde se plantea describir situaciones y procesos.

Es importante aclarar que el proceso de descripción no es únicamente la obtención de datos, sino también analizar y relacionar las posibles conexiones existentes, opiniones del sector a investigar, entre otras.

“La hipótesis descriptiva correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables”. Hernández (2014, p.93)

Respecto a este tipo de investigación, Hernández (2014), agrega que “la investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa” (p. 94).

Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación, tales como, por ejemplo, si la pandemia por COVID-19 provocó una disminución del consumo de los servicios de la agencia publicitaria estudiada.

Además de las variables mencionadas, en este trabajo se investigó la relación entre los nuevos mensajes - contenidos, la recepción por parte de los consumidores y los recursos tecnológicos utilizados por oferentes y demandantes para superar las condiciones de aislamiento.

Podemos afirmar que tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a pruebas.

II. Marco teórico y conceptual

Dentro del marco teórico se considera relevante definir qué sucede con la comunicación frente a un nuevo hecho. Para ello, se deben de tener en cuenta conceptos como publicidad, comunicación, pandemia, COVID 19, marcas, agencias, mercado, *marketing* digital, consumidores.

1. COVID - 19

“La COVID-19 es la enfermedad causada por un coronavirus denominado SARS-CoV-2. La Organización Mundial de la Salud tuvo conocimiento por primera vez de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, tras la notificación de un conglomerado de casos de la llamada neumonía viral, ocurridos en Wuhan (República Popular China)” (OMS, 2023, s.p)

Los síntomas más comunes causados por la COVID-19 son la fiebre, escalofríos y dolor de garganta. Mientras que, hay una serie de síntomas que requieren atención médica urgente, como la dificultad para respirar, pérdida de conocimiento, presión en el pecho, entre otros. (OMS, 2023)

Entre los años 2020 - 2021 el COVID-19 alcanzó carácter de pandemia. Esta nueva caracterización significa que la epidemia se ha entendido por varios países y contendientes por todo el mundo, lo que afecta a un gran número de personas.

Si bien durante el 2020 el país no sufrió grandes olas de contagio, en marzo del 2021, se registró un aumento en las cifras de casos positivos, activos, e incluso fallecidos; paradójicamente este incremento se produjo al inicio de la campaña de vacunación en el país.

En el comienzo de la pandemia, a nivel mundial se pensaba que aproximadamente el 15% de las personas estaban en un estado de enfermedad grave y requerían tratamiento hospitalario. Unos meses después, se sugirió que solo el 3% de los casos de COVID-19 requerían hospitalización. Esto se debía a diversos factores: a la inmunización, mutaciones del virus y disponibilidad de tratamientos médicos específicos. (OMS, 2023)

Se han registrado en el mundo casi setecientos millones de casos de coronavirus y un total de casi siete millones de muertes. Mientras que, en Uruguay, al día de hoy se registraron más de un millón de casos confirmados y casi ocho mil personas fallecidas. Aunque es un importante número para Uruguay, aun así, se encuentra entre los países con menor tasa de enfermos confirmados del mundo. (Datosmarco, 2024).

Los primeros casos de COVID-19 en Uruguay se confirmaron el 13 de marzo del 2020 a través del Ministerio de Salud Pública, tratándose de personas que ingresaron al país a principios de marzo, procedentes de Milán. (El Observador, 2020).

En amplias regiones del mundo, el COVID - 19 tuvo carácter de pandemia, lo cual repercutió directamente en todas las actividades sociales y económicas. El Uruguay, no fue una excepción. En todos los países donde llegó la pandemia, los distintos gobiernos buscaron medidas sanitarias, sociales y económicas para tratar de minimizar los efectos de la misma.

En nuestro país, se realizó una campaña de sensibilización y nuevos protocolos para todo el personal de salud. Mientras que, en materia social, una de las medidas fue la “exhortación a no abandonar las viviendas sin una necesidad específica ni trasladarse hacia otras localidades”. (Uruguay Presidencia, 2021)

En cuanto a las medidas en materia de seguridad; se recomendó no generar aglomeraciones, y se realizaron campañas de bien público en los medios de comunicación orientadas a informar sobre medidas de prevención, suspensión de espectáculos en espacios públicos, entre otros.

En el ámbito laboral, una de las medidas fue la “Instrumentación del teletrabajo en los casos en que se requiera”. Esta medida fue sugerida como alternativa, tanto a nivel público como privado.

Según datos oficiales brindados por la compañía Antel, los servicios de acceso a internet en hogares había aumentado hasta un 32% y de igual forma, el uso de los servicios móviles hasta un 44%. (Antel, 2020). Estos datos reflejan la situación de pandemia que experimentó el país, durante la cual se incrementaron significativamente el teletrabajo y la educación *online*.

El elevado número de contagios y muertes por COVID-19 tuvo un impacto significativo en Uruguay y a nivel global, influyendo en el comportamiento de las personas y en su disposición, dentro de lo recomendado, para salir a la calle.

2. Comunicación y comunicación en pandemia

Para analizar cómo la comunicación se vio afectada frente a la crisis de pandemia, es importante aclarar la relevancia de este concepto y sus objetivos fundamentales.

La comunicación es un término que adquiere diferentes significados, dependiendo de la perspectiva desde la cual se la estudie.

En términos muy generales, comunicar es:

llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es decir, es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes. Fonseca et. al, (2011, p2.)

Por otra parte, para Lomonosov (1989), la comunicación es “todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano”. (p.89)

Por lo tanto, implica un intercambio constante de mensajes entre las dos partes, siendo crucial utilizar adecuadamente todas las variables que conforman la comunicación: deben de tener una coherencia y una continuidad con un mercado cada vez más sensible y cambiante.

El objetivo de una comunicación efectiva es proporcionar información precisa, oportuna y clara. Desde los inicios de la pandemia en 2020, la OMS ya afirmaba que:

(...) una comunicación oportuna y transparente, con información correcta y basada en evidencias, pero también honesta y franca, con empatía y comprensión por las preocupaciones del público, es fundamental para que las personas conozcan los riesgos de la COVID-19 y sigan las recomendaciones de las autoridades para proteger su salud y la de sus seres queridos.

Durante la pandemia, los conceptos expuestos se vieron reflejados en distintos espacios comunicacionales. No solo en el ámbito de los medios de comunicación y las relaciones entre empresa y cliente, sino también, en el ámbito interpersonal. Dentro del área de la salud, pacientes y personal médico, vivieron de manera diferente la comunicación. Un ejemplo de esto es el personal de enfermería, que, a pesar de trabajar en un mismo sector, enfrentó desafíos en la comunicación interpersonal, debido a la información particular que cada uno de ellos recibía fuera del espacio laboral.

La televisión, la radio y la prensa, son considerados de gran importancia para llegar a las audiencias masivas, además de ser aceptadas como una fuente “confiable” para transmitir las constantes actualizaciones sobre una situación de gran relevancia, como lo fue la pandemia.

A partir de marzo de 2020, se estableció un nuevo flujo de comunicación a través de conferencias de prensa en vivo en el horario central de los canales de carácter informativo. Estas se realizaban de forma diaria en el edificio de Presidencia de la República, con una gran cobertura de periodistas y diversos medios de comunicación, garantizando que el mensaje llegara a gran parte de la población uruguaya, la cual, se encontraba mayormente en sus hogares.

Cada día, diferentes representantes del gobierno, compartían información sobre la situación sanitaria del país; desde estadísticas respecto a nuevos contagios, hasta diferentes recomendaciones de seguridad y movilidad para transitar el nuevo estado de situación, intentando generar una “cercanía” y diálogo con la ciudadanía.

Esta dinámica tenía como objetivo transmitir transparencia y claridad para con la población, convirtiéndose en una de las fuentes más confiables y actualizadas del momento, desplazando posibles rumores y desinformación. Incluso, realizar las conferencias en vivo apuntaba a permitir que los periodistas formularan preguntas directas y abordaran las preocupaciones específicas del público en general.

La necesidad de una comunicación más precisa e instantánea, dio lugar a un crecimiento en el uso de plataformas digitales y herramientas de comunicación como videoconferencias (transmitidas a través de medios tradicionales y digitales), para permitir mayor flexibilidad y adaptabilidad.

3. Marketing digital

Según Philip Kotler, a quien algunos consideran el pionero de la mercadotecnia moderna, el *marketing* es “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (Kotler, 2001, p.7).

Heilborn (2024), el *marketing* digital es “la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo *offline*¹ son imitadas y traducidas a un nuevo mundo”. Es decir, muchas de las técnicas utilizadas en la publicidad tradicional, son “reinterpretadas” y aplicadas al mundo digital. (p.1)

Además de ser una herramienta para generar ventas, también sirve para generar una relación entre la marca y los consumidores, contribuyendo a mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado.

Pero nos preguntamos, ¿cómo se inicia realmente el proceso de *marketing* digital?

Según Armstrong y Kotler (2012), este proceso se inicia como un “entendimiento completo de las necesidades y los deseos del mercado y el consumidor. Así, la empresa necesita información sólida para producir valor superior y satisfacción para sus clientes” (p. 122).

Armstrong y Kotler, (2012), afirman que un sistema de información de *marketing*, se basa en el estudio de los intereses y necesidades de las personas, para lo cual es necesario un sistema preciso y detallado para obtener y procesar información, generando conocimientos prácticos sobre el cliente y el mercado. “Un sistema de información bien diseñado comienza y termina con los usuarios” (p.122).

No basta únicamente con obtener información sobre lo que realmente quiere el consumidor; además, se debe investigar en profundidad acerca de cómo piensan, trabajan y planifican los competidores. Incluso es necesario estar siempre atento a otros factores del mercado en general (tales como, alteraciones del mercado ajenas a calidad de producción y estrategias de *marketing*: por ejemplo, una pandemia).

Los investigadores del mercado deben estudiar en profundidad cómo captar la atención de los consumidores sin llegar a saturarlos.

¹ Se conoce como marketing offline, a aquellas acciones de comunicación enfocadas y transmitidas desde los medios tradicionales tales como la televisión, la radio, prensa, vía pública y demás herramientas que no tienen que ver con los medios digitales, ya que estas últimas hacen parte del marketing on-line. (Rockcontent, Blog).

Armstrong y Kotler (2013), afirman que las nuevas tecnologías del *marketing* digital y *online* están afectando las formas en la que los analistas del mercado y clientes se relacionan entre sí. (p.23).

Aunque esa afirmación ya tiene más de 10 años, sigue estando vigente. Gracias a las nuevas tecnologías, las empresas obtienen mucha más información por parte de los consumidores. El acceso a datos en tiempo real, la interacción, el compromiso por parte de los usuarios y las nuevas formas de segmentación, conllevan muchas ventajas, pero también muchos desafíos: los consumidores/clientes esperan una experiencia mucho más personalizada.

Por ejemplo, a través de herramientas como Google *Analytics*², las empresas pueden rastrear cómo interactúan sus propios usuarios del sitio web: desde el tiempo que permanecen en el sitio, que productos o servicios miran y hasta si realizan alguna compra, completan un formulario o abandonan el mismo. Esto ayuda a obtener más información respecto a los intereses y preferencias del usuario.

Asimismo, las redes sociales, aplicaciones de móviles, los motores de búsquedas y los correos electrónicos, también ayudan a las empresas a mejorar la personalización para sus clientes. Uno de los más utilizados en la actualidad es el email *marketing*.

Según Núñez (2014), el email *marketing* es una técnica utilizada por las marcas para contactar con su público objetivo a través del correo electrónico. Esta técnica de *marketing* incluye *newsletters* (publicación digital) y *mailing* (correo directo) y sobre todo una buena estrategia que avale las acciones que se realizan. Este método permite a las empresas recoger datos demográficos, aperturas, clics en enlaces específicos, entre otros.

El gran desafío está en transformar esa gran cantidad de datos y usarlos a su favor, generando acciones significativas para cada marca.

² Google Analytics es una plataforma que recoge datos de sus sitios web y aplicaciones para crear informes que proporcionan estadísticas sobre su empresa (Support Google).

Enrique Martín, ³director de Rebold, menciona que,

Durante las crisis, las empresas tienen que asumir el reto de fortalecer más sus vínculos con la ciudadanía, no sólo es cuestión de cuánto invertir sino en analizar qué mensajes ofrecer a la sociedad: adecuar al contexto, proporcionando información sobre la actuación de esas marcas y de cómo pueden ser útiles”. (IPMARK, 2020, s/p)

A nivel estratégico, resulta primordial identificar todos los aspectos que afectan a un producto y/o servicio en situación de pandemia; así como realizar una investigación de mercado para conocer no solo la competencia, sino también, a los consumidores y cuáles son sus necesidades en esa nueva coyuntura.

4. Publicidad

Antes de investigar si la pandemia influyó en la comunicación publicitaria, es importante aclarar a qué se refiere cuando se habla de publicidad. A lo largo de la historia, el concepto de publicidad ha ido cambiando, experimentando una evolución en base a los cambios sociales, económicos y tecnológicos.

Desde sus inicios, el concepto básico de publicidad partía de un objetivo muy sencillo: divulgar productos y servicios con el objetivo de generar relaciones comerciales.

¿Cómo y de dónde surgió la primera publicidad en el ámbito comercial?

El anuncio más antiguo del que se tiene conocimiento, proviene del papiro de un comerciante egipcio llamado “Hapu”, de la ciudad de Tebas.

En un documento publicado en A&EE Certificación Internacional (2022), se puede leer:

³ Rebold es una compañía de marketing y comunicación. Desde la unidad Rebold *Marketing* se diseñan estrategias innovadoras a partir de *business intelligence*, de la data y la planificación estratégica, creando conexiones transformadoras entre personas y marcas.

Habiendo huido el esclavo Shem de su patrono Hapu, el tejedor, éste invita a todos los buenos ciudadanos de Tebas a encontrarle. Es un hitita, de cinco pies de alto (1.52 m), de robusta complexión y ojos castaños. Se ofrece media pieza de oro a quien dé información acerca de su paradero. A quien lo devuelva a la tienda de Hapu, el tejedor, *donde se tejen las más hermosas telas al gusto de cada uno*, se le entregará una pieza de oro. (s.p)

Si bien su origen se remonta al año 3.000 a. C., se distinguen aspectos propios de la publicidad moderna. En primer lugar, la forma en que abala la calidad de sus telas y, asimismo, cómo pretende entender las necesidades del consumidor, tratando de generar una conexión real del producto con sus necesidades: “al gusto de cada uno”.

Hapu, convierte lo que es un aviso de recompensa para recuperar a un esclavo, en una oportunidad para promocionar su producto.

En sus inicios, la publicidad parece haberse centrado únicamente en los contenidos literales del discurso publicitario. Pero, lógicamente, con la evolución de las sociedades, en todas sus facetas, el concepto de publicidad y los recursos para llevarla a cabo, fueron evolucionando a través de los siglos.

Sin embargo, cabe destacar que la publicidad tuvo un gran desarrollo a partir de la consolidación de la Revolución Industrial y el capitalismo. La razón fundamental fue que, según la lógica capitalista, había que producir todo lo posible primero para luego lograr incorporar los productos en el mercado.

En las últimas décadas del siglo XX y lo que va del siglo XXI, la publicidad ha evolucionado vertiginosamente en sus métodos, en buena parte influida por los avances

tecnológicos. Por lo tanto, no hay un consenso respecto al concepto de publicidad entre los distintos autores.

Un gran referente de la publicidad como David Ogilvy (1989), afirma que

La publicidad no es una forma de arte o de diversión, sino un medio de información”; y prosigue: “cuando redacto un anuncio no quiero que se me diga que es ‘creativo’. Quiero que resulte tan interesante que obligue a comprar el producto. (p.103)

Según la American *Marketing Association*, la publicidad consiste en:

La colocación de avisos y mensajes persuasivos, en tiempo o espacio, comprado en cualesquiera de los medios de comunicación por empresas lucrativas, organizaciones no lucrativas, agencias del estado y los individuos que intentan informar y/o persuadir a los miembros de un mercado meta en particular o a audiencias acerca de sus productos, servicios, organizaciones o ideas.

El verbo inglés *advertise*, se relaciona con la acción de advertir, es decir, atraer la atención y destacar las cualidades de un producto o servicio. Así, la publicidad originalmente funcionaba como una invitación a observar desde una cierta distancia el mensaje presentado, permitiendo al receptor considerar la información y decidir si adquirir el producto promocionado.

Existen ciertos aspectos claves en los que coinciden los especialistas en cuanto a la definición de publicidad como tal. Pero también son conscientes de la flexibilidad con la que

se deben manejar estos puntos, teniendo en cuenta los estados de situación de las distintas sociedades (crisis, expansión, estabilidad, entre otros).

5. Redes sociales y pandemia

Durante los últimos quince años, aumentó significativamente la relevancia de los medios de comunicación no tradicionales, tales como, las redes sociales.

En la década de 1990, se creó el sitio web “*Six Degrees*”, considerado como la primera red social moderna. Andrew Weinreich, creó esta nueva plataforma, siendo similar a un “directorio electrónico”. Esta permitía a los usuarios tener un perfil y “agregar” a otros integrantes, similar al formato que conocemos actualmente como Facebook. (BBC News Mundo, 2019). (s.p)

A partir del “éxito” de esta nueva plataforma, comenzaron a aparecer nuevas páginas con el objetivo de generar una interacción entre los usuarios, tales como Friendster, MySpace, Orkut y hi5. Fueron las más destacadas del período, e impulsaron a las grandes redes sociales de los últimos 10 años, tales como Facebook, LinkedIn y Twitter. (RD Station) (s/p).

Se debe tener en cuenta que el trabajo citado se realizó en el año 2009, donde todavía aún no habían surgido, ni mucho menos consolidado, redes sociales como Instagram y Tik Tok, las cuales, hoy en día, tienen gran protagonismo en la comunicación e influencia de la opinión pública.

El crecimiento del uso de las redes sociales ha variado cuantitativa y cualitativamente; ya que, no solo ha crecido sustancialmente en la cantidad de usuarios, sino también en las formas de uso. El cambio más notorio radica en que se utiliza cada vez más para opinar sobre cualquier información, muchas veces, sin haber tenido un contacto directo con la fuente primaria.

Caleya (2011) realiza una diferenciación entre los términos “comunidad virtual” y “red social”, donde plantea la dificultad de determinar si una red social es una comunidad virtual o viceversa. La comunidad virtual, puede definirse como “un grupo de personas que tienen un interés común y que desean relacionarse a través de la red para compartir sus experiencias y opiniones sobre esa materia”. (p. 77).

Por tanto, una comunidad virtual tiene una estructura interna y ciertos “lazos” que unen a sus participantes, mientras que, en una red social, las publicaciones y los vínculos entre usuarios son mucho más amplios. “Es interesante señalar que la mayoría de las comunidades virtuales pueden definirse también como algún tipo de red social, pero no todas las redes sociales virtuales forman necesariamente una comunidad” (Caleya, 2011, p. 77).

Desde hace un tiempo, el rol que cumplen las comunidades virtuales viene aumentando significativamente. Se ha producido una mayor búsqueda de información respecto a un producto y/o servicio determinado por parte de los consumidores. Esto se debe a que, los usuarios, tienen la posibilidad de un mayor intercambio de opiniones.

En la pandemia, las comunidades virtuales aumentaron como resultado de necesitar mantener conexiones sociales significativas. Esto permitió compartir experiencias e información, así como, brindar apoyo mutuo y solidaridad a pesar del distanciamiento social.

Aunque durante la pandemia, el papel de las redes sociales se incrementó considerablemente, también aumentó el desafío y necesidad de verificar las fuentes de información de diversas noticias.

6. Mercado y crisis sanitaria

Armstrong y Kotler (2013) definen al mercado como “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una

necesidad o deseo particular que puede ser satisfecho a través de relaciones de intercambio”.

(p.8)

Si bien existen muchas definiciones del mercado, desde el punto de vista económico, se trata de un lugar que reúne diferentes ofertas y demandas, donde se determinan los precios de bienes y servicios a través del comportamiento de productores y consumidores.

Por otro lado, Bonta y Farber (2002) citan un ejemplo claro para definir lo que consideran como comprador potencial: “el mercado de autos está formado no solamente por aquellos que poseen un automóvil, sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su servicio”. (p.19).

Por su parte, el *marketing* consiste en gestionar los mercados para producir relaciones rentables con sus clientes, aunque estas requieren un gran trabajo. Este proceso comienza buscando posibles compradores, e identificando sus necesidades para diseñar ofertas de mercado atractivas (desde fijar un precio, promoverlas, almacenarlas y entregarlas).

Por lo tanto, podemos concluir que, investigar al consumidor, desarrollar productos, comunicación, distribución y fijación de precios y/o servicios son algunas actividades centrales del *marketing*.

En las últimas décadas, el mercado ha estado en constante transformación, por la velocidad con la que se producen nuevos bienes y/o servicios, y por la necesidad de la sociedad por experimentar nuevas formas de consumo.

Con el advenimiento de la crisis sanitaria, se produjo otro estímulo a la transformación del mercado, en la medida que obligó a un comportamiento colectivo diferente. Consistió en la búsqueda de nuevas formas de acceder a diferentes productos debido a las dificultades que se produjeron para los contactos directos, personales, comprador y vendedor.

La oferta, demanda y comportamiento del consumidor, tuvo transformaciones relacionadas con las dificultades mencionadas.

Dentro de la diversidad de bienes y servicios, se puede realizar una clasificación más compleja que se divide en bienes de primera necesidad, segunda necesidad e incluso, bienes lujosos.

Según Scitovsky (2021):

Los economistas definen a los bienes de primera necesidad como bienes y servicios cuya demanda no aumenta al elevarse el ingreso del consumidor, o aumenta en menor proporción que el ingreso. Los lujos son todos los bienes y servicios cuya demanda aumenta en la misma proporción o en proporción mayor que el ingreso. (p.174).

En el período estudiado, se hizo más notoria la distinción entre productos de primera necesidad y productos de lujo; ya que se priorizó satisfacer las necesidades básicas de las personas (alimentos, productos de higiene personal, limpieza del hogar, e incluso medicamentos). Mientras que, por otro lado; la ropa, el calzado, electrodomésticos, tecnología, e incluso, artículos de decoración, pasaron a ser de segunda necesidad.

Los consumidores se encontraban en una situación en la que debieron replantearse sus necesidades indispensables; un proceso que tuvo un alcance global. Ante tal incertidumbre, muchas marcas y empresas también tuvieron que replantearse la distinción entre necesidades primarias y secundarias, lo que los llevó a reevaluar no solo sus estrategias comerciales y de *marketing*, sino también el compromiso y calidad de sus productos y/o servicios.

7. Marcas, Agencias y pandemia

Philip Kotler, uno de los padres del *marketing* moderno, define la marca como “el nombre, término, signo, símbolo o diseño, o cualquier combinación de tales elementos, cuyo

propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia”. (Kotler & Keller 2002, p.268)

En una era donde existe un bombardeo de información constante, así como una masividad y masificación de productos, es importante diferenciarse para destacar frente a los consumidores.

Durante la pandemia, las marcas tuvieron menos tiempo para pensar en sus estrategias de promoción y venta debido a la incertidumbre y la rapidez con la que se produjeron los cambios en el mercado. Se vieron limitados debido al poco tiempo disponible para planificar y ejecutar campañas efectivas y de gran impacto. Incluso, debían de mantenerse presentes y “llegar lo antes posible”, intentando destacar ante el resto de los competidores.

Según Kotler y Keller (2006):

la identidad de marca es un conjunto de asociaciones de marca que representan lo que la marca representa. Estas asociaciones son las que identifican a la marca e implican una promesa potencial a los consumidores que desean comprarla. En otras palabras, puede percibirse como un objetivo estratégico para la marca, que define su tono y busca promover los objetivos de la empresa.

La identidad de alguna marca y su consolidación en el mercado, no solo requiere un trabajo constante en la creación de contenidos, sino también de una cierta estabilidad del mercado en el tiempo.

Marqués, (2020), presidente de Grupo Punto⁴, reflexiona sobre la importancia de que las marcas estén presentes, aún en momentos de crisis (incluso, cuando los consumidores no están comprando).

La siguiente frase, fue incorporada por Marqués como una referencia fundamental para afrontar cualquier tipo de crisis, poniendo énfasis en la prioridad de mantenerse siempre enfocado en el consumidor:

“A las marcas no solo las matan las crisis, lo que más las mata es el olvido de los consumidores”.

El hecho de que las marcas trabajan fundamentalmente con las emociones del consumidor, habla sobre la importancia de la conexión emocional con su público. Si los consumidores dejan de recordar o relacionarse con una marca, esta pierde su relevancia en el mercado. Por lo que, se debe establecer un contacto constante con la audiencia, siendo creativos, adaptándose a los cambios del mercado y necesidades de los consumidores.

En tales casos, el aspecto emocional sigue siendo fundamental en periodo de crisis; ya que la sensibilidad de la población durante la pandemia, crece todavía más. La elaboración de contenidos emocionales apropiados para cada situación es muchas veces un método clave para llegar al consumidor.

“Hay que encender la linterna en esta oscuridad, que nos exige ser creativos en todas las dimensiones”, menciona Marqués, (2020).

⁴ Grupo de empresas de comunicación y tecnología compuesto por Ogilvy, Geometry, Alan y Spotlike.

Dumouchel & Kahn (2020), se cuestionan qué tan presentes deben estar las marcas en situación de crisis. Afirman que estas, “no pueden permanecer en silencio por mucho tiempo sin comprometer los fundamentos de su negocio”. (p.4).

Asimismo, los autores mencionan que, en un proceso de crisis, las marcas deben estar muy atentas a las formas en que se proponen captar la atención, ya que, muchas veces estas “saturan” la capacidad de atención de las personas en el momento de la elección. En época de pandemia, esto debe hacerse con cuidado, ya que la sociedad necesita “autenticidad, apoyo y seguridad”. Se debe reforzar y crear recuerdos positivos, asociaciones entre la marca y la mente de los consumidores. Por lo tanto, “los mensajes deberán mantenerse fieles a los valores, identidad y posicionamiento únicos de la marca”. Dumouchel & Kahn, (2020, p.4)

Según Muenta (2018), se puede definir a la agencia de publicidad como una “organización que asesora al anunciante en todo lo que se refiere a la ejecución de una campaña publicitaria, dirigida a un público específico con un presupuesto predefinido”. (s/p)

Las primeras agencias de publicidad surgieron a mediados del siglo XIX, en Estados Unidos y en Europa, fue cuando los medios de comunicación de ese entonces comenzaron a popularizarse, acompañando el ritmo vertiginoso del crecimiento de los bienes y servicios producidos por la Revolución Industrial. Iniciando el camino de ofrecer una forma más efectiva de llegar a una audiencia más grande. (PuroMarketing, 2023)

En ese período, los creativos de las agencias de publicidad estaban compuestos por artistas, escritores y diseñadores gráficos, y con el tiempo, la escritura creativa también se volvió parte de la publicidad. Se tenía como objetivo crear anuncios persuasivos y atractivos para los consumidores. (PuroMarketing, 2023)

Las agencias brindan un servicio de asesoramiento a las marcas, y se encargan de crear, ejecutar y distribuir la campaña publicitaria realizada, con el fin de persuadir al consumidor y generar una llamada a la acción, como la compra de un producto y/o servicio.

Aquellos creativos, agencias y marcas que logren innovar y utilizar su creatividad para desarrollar estrategias que ayuden a superar “su crisis” tendrán más posibilidades de conquistar un espacio en esta nueva lógica de mercado. Es necesario que la imagen de marca evolucione con la suficiente rapidez para adaptarse al nuevo contexto del mercado.

Marqués (2020), afirmó que lo primero que piden los consumidores es que las marcas sean honestas, ágiles y proactivas y actúen de acuerdo con sus valores y propósitos declarados: quieren ver acciones concretas que respalden las ideales.

Muchas marcas se siguieron anunciando, pero lo hicieron desde una perspectiva de “acompañar” la incertidumbre de los consumidores (ya que muchos se vieron afectados con el aislamiento social), intentando hacerles ver a los consumidores que “sus marcas” seguían presentes, porque esta era una realidad que afectaba a todos, dando mensajes de aliento y esperanza.

Asimismo, en la entrevista con Marqués (2020), este menciona que algunas marcas se presentaron con campañas ambiciosas, pero fallaron en su implementación por no estar en sintonía con sus propósitos. Eso puede generar desconfianza y desconexión con los consumidores, quienes están cada vez más alerta ante cualquier contradicción entre lo que una marca dice y lo que realmente hace. “Empresas y marcas tienen un rol activo en la comunidad y es en este momento que las personas te ponen a prueba”.

Desde el invento y desarrollo de la televisión, las agencias utilizaron este medio como el canal de mayor influencia, seguido de cerca por la radio y por la prensa. En la actualidad, los nuevos canales digitales están teniendo mucha más influencia y son elegidos por gran parte de la población.

Marqués, (2020), afirma que creció significativamente el número de personas en contacto con los medios de comunicación, incluso están cada vez más tiempo leyendo el diario en edición papel y digital, mirando televisión y escuchando radio.

En el caso de El País, el tráfico y la audiencia desde sus redes ha crecido de forma vertiginosa, con subas del 62% en la cantidad de usuarios únicos y con 500.000 visitas diarias a El País Digital, comentó Marqués.

Por otro lado, Carlos Jimenez, economista venezolano y autor especializado en tendencias del mercado y estrategias de negocio, menciona que, durante los últimos años muchos negocios se “obsesionan” en el tema de las ventas, lo cual no es la solución más importante a sus “problemas”. Advierte que el consumidor experimenta una “sobre exposición de avisos publicitarios y ofertas comerciales”. Mantener o recuperar el volumen de ventas, ha sido un gran desafío en los últimos años, ya sea producto de crisis macroeconómicas locales o en este caso, producto de la pandemia. (Jimenez, 2024).

En lo que respecta a estrategias para mejorar resultados financieros, si bien expresa que hay acciones intuitivas y tradicionales frente a una recesión económica; tales como aumentar el volumen de ventas, aumentar los precios y optimizar los costos y gastos, destaca una más importante: la fidelización de clientes. Si la marca ofrece un buen servicio, los clientes estarán satisfechos y más propensos a hacer una recomendación positiva y continua del mismo.

8. Nuevos desafíos en la difusión de información.

Si bien el objetivo de la comunicación ha sido definido como generar un intercambio de información entre dos o más partes, (con el objetivo de transmitir un mensaje, ideas, expresar emociones o influir en el comportamiento del receptor), entrado el siglo XXI, han surgido nuevos desafíos.

Ya desde el 2011, algunos autores como Caleyá, afirmaban que, la gran mayoría de medios de comunicación tradicionales, estaban perdiendo audiencia de forma gradual. Esto se debía, fundamentalmente, a factores externos, como los nuevos medios digitales y canales para obtener información.

Pero la competencia de los medios tradicionales también se desarrolló en un contexto de pérdida de credibilidad, debido a las conocidas “fake news” y que, en español significan “noticias falsas”. Este es un término utilizado para hacer referencia a la “divulgación de noticias falsas que provocan un peligroso círculo de desinformación”. (International Federation of Journalists, 2018, p.3)

Incluso el incremento del uso de las redes sociales, permiten a los usuarios ser “productores” y “consumidores” de estos contenidos de manera simultánea, facilitando la difusión de contenido falso o meramente engañoso. (International Federation of Journalists, 2018, p.3)

La responsabilidad no sería únicamente de los medios de comunicación, sino también del público en general, que muchas veces, está dispuesto a compartir información sin respaldo fehaciente con su respectiva opinión sobre la misma.

La pandemia ha impulsado una digitalización acelerada en el uso de tecnologías digitales: trabajos remotos, educación a distancia, incremento de los servicios *online* e incluso, las formas en las que interactuamos día a día.

En relación con la competencia creciente de las redes sociales con los medios tradicionales, una nota realizada por el Observador reveló que, en Uruguay en mayo de 2023, en el país seguía creciendo el acceso a internet. “El 83% de los mayores de 14 años usa la red diariamente.

Más allá que Uruguay es uno de los países con mayor conectividad, los datos de la última edición de la Encuesta de Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación, la cual tiene por objetivo generar estadísticas confiables respecto al acceso y uso de TIC en hogares y personas, muestran que “tener” no es lo mismo que “saber hacer”. (El Observador, Uruguay, 2023).

Dicha nota también revela que la mayoría de los encuestados reconoce su capacidad de distinguir qué información pueden compartir o no, y, asimismo, que, están capacitados para chequear si una información es verdadera o falsa. Aunque también es de destacar que esa habilidad disminuye cuando el nivel de estudio alcanzado es menor, así como también disminuye mucho entre los más adultos. (El Observador, Uruguay, 2023).

El incremento de las nuevas plataformas, permitió a las autoridades aproximarse a lo que la gente pensaba y las necesidades por las que atravesaban. A través de las experiencias que las personas compartían, se generó un diálogo colectivo sobre la situación que atravesaban.

Por ejemplo, una de las necesidades a las cuales se enfrentó gran parte de la población, fue tomar contacto con una situación desconocida; ya que, necesitaba recibir seguridad, contención e incluso, un espacio para hablar y ser escuchado, no solo en lo relativo a la salud, sino en todos los ámbitos de su vida.

Si bien se puede decir que el virus tuvo rápidamente una denominación científica, los innumerables mensajes de los medios masivos de comunicación no siempre fueron tan claros como se esperaba. Más aún, durante varios pasajes de la pandemia, hubo mensajes o comunicaciones contradictorias respecto a las medidas que eran efectivas o no para protegerse del contagio.

En tiempos de pandemia, se generaron diversos problemas y errores de comunicación por la gran heterogeneidad de fuentes de información, que generaron desconfianza. Tal fue el caso, que debido al exceso de información circulando en este período, la Organización Mundial de la Salud definió el término “infodemia”, para referirse a la “sobreabundancia de información sobre un tema concreto”. El término deriva de la unión entre la palabra información y la palabra epidemia”. (Flores, J. 2021)

El término también es una alusión a cómo las “fake news” mencionadas anteriormente, influyen negativamente en la correcta comunicación y aumentan el pánico colectivo dentro de una sociedad.

Aunque ya pasaron casi 2 años de la pandemia en Uruguay, y en dicho momento existieron materiales y guías que ayudaron a comprender el virus, fueron tiempos de permanente incertidumbre y conocimiento cambiante.

Pese a la importancia de tener en cuenta esta recomendación, se debe considerar que la crisis sanitaria por COVID-19 no tenía antecedentes y generó una incertidumbre mucho mayor que otras crisis, en las que las agencias y/o marcas conocían las causas y podían estimar el tiempo de recuperación en el mercado.

Por lo tanto, los cambios drásticos en el mercado se han intensificado aún más durante el período de pandemia, constituyendo un desafío para marcas, agencias y consumidores.

9. Consumidores en pandemia.

Desde el punto de vista de *marketing*, Kotler y Armstrong (2012) definen al concepto del consumidor como, “aquel que usa o dispone del producto o servicio que tiene pensado adquirir para satisfacer sus necesidades”. (p. 103)

Los consumidores están involucrados en los constantes cambios que una sociedad atraviesa, por lo tanto, sus intereses, necesidades e incluso comportamiento de consumo, pueden verse afectados con mayor facilidad.

En el inicio de la pandemia, los consumidores, ante el pánico y la incertidumbre de lo desconocido, comenzaron a almacenar bienes de primera necesidad. Luego, frente al continuo “bombardeo” informativo sobre el COVID-19, las preocupaciones por su salud y propio bienestar aumentaron aún más. Ante el distanciamiento social recomendado, la

tecnología cumplió un papel clave, ya que permitió no solo que las personas estuvieran más cerca y conectadas durante el “aislamiento”, sino también que las empresas pudieran conocer mejor el comportamiento de sus clientes y adaptarse a sus necesidades.

Schiffman & Lazar (2010), mencionan la importancia de hablar del comportamiento del consumidor en una situación de crisis económica mundial. Entienden que este tipo de sucesos afectan al consumidor en la medida de “qué y cuánto comprar”. También destacan que, “gran parte del proceso de toma de decisiones del consumidor y su dinámica de búsqueda y compra continuarán, aunque serán diferentes”. (p.37).

Nos parece relevante mencionar esto último, debido a que, los cambios de carácter económicos causados por la crisis sanitaria, pudieron llegar a influir en la forma en que los consumidores adquirieron productos y/o servicios, con nuevas reglas y formas de consumo.

En el mercado de la crisis económica mundial de 2008, Kotler, & Armstrong (2012) mencionan en su libro un análisis realizado por la empresa de investigación Omnicom Media, la cual estudió 13 países con el objetivo de descubrir el impacto generado en los consumidores, tales como, sus hábitos de compra y su comportamiento.

Nos parece pertinente destacar que, según los resultados de este estudio, los consumidores de cada país no tienen comportamientos iguales durante una crisis.

Los cambios que se tuvieron que poner en práctica para mantener un posicionamiento de *marketing*, de marcas, etc., fueron propios del Uruguay. La idiosincrasia de cada país también influyó en el comportamiento del consumidor.

Si bien destaca que las personas encuestadas fueron más susceptibles a las ofertas y descuentos del momento, no compran necesariamente porque sean productos “baratos” o “accesibles”. (Kotler, & Armstrong, 2012, p. 24).

La mayoría de los consumidores se resisten a cambiar su estilo de consumo, más allá de las advertencias de las autoridades políticas y económicas, de encontrarse en una situación de crisis.

Tanto en el estudio anteriormente mencionado, como en el período de pandemia 2020 - 2021, los consumidores pueden llegar a convertirse en un ser “más consciente” de su economía y gastos (recién cuando se ven en situación límites u obligados por medidas sanitarias obligatorias).

III. Análisis de los datos obtenidos

1. Cambios generales en los contenidos de la comunicación publicitaria

La comunicación publicitaria y las agencias debieron adaptar los discursos comunicacionales, en forma y contenido. Entre estos cambios, advertimos la revisión de mensajes, buscando transmitir empatía y solidaridad. Además, aumentaron las iniciativas para demostrar el compromiso de la empresa con el bienestar social y la seguridad de sus empleados. Incluso, la revisión de imagen de marca, llegó a ser un gran reto de creatividad.

Un claro ejemplo en nuestro país es la empresa latinoamericana “Mercado Libre⁵”. El logo tradicional de la marca constaba de un apretón de manos. Ante la llegada del COVID-19, en marzo del 2020 los creativos optaron por modificar su logotipo de una manera muy ingeniosa: reemplazaron el clásico apretón de mano por un saludo codo con codo, acompañado del mensaje “Codo a todo en las difíciles hasta que llegue lo mejor”. La adaptación fue clara y rápida: conectar con sus consumidores a través de los valores de la empatía.



Nota. Antes y después del logotipo. La Nación, Argentina, 2020.

⁵ “Mercado Libre es la mayor plataforma de comercio electrónico de la región, donde millones de compradores y vendedores se encuentran para realizar transacciones con una amplia gama de productos y servicios, a precio fijo. (Mercado Libre, Uruguay).

La empresa multinacional de equipamiento deportivo Nike, no quedó atrás. Lanzó una campaña con el objetivo de animar a los amantes del deporte a continuar realizando sus actividades con una llamada a la acción de: “*Play inside, play for the world*”: (Juega por dentro, juega por el mundo), fomentando el entrenamiento desde casa.

**IF YOU EVER DREAMED OF PLAYING
FOR MILLIONS AROUND THE WORLD,
NOW IS YOUR CHANCE.**

Play inside, play for the world.



Nota. Instagram. Nike 2020

“Si alguna vez soñaste con jugar para millones de personas alrededor del mundo, esta es tu oportunidad”.

Por su parte, la marca de vehículos estadounidense especializada en la producción de automóviles todoterreno, Jeep, dejó de lado los cambios de logo y llevó su creatividad más allá, mostró desde un ángulo distinto la vista de sus vehículos: desde el interior de una casa. La creatividad radica en que, esta perspectiva se logra únicamente mediante la entrada de luz a través de la parrilla de ranuras (un elemento clave y distintivo del diseño de la marca).



Nota. Motormagazine. 2020

A pesar de que las marcas utilizan diferentes recursos para llegar a sus clientes, el objetivo del mensaje siempre fue el mismo: “Quédate en casa”. Si bien el desafío fue de forma global, la capacidad de cambio puede ser mucho más accesible para este tipo de empresas internacionales por varios aspectos: mayores recursos financieros, más experiencia en gestión de crisis a nivel global y su presencia en múltiples mercados de manera simultánea.

2. Cambios relevantes en las agencias uruguayas

El estudio “Análisis del impacto del COVID-19 entre las agencias asociadas a Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad” (AUDAP), reveló las expectativas que manejaba la industria publicitaria en el período 2020 - 2021, a través de la percepción de los directores generales de las agencias asociadas. (Ferreira, 2020)

Según el informe, durante el 2020, las agencias vieron una fuerte caída de los ingresos; un 58% de los clientes suspendió temporalmente su inversión destinada a la publicidad, otro 30% de las cuentas redujo los honorarios mensuales, mientras que el 12% restante decidió cancelarlo.

Esta disminución, se debió a la incertidumbre económica del momento, así como también por un posible cambio en las formas de consumo por parte de los clientes. Si bien algunos decidieron reducir sus inversiones, otros se vieron obligados a realizar una cancelación total de su inversión, lo que llevó al cierre temporal o permanente de sus negocios.

Los resultados de este informe tienen una gran similitud con los datos obtenidos en la entrevista a uno de los directores de la agencia de *marketing* digital Markenetics, en la que reveló haber perdido alrededor del 60% de sus clientes en menos de dos meses, como veremos más adelante.

El estudio entre las agencias asociadas a AUDAP menciona que, a pesar de la gran reducción de inversión y un escenario poco favorable, paradójicamente, éstas tuvieron “más trabajo”. Ya que, el 60% de estas, coinciden en un aumento del relacionamiento con sus clientes (en un 20%). Una de las razones por las cuales sucedió este fenómeno, fue por la necesidad de generar mayores estrategias de comunicación.

Las restricciones y el distanciamiento obligaron a las agencias a adaptarse y a orientar a las marcas con las cuales trabajaban hacia nuevos enfoques, más tecnológicos y virtuales. La adaptación a la nueva era digital facilitó una cercanía con la audiencia, la cual pasó a “estar” mucho más tiempo en línea. Podemos afirmar que las agencias, continuaron activas en su totalidad, siendo un “socio estratégico” fundamental de sus clientes, abordando la nueva situación desde una comunicación planificada. A pesar de la delicada posición económica en que se encontraban las marcas, algunas optaron por seguir eligiendo trabajar con su agencia de confianza, con la esperanza de poder subsistir y salir adelante en esta nueva situación de cambios.

Incluso, el desafío también fue para las agencias, las cuales debieron trabajar, en algunos casos, con un menor presupuesto, y apostando a que sus clientes continuaran destacándose en el mercado, sin margen de error.

3. Plataformas digitales

La sociedad fue testigo de cómo la publicidad tradicional cedió terreno a estrategias digitales. Sin embargo, los medios tradicionales como televisión y radio continuaron desempeñando un rol muy importante en la comunicación, dependiendo de las franjas etarias del consumidor (nuevas y viejas generaciones).

Desde mucho antes de la pandemia, la publicidad tradicional utilizaba preferentemente el alcance masivo que brindaban medios de comunicación tales como la televisión y la radio.

A pesar del éxito de las campañas publicitarias medidas por esas variables cuantitativas (como el alcance, la frecuencia, el impacto, entre otros), el cambio hacia estrategias de comunicación más digitales, hizo que se tuvieran en cuenta aspectos mucho más cualitativos, tales como la participación e interacción entre la marca con su audiencia.

La gran ventaja de las plataformas digitales es la posibilidad de obtener un análisis más detallado del comportamiento del consumidor. Por ejemplo, actualmente se tiene la posibilidad de obtener datos en tiempo real; información sobre clics (por ejemplo, en un sitio web), visualizaciones e interacciones, las cuales permiten analizar de forma inmediata y realizar algún ajuste si es necesario.

Otra de las ventajas es la posibilidad de obtener una segmentación mucho más exacta del público objetivo; como datos demográficos, comportamiento, cantidad de tiempo que se detiene a ver un video, entre otros. Esto permite personificar los mensajes y obtener una campaña más efectiva.

Incluso, las plataformas digitales permiten realizar pruebas A/B y experimentación. Por ejemplo, Meta Business Suite⁶ permite comparar dos versiones de una misma estrategia publicitaria modificando variables del anuncio. Estas pueden ser de imagen, texto, público, segmentación, intereses, entre otros. El objetivo es mostrar cada versión a su público con el fin de determinar cuál de los dos tiene un mejor rendimiento. Este tipo de anuncios sirve para descartar hipótesis sobre el rendimiento de un público especializado y basarse en los resultados de mediciones reales. En comparación con los medios tradicionales, la plataforma brinda opciones de presupuestos más flexibles, lo que permite ajustarse al tipo de inversión de cada empresa.

Estas plataformas también se destacan por proporcionar una variedad de indicadores clave de rendimiento (*KPI, key performance indicators*), que permiten una evaluación más integral del rendimiento de la campaña.

Por ejemplo, la tasa de clics (CTR) es una de las métricas claves para el desarrollo de las campañas publicitarias, ya que mide la relación entre el número de impresiones y los clics recibidos, brindando una visión clara y precisa sobre la efectividad de una campaña. Por otro lado, el retorno de la inversión, denominado (ROI), es fundamental para medir la rentabilidad de la campaña, comparando los ingresos obtenidos con el gasto realizado.

Asimismo, el costo por clic (CPC) nos indica el monto que se paga cada vez que un usuario interactúa con el anuncio (a través de un clic), mientras que, la tasa de conversión muestra el porcentaje de usuarios que realizan una acción deseada luego de ver un anuncio, como por ejemplo una compra, suscripción, entre otros.

⁶ Meta Business Suite es una solución integral para administrar todas las actividades de marketing y publicidad en Facebook e Instagram. Centraliza las herramientas que ayudan a conocer a los clientes en todas las apps y a obtener mejores resultados comerciales. (Meta Business Facebook)

Finalmente, el costo por adquisición (CPA) es fundamental para determinar cual es el costo promedio de adquirir un cliente nuevo a través de una campaña, lo que permite comprender el costo asociado a cada conversación obtenida en la campaña.

Por lo tanto, las plataformas digitales permiten rastrear acciones específicas que realizan los usuarios luego de interactuar con los anuncios. Esto incluye visitas al sitio web, compra de productos, registro de descargas, entre otros.

Podemos afirmar que, durante el período de pandemia, la necesidad de innovación y creatividad fue crucial para las agencias. No solo debieron adaptarse rápidamente y dar soluciones que transmitieran seguridad y confianza para no perder a sus clientes, sino que también experimentaron un gran desafío con los “nuevos consumidores”.

Sin lugar a dudas, la pandemia del 2020 - 2021 también fue importante para que las marcas entendieran la importancia de tener “voz” y presencia, siendo un factor clave para llegar al consumidor.

4. Disminución de los contactos interpersonales y adaptaciones para su impacto

Unas de las principales consecuencias en el relacionamiento entre las personas, fue la disminución de los contactos interpersonales y el gran aumento de la comunicación a través de medios digitales.

Los medios de comunicación saturaron de información a los espectadores, generando en varias ocasiones, malas interpretaciones de la evolución de la situación sanitaria.

Desde tiempos inmemoriales han existido las noticias engañosas y con las nuevas tecnologías de comunicación e información, las mismas se vieron incrementadas.

Podemos afirmar que, durante la pandemia, la comunicación tuvo un fuerte impacto en todos los ámbitos de las relaciones humanas. Uno de los más nombrados fue el sector de la

salud, que fue el primero en enfrentar desafíos significativos en la comunicación dentro de sus puestos de trabajo.

La atención médica, los hospitales y el personal de salud experimentaron una gran presión, no solo por atender una gran cantidad de pacientes, sino también, porque tuvieron que adaptarse rápidamente, con el objetivo de continuar siendo eficientes en su labor. Además, tuvieron que hacer una reorganización en el servicio, debido a que, la carencia de camas, equipo médico y personal capacitado se hizo notoria implicando más desafíos.

Este objetivo tiene una gran similitud con el objetivo de las marcas, agencias y anunciantes: continuar enfocadas en las necesidades del consumidor, manteniendo la mayor eficiencia posible frente a los cambios en el tipo de demanda provocados por la pandemia.

Para poder comprender más de cerca cómo se comportó y desarrolló la comunicación en el ámbito de la salud, realizamos una entrevista al Lic. en Enfermería Sebastián Callero⁷, más de 10 años de experiencia en el rubro.

De acuerdo a las respuestas del entrevistado, podemos dividir el problema de la comunicación en pandemia en dos facetas. Una primera faceta fue la comunicación interpersonal dentro de las instituciones, la cual no se vio afectada en gran medida. Aunque admitió algunas dificultades menores a la hora de comunicarse con el resto del equipo, ya que, las nuevas medidas de seguridad interfirieron en la fluidez de los mensajes emitidos.

Mientras que, la segunda faceta, estuvo emparentada con la gran demanda de atención para el público, que pasaron de ser presenciales a ser gestionadas de forma *online*.

Recordando que la comunicación interpersonal es el intercambio verbal y gestual de información entre dos o más personas, la dificultad para expresarse verbalmente, e incluso visualmente, se vio afectada. Expresar y transmitir emociones detrás de capas de protección,

⁷ Lic. en Enfermería en Asociación Médica de San José (AMSJ) y Auxiliar de Enfermería en Hospital de San José.

fue más complejo de lo habitual, ya que existió una falta de interacción directa entre los compañeros.

Algo similar sucedió con la comunicación en el *home office*⁸; en este caso el lenguaje gestual y visual también llegó a “escondarse” detrás de distintos dispositivos electrónicos de comunicación no interpersonal.

A diferencia de la sociedad en general, que tenía en cuenta la constante información brindada por los medios de comunicación, el ámbito de la salud era el que vivía una cercanía con la situación que estaban viviendo los pacientes.

El entrevistado, afirmó que, optaba por no escuchar a los medios masivos de comunicación o leer noticias en redes sociales, para no darle más importancia de la que él realmente necesitaba para desarrollar su trabajo. La elección de no prestar atención a los medios de comunicación, puede deberse a la sobrecarga laboral, debido a la exposición diaria y a un riesgo constante, no solo en el aspecto físico, sino también en el mental.

Otro factor que llevó a Callero a no escuchar a los medios, fue la posibilidad de recibir información más profesional y especializada. Al contar con conocimientos técnicos y experiencia en la profesión, optaron por recibir información de fuentes más científicas, pero, sobre todo, las provenientes del Ministerio de Salud Pública del Uruguay. La experiencia directa sobrepasó en importancia ante cualquier información que pudiera brindar otro medio de comunicación.

La segunda faceta, mencionada anteriormente, estuvo vinculada al incremento del servicio *online* dentro del sector de la salud; desde las consultas telefónicas, el uso de plataformas en línea para agenda de especialista, hasta la entrega de medicamentos a domicilio.

⁸ Forma de trabajo que se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o centros de trabajo habituales, y que implica la utilización de equipos informáticos y de telecomunicaciones como herramientas primordiales para el cumplimiento de las actividades.

Si bien este factor dependió en gran medida de cada institución, se observó un incremento de servicios *online* en el sector.

Este aumento, también se vio reflejado en gran parte de las empresas uruguayas. Según el informe realizado en el año 2021, “Indicadores del comercio electrónico en las empresas uruguayas” realizado por la Cámara de la Economía Digital (CEDU) Y FACTUM, las ventas *online* de las empresas se duplicaron en 2020 con respecto a 2019. El director de la encuestadora Factum, Eduardo Bottinelli, expresó que:

«Hay empresas que crecieron muchísimo en 2020 porque la propia pandemia las llevó a tener que desarrollar un canal digital que tenían poco desarrollado o no desarrollado, por lo tanto, hubo un incremento muy fuerte de las ventas *online*».

La nueva modalidad *online* en el sector de la salud permitió una nueva forma de acceso para los pacientes, personal médico e institución.

Podemos afirmar que existe una fuerte relación entre las formas que utilizó el sector de salud respecto a la prestación de sus servicios, con las formas utilizadas por diversas empresas para vender sus productos y/o servicios de consumo: el incremento de las plataformas *webinars* y la rapidez para adaptarse a la situación del momento. La clave fue identificar cuáles fueron los aspectos más vulnerables de la comunicación tradicional y cómo se pudo combatir este problema para proteger el buen relacionamiento.

5. Un estudio de caso: Markenetics

Presentaremos los resultados obtenidos de la entrevista realizada a la agencia “Markenetics”; una agencia con 12 años en el mercado uniendo *marketing* y tecnología para generar acciones significativas que potencien a las marcas.

“*Marketing* y tecnología es como hoy se debe competir en el mercado. Es la realización de acciones para atraer potenciales clientes integrando distintas herramientas digitales, transformando rápidamente los datos en información valiosa y así obtener una nueva ventaja competitiva”, Sitio web, Markenetics.

Su amplia gama de servicios incluye la planificación estratégica, *marketing*, implementaciones y gestión de oportunidades. También se especializan en la digitalización de negocios, diseños y desarrollo de *eCommerce*⁹. Además, integran estrategias de comunicación, creación de contenido, gestión de redes sociales, email *marketing* automatizado, desarrollo de identidad visual, entre otros.

La agencia ofrece servicios personalizados para medianas y grandes empresas, abordando cada proyecto desde diferentes perspectivas. Trabajan en conjunto con sus clientes, para analizar y definir objetivos que logren mejorar el posicionamiento de la marca.

Basándose en la información recibida por cada cliente, realizan un análisis profundo del mercado contextual, para detectar amenazas y oportunidades de cada caso. Este último, brinda una percepción más completa de la realidad de una marca/y o servicio en el mercado.

Armstrong y Kotler (2013) expresan que, “Aunque las percepciones del cliente y el mercado son importantes para la creación de valor y las relaciones con el cliente, puede ser muy difícil obtener la información relativa a estos aspectos”. (p. 96)

En este contexto, el objetivo de las entrevistas fue explorar a fondo su papel como agencia y el trabajo con las marcas en este nuevo estado de situación.

Partiendo de nuestro trabajo central de investigación, sobre si la pandemia del 2020 - 2021 influyó en la comunicación y en los servicios como agencia de *marketing*, la respuesta

⁹ El comercio electrónico o *ecommerce* es la compra y venta de bienes y servicios utilizando Internet. (Mailchimp).

fue afirmativa. Matías Viera¹⁰, uno de los directores de Markenetics, afirman que influyó enormemente debido al miedo y la baja en el consumo en los servicios en general, generando un gran temor en las empresas y perdiendo alrededor del 60% de sus clientes en menos de dos meses.

Tanto el gobierno uruguayo como diversas agencias tuvieron que adaptar sus estrategias de *marketing* y comunicación para enfrentar los retos únicos que trajo la crisis sanitaria. Las iniciativas del gobierno se centraron en comunicar medidas de prevención y concientización, mientras que las agencias optaron por orientar sus estrategias con el objetivo de lograr una mayor cercanía con los consumidores.

El gobierno uruguayo realizó diversas campañas de concientización sobre el distanciamiento social; mensajes como “Quédate en casa”, campañas de vacunación e incluso, recomendaciones para continuar con la baja de contagios.

A través de un mensaje sencillo y dinámico (con el recurso de animaciones), el gobierno lanzó una campaña llamada "Vamos, nos vacunamos"¹¹, donde incentiva a varios sectores de la población a vacunarse, con el mensaje “vamos para protegerlos, vamos para cuidarlos, vamos para divertirnos, vamos para estar bien”. Independientemente de la edad de cada individuo, desde bebés, niños, adolescentes, adultos, y adultos mayores, a través de la campaña, se resalta normas socialmente correctas que promuevan la conducta deseada.

La recolección y obtención de datos cualitativos, ha sido sumamente necesarios para conocer más en profundidad al consumidor; lo que éste piensa, desea y necesita. No basta únicamente con conocer aspectos o normas generales del mercado.

¹⁰ Lic. en Sistemas de Información y Comunicación, fundador y organizador de la comunidad oficial de WordPress Montevideo y director de la Agencia de Marketing y Tecnología Markenetics.

¹¹ En el siguiente link se puede ver la pieza principal de la campaña https://www.youtube.com/watch?v=xynu4z_39GA

Es correcto afirmar que, las agencias cumplen un papel fundamental a la hora de proporcionar estrategias innovadoras que permitan a las empresas destacarse en un entorno cada vez más competitivo.

Cambios en las estrategias, los mensajes y los consumidores, además de nuevos presupuestos con los cuales trabajar, fueron algunos de los desafíos a los cuales se enfrentó Markenetics.

El primer desafío consistió en subsistir como agencia, viéndose obligados a cambiar su modalidad de trabajo presencial a forma remota, así como también continuar manteniendo una comunicación continua y lo más “fluida” posible con cada uno de sus clientes de manera *online*, una modalidad que aún era un poco inusual para esos años, a pesar de estar más avanzados tecnológicamente que en otros tipos de crisis precedentes.

El equipo de Markenetics ya trabajaba con un sistema de gestión de tareas, el cual contribuía a una mejor organización de forma interna con el resto de los compañeros. Este sistema permite organizar cada proyecto, así como también contabilizar el tiempo de trabajo de cada uno. La herramienta permite visualizar mejoras en prioridades y tiempos de demoras, para optimizar mejor cada trabajo. A nivel operativo parece una herramienta completa, pero la creatividad y la interacción con los demás no puede ser suplantada.

Viera, menciona que esto obligó a dejar el viejo pizarrón de lado y el *post it*, para encontrar otra serie de herramientas que estimulen la creatividad. Las reuniones *online* fueron las que suplantaron estas formas “siendo menos espontáneas, pero igual de efectivas”.

Le consultamos a Viera si fue necesario ajustar sus enfoques para atraer nuevos clientes, a lo cual respondió afirmativamente, haciendo hincapié en una acción en particular: la realización de *webinars*. Estos, se brindaron de forma gratuita y para todo público, ya que su objetivo principal fue de *branding*, es decir, generar una conexión emocional con los consumidores, haciendo que estos asocien ciertas características y beneficios con esta marca

en particular.

Aunque su enfoque se centraba específicamente en construir y fortalecer la identidad de marca de Markenetics, estas acciones permitieron a la agencia concretar nuevas ventas y realizar talleres pagos para empresas y academias.

Esta iniciativa comenzó debido al distanciamiento y el trabajo remoto. Considerando que Markenetics ya tenía experiencia en esta modalidad de trabajo, eran llamados para ser *speakers* y ordenadores en distintos tipos de *webinars*, ya sea por; la tecnología con la cual trabajaban, sus campañas de *marketing*, e incluso por su conocido “COVID -19 Canvas”, sumándose un “nuevo producto”.

En la necesidad por diversificar ofertas y responder a las nuevas demandas generadas por el mercado, el nuevo servicio consistía en brindar consultorías de *marketing* para los ya clientes, como también atraer a nuevos clientes.

El mismo invitaba a la reflexión y a un análisis del *marketing* más profundo y estratégico, para conocer el verdadero funcionamiento de cada empresa. Esto implicó dejar de ver al *marketing* como algo aislado y lograr conectar el mismo con todas las áreas de la empresa (operaciones, ventas, logística, atención al cliente, entre otras).

El fin de lograr procedimientos más efectivos fue principalmente uno: vender.

Podemos destacar una visión más práctica del *marketing*, donde las estrategias no solo se enfocan en obtener visibilidad o llegar a la mayor cantidad posible de personas, sino también lograr una mejora en la eficiencia de las operaciones.

A tan solo dos meses de declarar emergencia sanitaria en Uruguay, Markenetics ya compartía en su sitio web: “El mundo cambió por el Covid-19 y no volverá a ser como antes por un largo tiempo. Descargá este Lienzo que te ayudará y será de utilidad para la gestión estratégica de tu negocio durante la pandemia.” Al completar un formulario con los datos personales (nombre, apellido, empresa y email) el usuario recibió la información directamente

en su correo electrónico.

La agencia diseñó esta herramienta para ayudar a las marcas a adaptarse a los cambios provocados por la pandemia. Este modelo, proporcionó un marco visual que obliga a las empresas a replantear su propuesta de valor, estrategias de comunicación e incluso tácticas de *marketing* en un contexto de crisis. La difusión del mismo fue a través de distintos *webinars* y con publicidad paga en redes sociales.



El primer punto del "Covid-19 Canvas" se enfoca en identificar y comprender tanto los clientes fidelizados como los nuevos clientes. Por un lado, averiguar si estos se sienten desconectados de la marca ya que, comprender sus sentimientos permite desarrollar estrategias de reconexión más efectivas. Asimismo, identificar a través de que plataformas digitales llegan los nuevos clientes y si comparten características con los clientes existentes.

El segundo punto, invita a las marcas a replantearse su propuesta de valor. Aquí visualizamos la importancia de evaluar si la marca se alinea con las necesidades del nuevo consumidor, preguntándose si el producto o servicio continúa siendo relevante o necesita actualizarse. La pandemia ha cambiado las prioridades de los clientes, por lo que es esencial entender qué los satisface y qué les genera frustración en su experiencia de compra.

En un contexto donde la interacción ha disminuido, el tercer punto, se centra en evaluar los canales de distribución, especialmente en el ámbito *online*. Es importante analizar cuántos canales digitales tiene la marca y cuál es su rendimiento en comparación con el negocio físico, incluso medir la efectividad e intensidad con la cual la gestionan. Este punto invita a las marcas a cuestionarse si dicho período es el momento ideal para abrir nuevos canales digitales. Por último, pero menos importante, identificar si las estrategias serán de *branding*, es decir, estarán enfocadas en la construcción de identidad de marca, o *performance*, generando resultados inmediatos.

El cuarto punto, se enfoca en redefinir la relación entre la marca y sus clientes en ese nuevo estado de situación. Cuestionarse si realmente se está construyendo una relación significativa con los consumidores será clave para el futuro. Si bien en el nuevo contexto las interacciones presenciales pueden ser limitadas, replantearse alternativas *online* como encuentros virtuales y una atención personalizada puede lograr mantener ese vínculo con el tiempo. Analizar si el costo que conlleva mantener una relación entre cliente y marca, logra alinearse con las expectativas de la marca a largo plazo.

El quinto punto aborda la planificación financiera y su impacto en los ingresos de la marca. Debido a las modificaciones en los hábitos de consumo, es crucial comprender las motivaciones detrás de los clientes en el contexto de pandemia e investigar las preferencias de pago de estos (por ejemplo, a través de canales digitales). Esta modalidad puede permitir una mejora en la experiencia de compra e influir en la decisión de compra. Invita a las marcas a

reflexionar sobre si los consumidores están dispuestos a pagar los mismos precios que antes, ya que, ante la nueva situación económica puede ser necesario una nueva estructura de precios y/o promociones. Estas consideraciones pueden ayudar a las marcas a maximizar sus ingresos.

El sexto punto, tiene como objetivo identificar y priorizar los recursos necesarios para adaptar la propuesta de valor. Con el cambio de las necesidades de los consumidores, es necesario determinar qué recursos faltan para su adaptación. La digitalización y la rapidez para adaptarse al cambio fueron prioridades fundamentales, por lo que la inversión a las plataformas digitales será necesaria. Asignar más recursos permitirá fortalecer la propuesta de valor de la marca.

El séptimo punto se centra en la “re-conversación de actividades”. Es primordial identificar qué actividades son necesarias para satisfacer las demandas del mercado, así como también reconocer los canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos. Aunque es probable que algunas actividades deban adaptarse o transformarse para alinearse con las nuevas expectativas de los consumidores, invita a la reflexión sobre si es necesario o no. Por ejemplo, estos cambios podrían implicar nuevos métodos de comunicación, experiencias más personalizadas con el cliente, entre otros.

El octavo punto se enfoca en identificar los socios claves en el contexto de pandemia: quienes son estos aliados y si se puede contar con ellos para enfrentar este nuevo estado de situación. Un ejemplo de esta situación descrita es New Balance, la marca de calzado deportivo, que durante la pandemia, se asoció con un fabricante de cubrebocas de alta tecnología, con el objetivo de lograr una mascarilla protectora: “Fueron creados en la fábrica de la marca en Lawrence, Massachusetts y son el resultado del trabajo en equipo entre ingenieros, diseñadores y personal especializado.” (Pérez, F. 2020).

Por lo tanto, es crucial explorar actividades que realizan posibles socios (incluso, indirectos) y cómo estos pueden contribuir a la propuesta de valor de una marca ya establecida.

El noveno y último punto del "Covid-19 Canvas" de Markenetics, se centra en la alta variación de costos y su impacto en la operación de la marca. Plantea la necesidad de identificar los costos más significativos de ese momento, particularmente los relacionados con la adaptación a las nuevas dinámicas del mercado. La adaptación de actividades generalmente requiere inversiones en tecnología, lo que puede provocar un aumento temporal en los costos de la marca. Por último, invita a analizar sobre los costos de relacionarse con los clientes (pueden incluir gastos de *marketing*, personal, entre otros).

Concluyendo con los puntos del "nuevo producto", podemos afirmar que, ofrecer este tipo de información es beneficioso para ambas partes, no es sólo valioso para los usuarios que lo adquieren, sino también para que la agencia obtenga datos de los mismos, generando posibles *leads*¹² potenciales. Estos pueden manifestar su interés de diversas maneras, ya sea completando un formulario en un sitio web para obtener información, un boletín o un *ebook*, como también a través de una interacción en redes sociales (mensajes directos, encuestas, clics, entre otros).

Por lo tanto, la empresa recopila datos que pueden ser utilizados y analizados para mejorar sus productos y/o servicios e incluso, en un futuro dirigir campañas de marketing a un público en particular. Al mismo tiempo, los usuarios obtienen acceso a contenido útil.

Le consultamos a Viera si recordaba alguna campaña publicitaria (propia o ajena) que se haya destacado en dicho período. En este escenario, el entrevistado recordó una acción llevada a cabo por Markenetics con un cliente del sector de equipamiento odontológico.

La estrategia se enfocó en la promoción de nuevas prácticas y capacitaciones para los odontólogos, con el objetivo de que éstos se mantuvieran cercanos a la marca con la cual trabajaban. Para ello, se generaron materiales específicos y campañas de difusión, para que los odontólogos que no tenían actividad, siguieran vinculados a la marca mediante diversas

¹² El lead se trata de una persona o una empresa que demuestra interés en los productos y/o servicios de una marca, generalmente mediante acciones específicas que implican una interacción directa con la empresa.

capacitaciones.

En estas estrategias, podemos observar varios aspectos fundamentales, tales como la proximidad con el cliente, la adaptación a nuevas realidades y el valor añadido de las capacitaciones. Al ofrecer este tipo de talleres, se mantuvo una conexión cercana con el sector odontológico. Esto fortaleció la lealtad hacia la marca e incluso, se generó una nueva comunidad con muchos nuevos profesionales que se sentían aislados y desafiados por la nueva situación.

La pandemia, trajo cambios significativos en la sociedad y aún más en el sector de la salud, incluyendo normas de higiene y nuevos protocolos de atención. Al promover nuevas prácticas, la marca demostró su compromiso social y profesional, brindando confianza y respaldo a los odontólogos en su labor.

Le consultamos a Viera por qué recordó específicamente este rubro y nos respondió que, el mismo no contaba con la adopción de tecnologías y últimas actualizaciones. Por lo tanto, este tipo de acciones posicionaron la cercanía con el cliente y a la marca como un referente en el sector, siendo un proveedor de producto y también un aliado de estos profesionales.

Viera, afirma, “Se logró que una buena cantidad de odontólogos estuvieran cercanos a la marca”.

Desde un primer momento, las marcas se vieron afectadas por esta nueva coyuntura, principalmente debido al cambio en el comportamiento de sus consumidores. A causa del aumento de la competencia en el mercado, Viera, comparte que, a cuatro o seis meses de la pandemia, la mayoría se limitaron a no realizar compras, por lo que esto llevó a que tales marcas “congelaran” temporalmente sus acciones para luego lanzar ofertas con precios más agresivos.

Aunque el entrevistado no recuerda el rubro específicamente, menciona que, “cuando comenzó la pandemia quedó todo congelado (...) la gente ya vio que había que

moverse y ahí fue que empezaron a activarse”.

Debido a la nueva situación económica, las marcas no siempre podían brindar un valor agregado. Esto se debió, principalmente, a que no ofrecían algo adicional que justificara su precio. Frecuentemente, el costo de un producto incluye tanto su precio base como el valor extra que la empresa aporta.

Por lo tanto, las empresas no podían brindar un gran asesoramiento como estaban habituados, en lo que podría ser un mostrador, una capacitación presencial, o incluso, mostrar el producto *in situ*, menciona Viera.

El usuario común se encontraba más conectado que nunca. Gran parte de la población incrementó la utilización de las nuevas tecnologías y las plataformas *online*. A pesar de la crisis económica, los consumidores se volvieron más interesados en la búsqueda de productos de forma *online*, lo que, en muchos casos, les permitió conocer los mejores precios del mercado. De aquí surge la importancia del trabajo en conjunto entre las agencias y las marcas, logrando una recopilación de datos más completa para luego salir con precios mucho más competitivos.

Uno de los pasos iniciales que realiza Markenetics antes de brindar un servicio de *eCommerce* es analizar el negocio y ver como se debe desarrollar en el comercio electrónico. Pero, investigar un mercado en constante cambio puede presentar una serie de desafíos significativos, poniendo a prueba la adaptabilidad de cada empresa.

Considerando al *marketing* desde un enfoque más clásico y tradicional, que incluye elementos de producto, precio, plaza y promoción, Viera, afirma que fue un desafío la variable distribución.

Debido a la modalidad de venta *online*, muchas empresas se vieron obligadas a integrar pasarelas de pago en línea para impulsar su negocio. Existió la necesidad de repasar las estrategias de distribución ya que los consumidores no se desplazaron para recoger sus

compras como lo hacían anteriormente.

Adaptar los métodos de entrega y logística para satisfacer las necesidades del cliente fue un desafío debido a las restricciones de movilidad. Este hecho obligó a las empresas a implementar soluciones más ágiles como el envío a domicilio, nuevos canales de venta digital, e incluso, una correcta optimización de inventario, asegurando que haya suficientes productos disponibles y evitando excesos innecesarios. Los servicios *online* y los nuevos *eCommerce* tomaron protagonismo y experimentaron una gran transformación y crecimiento.

Según un estudio realizado por Consultoría Estratégica de Investigación de Mercados (2020) referido a los cambios ocurridos por la incidencia del COVID-19, se ha modificado la importancia de algunos atributos que condicionan a la imagen de marca. Por ejemplo, hubo un aumento de importancia en aspectos de digitalización, sostenibilidad, solidaridad, cercanía, precio y seguridad. Hay que tener en cuenta que se trata de un análisis meramente genérico, ya que cada mercado tiene sus propias distinciones que determinan el posicionamiento de una marca.

Antes de la pandemia, muchas empresas consideraban al ámbito digital como un aspecto secundario de sus negocios. Sin embargo, en el transcurso del período de crisis hubo un cambio de mentalidad, reconociendo al canal digital como parte de una estrategia efectiva para concretar una posible venta.

“Se dieron cuenta de que este era un canal que tenían que atender de verdad y no solamente tenían que tenerlo *online*”, afirmó Viera.

Este entorno dinámico impulsó una nueva era de digitalización, donde las empresas debían aprovecharlo para lograr un crecimiento masivo, incluso alcanzando la posibilidad de establecerse como líderes en un mercado competitivo.

Aunque Viera, afirmó que hubo un aumento en el número de personas que accedían a plataformas *online*, pero no todas las empresas estaban bien establecidas en este entorno, ya

que, muchas empresas no habían optimizado al 100% su presencia *online* o la tenían descuidada. Esto llevó a un cambio en la atención por parte de las empresas, reconociendo la necesidad de invertir en esta nueva área, sin dejar de lado las necesidades y expectativas del consumidor.

Las preocupaciones laborales y personales se dieron de una forma simultánea, ya que, a pesar de tener que llevar a cabo las estrategias de una marca y/o empresa, la salud de cada cliente pasó a ser indiscutiblemente primordial a la hora de entablar un diálogo con cada uno de ellos.

Al consultar con el entrevistado cómo se vio reflejada la preocupación de la salud en los contenidos a realizar, su respuesta fue que, casi a un 100% “se vendía cualquier tipo de producto o servicio, pero manteniendo la distancia con cuidados correspondientes. Y siempre, mostrabas el producto y mostrabas que tu proceso era responsable en cuanto a los términos sanitarios” Viera.

Markenetics observó cambios significativos en el comportamiento del consumidor y las marcas, respecto a las formas de comunicación digital.

Viera menciona que, antes se trataba de evitar la comunicación mediante Whatsapp o Chats *Bots*. Esto podía deberse a la percepción que tenían los consumidores, quienes veían estos canales como más informales, con la posibilidad de recibir respuestas automatizadas y despersonalizadas, lo que podría impactar negativamente en la calidad del servicio.

Incluso, las empresas también preferían métodos de comunicación más tradicionales, como la llamada telefónica o correos electrónicos, además de que no implicaba un costo operativo adicional, la interacción con el cliente era mucho más dinámica y personalizada.

Sin embargo, luego de cuatro a seis meses, la pandemia obligó a consumidores y marcas a un cambio de perspectiva. A pedido de las marcas, habilitaron todos los canales de

comunicación existentes para poder llegar al consumidor.

(...) “El teléfono no funciona, el mostrador no funciona, la venta por catálogo con vendedores que visitan, tampoco funciona. Es todo vía WhatsApp y canales digitales”, afirmó Viera.

Los clientes fieles reconocen el valor de la marca que consumen; es por eso que la eligen entre un abanico de opciones. Se mantienen fieles a las mismas en la medida que van adquiriendo mayor confianza, la cual obtiene luego de un tiempo significativo de recibir calidad y cumplimientos.

A pesar de los desafíos, la agencia nos expresó que el mayor crecimiento se vio en artículos de vestimenta, zapatería y retail en general. Por otra parte, los más afectados fueron “aquellos servicios profesionales para profesionales (B2B)¹³, afirmó Viera.

Ante tal afirmación, podemos ver una divergencia en el desempeño de distintos sectores durante la pandemia. Los servicios B2B como los más afectados destaca cómo las industrias que requieren de una interacción cara a cara y un servicio más personalizado, se enfrentó a un reto de mayor dificultad. Esto se debe a que, la base de toda empresa B2B son sus clientes, y con las restricciones impuestas por la pandemia, llevó a una disminución en oportunidades de ventas, cancelaciones de consultorías presenciales, entre otros.

Por otro lado, Viera compartió que la agencia contaba con una métrica particular para evaluar el impacto de su trabajo: el retorno de clientes.

El *feedback* recibido por sus clientes fue positivo, dejando en evidencia la efectividad de las estrategias implementadas, así como también la capacidad para adaptarse

¹³ “La publicidad business to business (de empresa a empresa) va dirigida, tal como su nombre lo indica, de una empresa hacia otra compañía. En este sentido, los consumidores son otros negocios que pueden contratar los servicios de una compañía o adquirir sus productos. Lo ideal es acercarse con algún bien que resulte interesante para alguna empresa, como algún software de gestión o algún equipo o maquinaria, o bien que resuelva algún problema detectado en un sector de producción. (Ribadeneira, M. 2023).

rápidamente a las nuevas necesidades de sus clientes y las nuevas demandas del mercado.

Aunque en la primera instancia de entrevista con Viera, reveló que perdieron alrededor del 60% de sus clientes en menos de dos meses, muchas de esas marcas luego volvieron, después de haberse “ido” en dos modalidades; aquellas que se bajaron a cero, suspendiendo completamente los servicios contratados, y las marcas que redujeron el nivel del servicio, ajustando costos en lugar de detenerse por completo.

Muchas marcas reconocieron el valor crucial que tuvo el equipo para un mejor funcionamiento de su empresa. Viera menciona que: “si no estábamos nosotros atrás haciendo esas activaciones, realmente el negocio no caminaba”. Es ahí donde se hace el punto de inflexión y las marcas volvieron en busca de sus servicios, retomando la relación con Markenetics en condiciones similares a antes de la pandemia. Aunque el período de crisis afectó la inversión en los servicios de *marketing*, eventualmente las empresas sintieron la necesidad de reactivar sus estrategias.

Viera afirmó “fuimos el único canal y proveedor que quedó activo en esa época, porque era lo único que funcionaba”. El diálogo abierto, las nuevas consultorías, el seguimiento y el trabajo continuo, permitió a la agencia destacar en calidad de servicios en un entorno de constante cambio.

Según una nota publicada por da Silva (2021), en La Diaria Economía, un trabajo realizado en el 2021 por la consultora Exante, da Silva, analizó “los balances de casi 1.700 empresas grandes y medianas para conocer lo que ocurrió con las ventas, la rentabilidad, los gastos y el endeudamiento durante el ejercicio 2020”. (s/p).

A pesar de que hubo una baja en la venta y utilidades de empresas locales en general, hubo un porcentaje de esas empresas que aumentó sus márgenes de ganancia con respecto al año anterior.

De dicho informe nos interesa destacar el aspecto que refiere a las estrategias

desarrolladas por las empresas que llegaron a mejorar sus utilidades.

“A este respecto, el resultado positivo se deriva tanto de una reducción de los gastos de administración y ventas (62% lo hizo) como de un aumento de los márgenes brutos (72%)”.

(s/p)

Aunque estos resultados no aparecen del análisis de los balances, Pablo Rosselli (economista y socio de Exante) comentó que, a través de conversaciones que se entablan con diversos clientes, es de público conocimiento que las empresas “trataron de optimizar de muchas maneras su ecuación de costos”. Desde reducción de personal, disminución de horarios de atención al usuario, hasta recortes en *marketing* y publicidad. (da Silva, 2021)

Como hemos mencionado a lo largo del trabajo, dicho período se caracterizó por un continuo bombardeo de información, por lo que la visibilidad y el alcance fue una métrica esencial para los clientes, además de las compras y consultas *online*, por lo que el equipo tomó mayor conciencia de su importancia durante el período de crisis.

A pesar de obtener un resultado positivo, fueron meses durísimos para Markenetics, con pocas certezas de lo que iba a suceder. La preocupación no era únicamente por la baja en la contratación de sus servicios y escasas ventas, sino también, como un ciudadano más, la preocupación constante sobre la salud del propio equipo y sus familiares. A pesar de este panorama, contaban con la confianza de la calidad de sus servicios, los cuales fueron fortaleciéndose paulatinamente, cada vez más, y finalmente, terminaron teniendo éxito. Partiendo de una empresa de 4 personas, se expandieron a 12 colaboradores, más 4 profesionales, los cuales, al día de hoy, conforman un equipo de 16 personas. “Sabíamos que en caso de sobrevivir íbamos a salir muy fortalecidos y así fue”, sentenció Viera.

Para finalizar los datos obtenidos de la entrevista con Markenetics, nos parece pertinente compartir la siguiente reflexión:

“Lo principal es que, hasta el momento en la humanidad, las crisis son temporales, y estaba demostrado, analizado y estudiado que todas las empresas que sobreviven las crisis salen de ellas más reforzadas. Y nosotros fuimos un claro ejemplo de eso”. Viera.

6. Nuevas estrategias en el rubro alimentos

También se manifestaron cambios significativos en el rubro de “alimentos” durante la pandemia; como nuevas estrategias de *marketing*, ventas y diferentes formas de percibir al consumidor.

Continuando con uno de los objetivos centrales de nuestra investigación, y con el afán de entender los nuevos desafíos a los que se enfrentaron las marcas, empresas y consumidores como tales, llevamos a cabo una entrevista con uno de los socios directores del sector de alimentos - Boutique de carnes - conocida como Meat Boss.

El local comercial comienza su actividad en el 2019 como un proyecto entre dos amigos, con el objetivo de ofrecer a sus clientes la mejor selección de carnes uruguayas envasadas al vacío. Este modelo de boutique se diferencia de una carnicería tradicional, ya que la carne ofrece una mejor conservación, evitando el crecimiento de hongos y bacterias por 4 meses (respetando las temperaturas adecuadas). Asimismo, su servicio se diferencia por ofrecer una mejor variedad y selección de cortes, que anteriormente no estaban disponibles o eran difíciles de acceder por parte del público final.

Felipe Sosa¹⁴, afirma que, en términos generales, la pandemia influyó positivamente en sus ventas, debido a que los consumidores empezaron a estar interesados por consumir alimentos envasados al vacío y con origen directo de frigorífico; donde existe un mayor control y no hay riesgos de contacto en la cadena (desde el momento que sale del frigorífico hasta que llega a la carnicería tradicional).

¹⁴ Ing. Agr. y Socio fundador de Meat Boss.

Sosa nos compartió que este incremento en la demanda de servicios fue notorio debido a que el consumidor evitaba las compras en grandes cadenas de supermercado y optaba por realizar las mismas en lugares de concepto “boutique”; que son mucho más pequeñas y centralizadas en cantidad de productos.

Aunque los aspectos positivos fueron de gran importancia para continuar presente en el mercado, la situación del momento también causó un impacto negativo en la empresa, como lo fue el cierre de una de sus sucursales en Punta del Este. Por consecuencia directa de la pandemia y el cierre de fronteras con otros países, se produjo una baja en el arribo de extranjeros y un turismo interno muy limitado. Si bien el trabajo remoto ayudó al crecimiento continuo de la población en el departamento del Este, la empresa no llegó a ese período de desarrollo local.

En cuanto a sus estrategias, la empresa debió hacer los ajustes pertinentes para adaptarse a la nueva situación del mercado. En primer lugar, se trató de mantener los precios similares en relación a la competencia con un margen de ganancias muy acotado. Si bien en la actualidad, el concepto de locales comerciales de venta de carne al vacío está más instaurado y existe más competencia, en el 2020 estas pequeñas empresas competían con grandes cadenas; tales como Disco, Tienda Inglesa, Devoto, entre otras.

Sosa denomina esta situación como una “depresión” en el mercado, en la cual fue clave no quedar por fuera, e incluso, cuando fue necesario, debieron ofrecer ofertas específicas del momento.

En este contexto, Meat Boss ejecutó una serie de ofertas para responder a las necesidades de sus clientes. En un principio, la empresa creó un “Kits de asado”, con el objetivo de reactivar la demanda de una cantidad de productos en específico (asado, picanha, pulpón de vacío, entre otros). Debido a las restricciones, estos encuentros infaltables de los uruguayos

disminuyeron, por lo que la empresa buscó alternativas para mantener la comercialización de los productos.

Sosa afirmó que “debido al buen resultado que tuvimos, también se armaron “kits” semanales con todo lo que consume una familia en el día a día, como milanesas, pollo, carne (...) y cortes para el horno/plancha, facilitando la compra semanal de carne”.

Por otro lado, hubo un cambio por parte de los consumidores a la hora de escoger sus alimentos; algunos optaron por aumentar el consumo de carne aviar en lugar de carne roja, y otros seleccionaron cortes más accesibles de un mismo tipo de carne. El principal factor de este cambio fue el económico, ya que, ante la incertidumbre de la situación y, en muchos casos, las pérdidas de empleo, deseaban gastar lo menos posible.

Asimismo, y de forma simultánea con el resto de los rubros del mercado, en dicho sector también se notó un incremento en las ventas *online* y los servicios de envío. La empresa se vio obligada a incorporar en sus servicios la plataforma de Pedidos Ya, debido a que, en los primeros meses de pandemia, la población procuraba el mínimo contacto posible con el exterior y prefería recibir la bolsa del pedido en la puerta de su casa.

Ante la demanda, la empresa debió acelerar el proceso de desarrollo de su sitio web para brindarle al cliente un servicio de cercanía, otorgando la posibilidad de comprar sus productos a través de un nuevo *eCommerce*.

Podemos observar una similitud de esta situación no solo con la entrevista realizada al director general de Markenetics, sino también con la encuesta global sobre “Perspectivas del Consumidor” realizada por PwC, en la que el 86 % afirmaron que cuando volviera la normalidad continuarán comprando en línea.

Otras de las estrategias de *marketing* implementadas por Meat Boss para aumentar las ventas fue un acuerdo comercial con el banco Scotiabank, no solo para captar la atención de sus clientes, sino también para atraer nuevos, con descuentos de hasta de un 25%. Esto fue

un antes y un después en la empresa, ya que dio una gran posibilidad al consumidor de adquirir productos del sector de alimentos en más de una cuota, lo que, en una cadena de supermercado común, no es posible.

El incremento de nuevos canales para aumentar las ventas, el servicio de envío a domicilio y su nueva alianza con el banco, ayudó al crecimiento de las ventas. En un nuevo estado de situación, se trató de generar una comunidad con sus clientes, con la interacción del día a día a través de las redes sociales. Se crearon estrategias y contenidos específicos para mostrar el amplio abanico de productos que iba creciendo con el tiempo.

Por un lado, Sosa nos cuenta que se realizaron colaboraciones en conjunto con “Vuelta y Vuelta club”, de la mano de Juan Diego Ferres, ex participante de Masterchef Uruguay (Temporada 2). Principalmente, se centraba en realizar recetas con distintos tipos de carne vacuna, compartiendo las mismas a través de su cuenta de Instagram y fomentando la cocina desde casa.

Este club recorría diversos comercios dedicados a la venta de este tipo de productos y a través un sistema de intercambio, o lo que hoy conocemos como “canje”: las empresas ofrecen sus productos a cambio de publicidad. Esta modalidad es utilizada cuando una marca quiere obtener visibilidad en medios digitales sin realizar un pago de dinero. Para finalizar la colaboración, realizaron un sorteo en conjunto para hacer crecer ambas comunidades.

Otra de las colaboraciones que hizo la boutique de carne durante el mayor período de restricción de la pandemia, fue incorporar su servicio en la plataforma de Pedidos Ya. La campaña ofrecía un descuento de hasta un 20% en el rubro carnicería, disponible todos los viernes durante dos meses. El costo fue compartido entre ambas partes, por lo que le permitió un pequeño margen de ganancias.

Otra de las estrategias implementadas por Meat Boss fue la incorporación de parrillas a gas, eléctricas y carbón para apartamentos. En el período estudiado, las personas

pasaban mucho más tiempo en sus hogares, por lo que necesitaban diversificar los espacios donde vivían para sentir mayor comodidad. Además, la imposibilidad de realizar reuniones tradicionales para hacer asados se vio limitada. Es por ello, que la empresa identificó un cambio en las preferencias de los consumidores y reaccionó rápidamente contactándose con varios importadores para comenzar a trabajar una línea de parrillas y accesorios para los uruguayos.

“Se empezó a trabajar y las ventas tuvieron un crecimiento exponencial”. Señaló Sosa.

Por último, al final de la pandemia se reunieron con el programa de fidelidad de American Express, el cual consistía en brindar al cliente la posibilidad de sumar puntos con su tarjeta y luego canjearlos en distintas experiencias. “Pusimos a disposición del cliente vales de compra para canjear en los locales”, Sosa.

Al hablar de un rubro de alimentos, la obtención de mercadería no se vio afectada durante ese período, ya que en todo momento se le dio prioridad al servicio y nunca se interrumpió.

En cuanto a las medidas adoptadas por la boutique de carne para garantizar seguridad sanitaria de su servicio, fue similar a la de otros rubros. Se definió un aforo máximo permitido dentro del local comercial para respetar el distanciamiento social recomendado.

Aunque el rubro de alimentos fue uno de los menos afectados durante el período 2020 - 2021, podemos señalar un cambio de comportamiento del consumidor medio, ya que este prefirió la compra *online* y recibir entregas a domicilio, sin dejar de señalar que en la franja etaria mayor de cincuenta años, la mayoría de los consumidores se mantuvieron aferrados a la forma de compra tradicional.

En la actualidad, la empresa cuenta con cinco sucursales en el país (tres en Montevideo, una en Punta Del Este y en modalidad de franquicia, uno en Libertad, San José). Este año, también sumaron una nueva sucursal en el exterior del país (Barcelona, España).

El período de pandemia, implicó un gran desafío, pero también fue un impulso para llevar a cabo estrategias mucho más competitivas, no solo respecto a la competencia, sino también ampliando su abanico de productos, posicionándose como una tienda de alimentos mucho más amplia.

7. Decisiones de consumo

Resulta esencial identificar los principales cambios en las formas de consumo; si estas se vieron afectas o no, y en qué medida. A tales efectos, se realizó una encuesta cuantitativa “Consumidores en pandemia” (2023), con una diversidad de participantes encuestados, lo que nos proporcionó diferentes perspectivas de un mismo tema. Con un público diverso, entre 20 y 60 años de edad, con un nivel socio económico medio, medio - alto y alto.

Aunque la muestra es chica y puede tener un margen de error considerable respecto lo que piensa la sociedad uruguaya en su totalidad, la utilizamos como una aproximación relativa para visualizar indicadores que permitan investigaciones posteriores.

Partiendo de la interrogante respecto al aumento o la disminución de compras en “general” durante la pandemia, se observó lo siguiente: de un total de 100 respuestas, el 39% concuerda en que disminuyó; un 38% permaneció igual, y en último lugar, un 23% respondió que aumentó.

Los autores Armstrong y Kotler (2013), afirman que, muchas veces los consumidores no saben exactamente lo que realmente necesitan o quieren comprar (...) “sus motivos de compra suelen ser poco evidentes: los propios consumidores por lo general no pueden expresar con exactitud lo que necesitan ni por qué compran.” (p.96).

Esta anterior afirmación nos lleva a mencionar el término conocido como “Nugde”, que en inglés significa «empujar suavemente o dar un golpecito en las costillas, sobre todo con el codo» a fin de «avisar, recordar o amonestar suavemente a otro». En términos generales, en el libro “Un pequeño empujón”, los autores Sunstein & Thaler (2017) lo definen genéricamente como “estimular, incentivar o encaminar en la toma de decisiones”. (p .8)

Definen *nudge* como “cualquier aspecto de la arquitectura de las decisiones que modifica la conducta de las personas de una manera predecible sin prohibir ninguna opción ni cambiar de forma significativa sus incentivos económicos” (Sunstein & Thaler, 2017, p. 13).

Pero, además, para que pueda ser considerado como “*nudge*”, debe ser “barato y fácil de evitar”. Los autores ejemplifican este concepto afirmando que “Colocar la fruta de forma visible es un *nudge*. Prohibir la comida basura no lo es”. Es decir, que se trata de un incentivo positivo en lugar de dar una orden de restricción.

Ante nuevos comportamientos en la sociedad como consecuencia de la crisis sanitaria, el concepto de *nudges* puede servir como herramienta adicional en la regulación de restricciones o recomendaciones impuestas por el gobierno. Por ejemplo, un objetivo puede ser orientar cambios de comportamiento para reducir el número de contagios o incentivar a las personas a quedarse en sus hogares.

Si bien se deben atender los porcentajes anteriormente compartidos, también tenemos que tener en cuenta que cada respuesta está influenciada por muchos factores (económicos, sociales y sanitarios), que afectan directa o indirectamente a cada persona.

Según datos proporcionados por la misma encuesta e independientemente del aumento o disminución de consumo en general, el 39% respondieron que los productos que más compraron fueron de limpieza e higiene personal. Consecutivamente, un 33% respondieron productos de alimentación, un 10% productos de tecnología y entretenimiento, un 12% moda, y un 6%, otros.

Se debe destacar que a pesar de la disminución de consumo en general, las personas estuvieron siempre alertas en la búsqueda de descuento; lo que constituyó una oportunidad positiva para las marcas. En contexto de pandemia, la posibilidad de visualizar una mayor variedad de precios, fue un incentivo de compra, generando una atracción de adquirir un nuevo producto o servicio. (En algunos casos, sin que sean realmente necesarios).

Esta afirmación también se puede ver reflejada en los datos obtenidos, ya que, un 38% de los encuestados respondieron que, uno de los factores que más influyó a la hora de decisión de compra fue el factor precio.

Impulsados por la incertidumbre económica y la necesidad de ajustar sus presupuestos, los consumidores tienden a responder de forma positiva ante descuentos y ofertas. Una oferta con un valor claro y promociones que brinden ahorros significativos, captará la atención del consumidor de forma más rápida.

Paralelamente, el 25% de los encuestados también tuvo en cuenta el factor disponibilidad de productos en el mercado. Esto lo pudimos ver reflejado a nivel mundial; gran parte de la población preocupada por la disponibilidad de productos de bienes esenciales, realizaron compras excesivas y de gran cantidad, asegurándose contar con los suministros necesarios para transitar la pandemia, que, en ese entonces, era por tiempo indefinido. Mientras que, un 20% de los encuestados, se vio influenciado por la calidad del producto, un 6% por el factor publicidad, y un 12%, por otros factores.

La información sobre qué productos son más comprados, puede proporcionar oportunidades de innovación para las empresas. Incluso, estos datos pueden ser de utilidad a largo plazo, ya que, dentro del marco de la pandemia, las empresas podrían continuar anticipándose a los continuos cambios y preferencias de los consumidores.

La correcta utilización de información y datos se ha convertido en un factor clave

para el éxito de las empresas. Un claro ejemplo de esto es “Nubimetrics”¹⁵, una plataforma que transforma datos en información valiosa del comercio electrónico. Con el objetivo de ayudar a vendedores y marcas a optimizar su rendimiento dentro de Mercado Libre y con la utilización de inteligencia artificial, esta herramienta ofrece un análisis profundo de las tendencias del mercado, búsqueda de consumidores y competidores, permite una mejor rentabilidad y competitividad de las empresas.

“Nubimetrics utiliza tecnologías de *Machine Learning* para analizar los datos de los vendedores generados en MercadoLibre. La plataforma recopila y analiza los datos de cada evento, como ventas, visitas y preguntas recibidas, y tras detectar cualquier cambio, esta los procesa y muestra en casi tiempo real en el *dashboard* (tablero) de cada cliente. Se muestran los puntos fuertes y débiles de cada cliente, y se transmiten recomendaciones alineadas con los cambios identificados en MercadoLibre” Microsoft, (s/p).

Dentro de la misma encuesta se observó que sólo un 28% de los encuestados respondieron haber visto “a veces” publicidad en televisión y un 20% frecuentemente. Es posible que el bajo porcentaje de “televidentes” que prestaron atención a la publicidad, se deba a la edad de los encuestados, mayoritariamente jóvenes. (Consumidores en pandemia, 2023).

A diferencia de los medios masivos, un 43% de los encuestados respondieron que ven publicidad frecuentemente en redes sociales. Asimismo, un 22% afirmó que veía solo a veces y que un 18%, lo hacía siempre. (Consumidores en pandemia, 2023).

Si bien estos datos parecen ofrecer un panorama favorable para los anunciantes, se debe observar también que el 34% de los encuestados no recuerda haber visto alguna publicidad que haya llamado su atención durante la pandemia; o peor aún, no está muy seguro de haberlo

¹⁵ Plataforma que transforma datos en información valiosa para las empresas del comercio electrónico. (Microsoft)

hecho.

Esta situación refuerza lo mencionado anteriormente, respecto a los efectos negativos de una información abrumadora y muchas veces, contradictoria. Si bien las agencias intentaron adaptar sus discursos y creyeron persuadir a su audiencia con sus mensajes, no terminaron de destacarse o “sobresalir” en el mercado publicitario para quedar en la mente del consumidor.

De aquí, la importancia de no silenciarse y de estar presente para los consumidores, adaptándose a las necesidades del mismo, identificándose con la situación que se esté transitando.

Según el estudio desarrollado por Innuba “Lo Que Vendrá Después” (2020), ofrece un análisis de más de 100 informes internacionales relacionados a los cambios en los hábitos de consumo y comportamiento provocados por la pandemia. Este informe se focaliza en identificar las tendencias que llegaron para quedarse y las principales oportunidades de cambio. Tanto este análisis como nuestra encuesta “Consumidores en pandemia, 2023”, destacan como la pandemia ha alterado los hábitos y prioridades de consumo.

Por un lado, la encuesta cuantitativa mostró que, un 39% de los encuestados priorizo las compras de productos de limpieza e higiene personal. Podemos afirmar que, esta acción refleja el aumento de un consumo más ético y responsable. Asimismo, la disminución de actividades sociales y reducción de compras innecesarias indican un gran cambio en la sociedad, el cual coincide con el estudio desarrollado por Innuba, “ha provocado que las personas hayan “reordenado” sus prioridades y sus planes de vida”

El uso de las redes sociales como principal medio para ver publicidad (43% de los encuestados), también refleja aceleración de la digitalización mencionada en dicho análisis.

La preocupación por parte de la población respecto al precio y disponibilidad de los productos, destaca la necesidad de que las marcas escuchen las necesidades de sus

consumidores, logrando ganarse la confianza de estos. Aquellas empresas que logren adaptarse a las nuevas demandas, podrán generar nuevas oportunidades en un entorno de constante evolución.

El aumento de la conciencia social, las plataformas digitales y las nuevas prioridades de los consumidores se posicionan como aspectos significativos a tener en cuenta por las marcas, logrando así mantener una conexión real con su público.

8. Cambios meramente coyunturales y cambios permanentes

La pandemia trajo una serie de transformaciones en el ámbito publicitario que impactaron de diversas maneras. Algunos fueron meramente coyunturales, respondiendo a la situación del momento y otros cambios fueron permanentes, redefiniendo como las marcas y empresas se comunican con sus clientes.

En un primer contexto, se implementaron estrategias orientadas a fomentar la empatía y la solidaridad, con el propósito de establecer una conexión emocional con el cliente y satisfacer necesidades inmediatas en respuesta a la nueva situación. Esta estrategia puede considerarse temporal, dado que, una vez que la situación se estabilizó, muchas marcas y/o empresas retomaron a sus enfoques de *marketing* tradicionales.

Durante las restricciones de movilidad por la pandemia, la publicidad centrada el hogar y las actividades de entretenimiento en casa tuvieron gran protagonismo. Campañas que compartían recetas de cocina y promovían el teletrabajo y una mejor conectividad en el hogar se volvieron muy populares en este contexto. Sin embargo, con el regreso a la normalidad y la posibilidad de disfrutar de actividades al aire libre, las marcas tuvieron que ajustar sus enfoques publicitarios para alinearse con los nuevos hábitos y preferencias de los consumidores.

Asimismo, el rebranding temporal de algunas marcas, (como el cambio de imagen o logotipo) y colaboraciones de emergencia entre marcas para abordar las necesidades urgentes de la situación, fueron algunas más de las estrategias que no se mantuvieron en el tiempo.

Por otra parte, las plataformas online experimentaron un crecimiento acelerado, ofreciendo nuevas herramientas para empresas, marcas y consumidores. Esto permitió una mayor cercanía y una mejor interacción, brindando más experiencias y beneficios para ambas partes.

En nuestra entrevista con Viera, reveló un cambio en la concepción de la estrategia de marca luego de la pandemia. Actualmente, la marca es vista como una unidad integral de negocio, a diferencia de antes, cuando se percibía de manera más “limitada”, enfocándose únicamente en su función principal: comunicar y vender. Podemos afirmar que las marcas están interconectadas con todos los aspectos de un negocio: desde las operaciones hasta la experiencia del cliente. Esto demuestra una visión más amplia y con un enfoque mucho más estratégico.

Este cambio de paradigma, posiciona al concepto de marca mucho más allá de la interacción con los consumidores, ya que pasa a ser un componente clave que impacta en todos los aspectos del funcionamiento de una empresa. “De hecho, antes el *claim* era “hacemos que te elijan”, justamente haciendo foco en lo que era la venta y hoy por hoy somos más bien *Business Angels*¹⁶”, mencionó Viera.

Hay una comprensión más profunda de las necesidades del cliente por parte de las agencias. No se trata solo de incorporar nuevas tecnologías, sino de cómo aplican esas prácticas digitales de manera estratégica, transformando y mejorando todos los aspectos del negocio.

Al reflexionar si las estrategias e ideas formuladas durante la pandemia generarán

¹⁶ Persona física o jurídica que aporta financiación y/o experiencia a nuevos empresarios con el fin de obtener una ganancia futura. (Blog sumup)

cambios significativos en el *marketing* del futuro, Viera plantea una perspectiva que destaca el impacto de la inteligencia artificial (IA) en la sociedad actual, un impacto que puede variar según el contexto en el que se analice, “si la inteligencia artificial no hubiese salido a la masividad, yo creo que estábamos ante un cambio”.

En este sentido, su perspectiva nos invita a reflexionar sobre qué hubiera ocurrido si la IA se hubiera limitado a ciertos sectores, los cambios en el *marketing* podrían haber sido distintos, incluso más limitados o menos innovadores. De esta misma forma, la IA también está transformando las expectativas y comportamiento de los consumidores.

Por otro lado, al consultarle a Sosa sobre cuáles fueron las estrategias realizadas que se consolidaron luego de la pandemia, nos compartió que fueron los “kits” o “packs” de asado, los cuales surgieron para brindar el mejor precio al cliente, los cuales continúan con gran éxito hasta el día de hoy.

“Se hicieron varios kits distintos con cortes novedosos o para distinta cantidad de personas, promoviendo un mayor abanico de productos que el cliente inicialmente no conocía y ahora se volvió un hábito para él”, Sosa.

Además, la empresa continúa fortalecimiento su presencia en plataformas en línea como Pedidos Ya y su sitio web, con el propósito de optimizar la experiencia del usuario. A su vez, se busca mejorar la variable de distribución, un desafío que enfrentaron muchas empresas durante este período. Con este fin, tienen la intención de adquirir un vehículo para realizar entregas directas a la puerta de sus clientes, asegurando así un servicio más eficiente y personalizado.

Los mensajes cada vez más personalizados y la automatización de procesos son elementos claves en el *marketing* del futuro. Las plataformas digitales ofrecen datos mucho más precisos sobre los usuarios, permitiendo a las empresas crear campañas más segmentadas.

Por último y no menos importante, la transparencia y la comunicación crece de manera significativa. Desde hace un tiempo, las marcas se han vuelto más abiertas, honestas y transparentes con sus consumidores.

IV. Conclusiones

La crisis sanitaria entre 2020 y 2021 cambió la manera en que nos relacionamos y comunicamos. Quedó demostrado que la pandemia modificó los hábitos de consumo y como las marcas, empresas y agencias debieron adaptarse a un entorno digital en constante cambio.

La comunicación es crucial en varios aspectos, pero aún más, en tiempos de “crisis”, ya que, dependiendo de cómo se gestione la misma, puede ser favorable o no, ante esta nueva situación.

El miedo colectivo ante lo desconocido, acompañado de las preocupaciones económicas durante la crisis, representó un desafío sin precedentes para muchas industrias, incluso obligando a las marcas a replantear sus presupuestos para las estrategias de comunicación y *marketing*.

En dicho trabajo quedó demostrado que las empresas que recortaron sus presupuestos de publicidad durante el período de crisis, solían salir menos favorecidas respecto a aquellos que si continuaron apostando al sector. La idea de querer ahorrar en costos puede ser un error estratégico, ya que lo fundamental no es simplemente reducir costos, sino entender cuanto se debe de invertir para mantener su presencia en el mercado. Tener un enfoque a largo plazo y una inversión inteligente pueden marcar la diferencia en la recuperación y el éxito del mismo.

Uno de los desafíos más grandes a los cuales se enfrentó la agencia Markenetics, fue haber perdido más del 50% de sus clientes en un periodo de 2 meses, por lo que reevaluar sus estrategias se volvió una necesidad urgente. Esto incluyó un análisis profundo del mercado, la identificación de nuevas oportunidades y la implementación de campañas más efectivas para obtener nuevos clientes sin descuidar aquellos que se quedaron.

La agencia demostró la importancia de ser ágil y relevante en tiempos de incertidumbre. Por lo tanto, esta transformación obligó a todos los actores a replantear sus

enfoques y sumergirse a las nuevas tecnologías, reflejando así una evolución en nuestra mentalidad colectiva.

Desde una perspectiva del consumidor, la incertidumbre del período obligo a éste a priorizar productos de primera necesidad, como alimentos y productos de higiene, sobre los artículos considerados de segunda necesidad o no esenciales. Las transformaciones en las necesidades y preferencias del público han llevado a las empresas a reevaluar de manera continua su oferta de productos y servicios.

Además, las restricciones de distanciamiento social y el impedimento de salir al exterior con otra libertad, generó que los consumidores tuvieran que acudir a plataformas digitales para adquirir productos y servicios; los datos obtenidos por la encuesta a los consumidores reflejan que un 50% de los encuestados vio más publicidad online durante este periodo.

Respecto a los cambios, estrategias y prácticas de comunicación y *marketing* que se mantienen post pandemia, podemos destacar como punto principal la digitalización de los servicios: el aumento de plataformas *online*, ya sea para ventas, atención de usuario y automatizaciones, se volvieron esenciales. Cada vez son más las marcas que reconocen la importancia de esta presente en este tipo de plataformas, creando contenido real, dinámico e interactivo, el cual permite conectar en tiempo real con su audiencia.

Se evidencia que todas las marcas implementaron ajustes, desde una mayor frecuencia en la comunicación hasta una apuesta más fuerte por las ventas *online* con envío incluido, lo cual fue un diferencial para el consumidor al momento de elegir, debido a que muy pocos optaron por salir de su “burbuja” en busca de un producto.

Gracias a las plataformas digitales actuales, las empresas obtuvieron acciones concretas de los usuarios después de que interactúan con sus anuncios, desde información más precisa sobre las visitas a sitios web, compras de productos, registros de descargas, entre otros.

Consecutivamente, se debe analizar y procesar rápidamente los datos obtenidos, para crear un contenido estratégico que lo diferencie en un mercado competitivo.

El aumento de la digitalización, la mejora de la experiencia del usuario y la optimización de otros servicios del *marketing*, fueron algunos de los cambios que se dieron durante el período 2020 - 2021 que seguirán presentes en el futuro.

V. Bibliografía

A&EE Certificación Internacional (2 de junio de 2022). El primer anuncio encontrado en la historia. <https://www.aeecertificacion.com.mx/post/el-primer-anuncio-encontrado-en-la-historia>

American Marketing Association (3 de noviembre de 2024). Advertising. Recuperado de <https://www.ama.org/topics/advertising/>

Antel (3 de abril de 2020). Incremento de uso en los servicios de Internet. <https://www.antel.com.uy/institucional/sala-de-prensa/comunicados/incremento-de-uso-en-los-servicios-de-internet>

Armstrong, G., & Kotler, P. (2012). Marketing (Decimocuarta edición). Pearson Educación.

BBC News Mundo (8 de junio de 2019). Six Degrees: cómo fue y quién creó la primera red social de internet, inspirada por la teoría de los "seis grados". <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48558989>

Bonta, P & Farber, M (2002). 199 preguntas sobre el marketing y publicidad. Grupo Editorial Norma.

Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información. (16 de agosto de 2023). Estudio de CEDU confirma que el comercio electrónico se consolida en Uruguay. <https://cuti.org.uy/destacados/estudio-de-cedu-confirma-que-el-comercio-electronico-se-consolida-en-uruguay/>

Caleya, J (2011). La empresa en la web 2.0. Versión completa. Gestión 2000

CIMEC (3 de noviembre de 2024). La importancia de la imagen de marca durante la pandemia. Estudio de mercado. Recuperado de <https://www.cimec.es/imagen-marca-pandemia/>

da Silva, M (6 de septiembre de 2021) Las empresas uruguayas y la covid-19: ajustes, resultados mixtos y “cauteloso optimismo”. La Diaria Economía, Uruguay.

<https://ladiaria.com.uy/economia/articulo/2021/9/las-empresas-uruguayas-y-la-covid-19-ajustes-resultados-mixtos-y-cauteloso-optimismo/>

[Datosmacro \(4 de agosto de 2024\) Uruguay no registra nuevas muertes por COVID-19.](https://datosmacro.expansion.com/otros/coronavirus/uruguay)

<https://datosmacro.expansion.com/otros/coronavirus/uruguay>

Dumouchel, L & Kahn, Z (mayo de 2020). Crecimiento de las marcas en tiempos de crisis. Revisando la construcción de la marca durante la pandemia de COVID-19.

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-06/crecimiento_de_las_marcas_en_tiempos_de_crisis.pdf

El Observador, Uruguay (13 de marzo de 2020). Salud Pública confirmó primeros cuatro casos de coronavirus en Uruguay. <https://www.elobservador.com.uy/nota/salud-publica-confirmando-primeros-casos-de-coronavirus-en-uruguay-202031316521>

El Observador, Uruguay (19 de mayo de 2023). ¿Qué saben hacer y qué no los uruguayos en internet? La brecha que esconde la conectividad. <https://www.elobservador.com.uy/nota/que->

saben-hacer-y-que-no-los-uruguayos-en-internet-la-brecha-que-esconde-la-conectividad-202351817370

El Publicista. (27 de julio de 2020). 10 reflexiones estratégicas sobre consumo, economía y comportamiento post-Covid. <https://www.elpublicista.es/investigacion/1/n-10-reflexiones-estrategicas-sobre-consumo-economia-post-covid>

Ferreira, D (3 de diciembre de 2020). Con mesura, agencias de publicidad ven una luz de recuperación. Diario El País, Uruguay. <https://www.elpais.com.uy/negocios/con-mesura-agencias-de-publicidad-ven-una-luz-de-recuperacion>

Flores, J. (18 de enero de 2021). Glosario del coronavirus: todos los términos que rodean al Covid-19. National Geographic. https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/glosario-coronavirus-listado-todos-terminos-que-rodean-covid-19_15314

Fonseca, M del S; Correa, A; Pineda, M; Lemus, F (2011). Comunicación oral y escrita (1ª ed.). México: Pearson Educación.

Heilborn, C (23 de enero de 2024). ¿Qué es el Marketing Digital? Marketing Digital. <https://www.mdmarketingdigital.com/blog/que-es-el-marketing-digital/>

Hernández, R (2014). Metodología de la investigación. Sexta Edición. Editorial Marcela I. Rocha Martínez.

International Federation of Journalists (23 de agosto de 2018). ¿Qué son las Fake News?: guía para combatir la desinformación en la era de la posverdad. <https://www.ifj.org/media-centre/reports/detail/que-son-las-fake-news-guia-para-combatir-la-desinformacion-en-la-era-de-la-posverdad/category/publications>

Jimenez, C (10 de enero de 2024). Cinco estrategias para generar ganancias para tu negocio. <https://carlosjimenez.net/cinco-estrategias-para-generar-ganancias-para-tu-negocio/>

Kotler, P (2001). Dirección De Mercadotecnia. Octava edición. Pearson Educación.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). Fundamentos del Marketing. Decimoprimer Edición. Pearson Educación.

Kotler, P & Armstrong, G (2013). Fundamentos del Marketing. Pearson Educación.

Kotler, P & Keller, K (2012). Dirección de marketing. Conceptos esenciales. Pearson Educación.

Kotler, P. & Keller, K. (2006). Marketing Management 12e. New Jersey: Practice Hall. Cita extraída de Humphreys, O. (junio de 2021). Exploración de la Identidad de marca de una marca de lujo mundial. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/47138/2/TFG%20-%20Humphreys%2C%20Oliver%20Joseph.pdf>

Lomonosov, B. F. (1989). El problema de la comunicación en Psicología. Editorial de Ciencias Sociales. Tomado de cita mencionada en blog de:

<https://procesoscognitivosymetacognitivos.wordpress.com/comunicacion/>

Markenetics. (3 de noviembre de 2024). Recuperado de <https://markenetics.com>

Marqués, P (14 de mayo de 2020). A las marcas no las matan las crisis, las mata el olvido: Pablo Marqués de Grupo Punto. PRODU 35. <https://www.produ.com/mercadeo/noticias/a-las-marcas-no-las-matan-las-crisis-las-mata-el-olvido-pablo-marques-de-grupo-punto/>

Martín, E (17 de abril de 2020). ¿Qué deben hacer las marcas para fortalecerse durante la pandemia? <https://ipmark.com/marcas-pandemia/>

[Ministerio de Salud Pública Uruguay \(10 de noviembre de 2022\). Campaña de vacunación.](#)

[Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=xynu4z_39GA](https://www.youtube.com/watch?v=xynu4z_39GA)

Muente, G (17 septiembre de 2018). Agencia de publicidad: qué es y cómo funciona en la práctica. Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/agencia-de-publicidad/#:~:text=Una%20agencia%20de%20publicidad%20es,especifico%20con%20un%20presupuesto%20predefinido>

Núñez, V. (1 de octubre de 2014). ¿Sabes bien lo que es el email marketing y cómo sacarle partido? <https://vilmanunez.com/que-es-el-email-marketing/>

Ogilvy, D. (1989). *Ogilvy & Publicidad*. Tercera edición. Ed. Folio, Barcelona. Cita mencionada en Méndiz, A. (1 de enero de 2005). *Publicidad, Educación y Nuevas Tecnologías*. Centro Nacional de Información y Comunicación Educativa.
https://www.libreria.educacion.gob.es/libro/publicidad-educacion-y-nuevas-tecnologias_172508/

Organización Panamericana de la Salud (9 de julio de 2020). La comunicación, herramienta vital para salvar vidas en medio de la pandemia. <https://www.paho.org/es/noticias/9-7-2020-comunicacion-herramienta-vital-para-salvar-vidas-medio-pandemia>

Organización Mundial de la Salud. (3 de noviembre de 2024) Recuperado de https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_1

OMS (28 de marzo de 2023). Información básica sobre la COVID-19.
<https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19>

Pérez, F. (4 de julio de 2020). Los cubrebocas de New Balance que vas a amar tanto como sus tenis. *Vogue*. <https://www.vogue.mx/moda/articulo/cubrebocas-de-new-balance-lavables-para-uso>

PuroMarketing (14 de mayo de 2023). *Agencias de Publicidad y Creativos publicitarios: Orígenes y nueva era frente a la Inteligencia Artificial*.
<https://www.puromarketing.com/41/211630/agencias-publicidad-creativos-publicitarios-origenes-nueva-frente-inteligencia->

Uruguay Presidencia (3 de noviembre de 2021). Medidas del Gobierno para atender la emergencia sanitaria por coronavirus (COVID-19) en materia de Trabajo. Recuperado de: <https://www.gub.uy/presidencia/politicas-y-gestion/medidas-del-gobierno-para-atender-emergencia-sanitaria-coronavirus-covid-19-2>

Uruguay Presidencia (3 de noviembre de 2021). Medidas del Gobierno para atender la emergencia sanitaria por coronavirus (COVID-19) en materia de Seguridad. Recuperado de <https://www.gub.uy/presidencia/politicas-y-gestion/medidas-del-gobierno-para-atender-emergencia-sanitaria-coronavirus-covid-19-6>

Valdez, A. (18 de agosto de 2020). CPC, CTR, CPA, CPM, CPL... ¿Qué significa todo eso? Yo Pago por Click. <https://yopagoporclick.com/cpc-ctr-cpa-cpm-cpl/>

IV. Anexos

1. Entrevista consumidores

La encuesta se llevó a cabo en diciembre del 2023 a un total de 101 personas. Se realizó un muestreo aleatorio asegurando una variabilidad en los encuestados. Este caso, con un público diverso, entre 20 y 60 años de edad, con un nivel socio económico medio, medio - alto y alto. Los datos fueron recolectados mediante un cuestionario en línea de 16 preguntas.

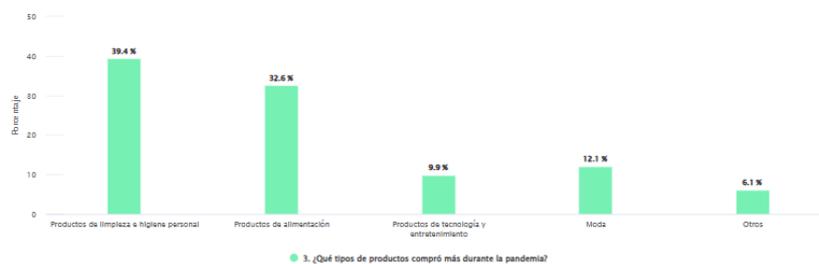
Página 1
1. Durante la pandemia: ¿Se vio aumentado o disminuido tu frecuencia de compra de productos en general?



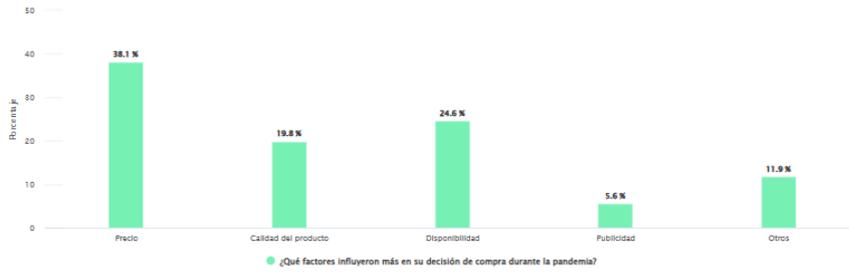
Página 1
2. ¿Y la compra de productos de manera online?



Página 1
3. ¿Qué tipos de productos compró más durante la pandemia?



¿Qué factores influyeron más en su decisión de compra durante la pandemia?



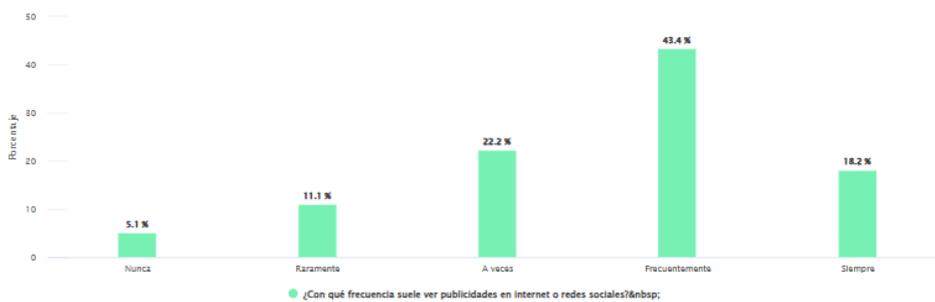
¿En qué medida se ha visto afectado/a por la pandemia en términos de trabajo, finanzas y estilo de vida?



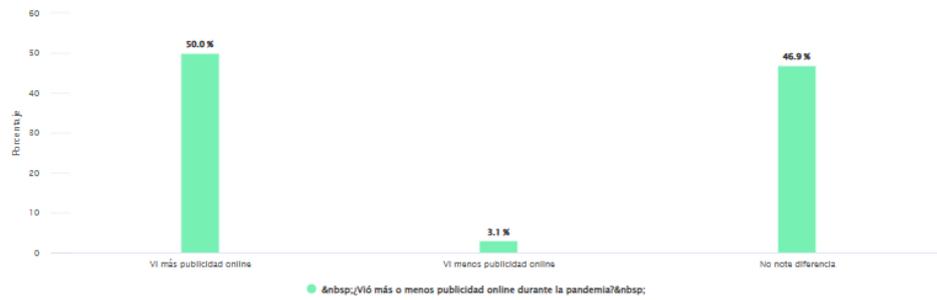
¿Con qué frecuencia suele ver publicidades en televisión?



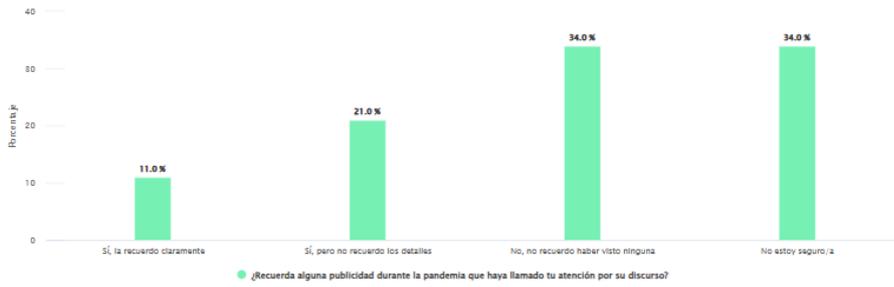
¿Con qué frecuencia suele ver publicidades en internet o redes sociales?



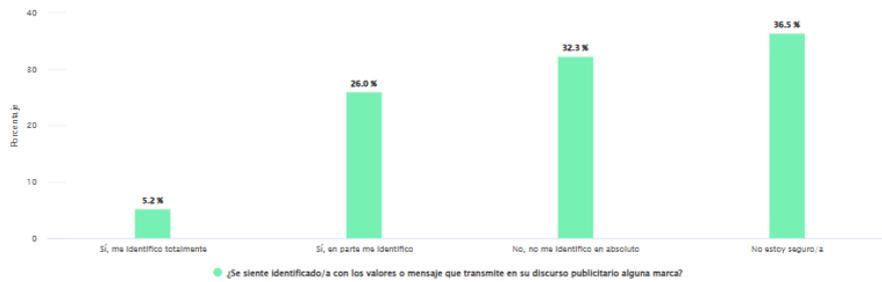
¿Vió más o menos publicidad online durante la pandemia?



¿Recuerda alguna publicidad durante la pandemia que haya llamado tu atención por su discurso?



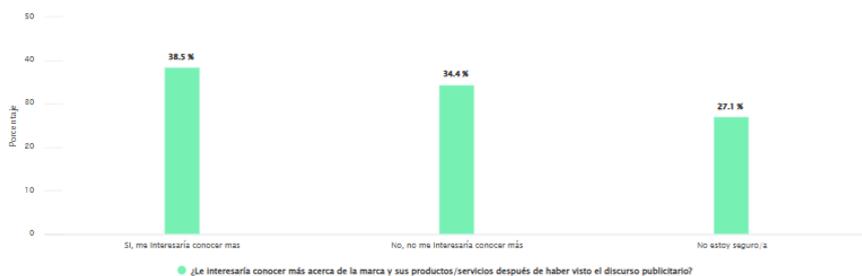
¿Se siente identificado/a con los valores o mensaje que transmite en su discurso publicitario alguna marca?



¿Y se sintió identificado/a con el discurso publicitario que han utilizado algunas marcas durante la pandemia?



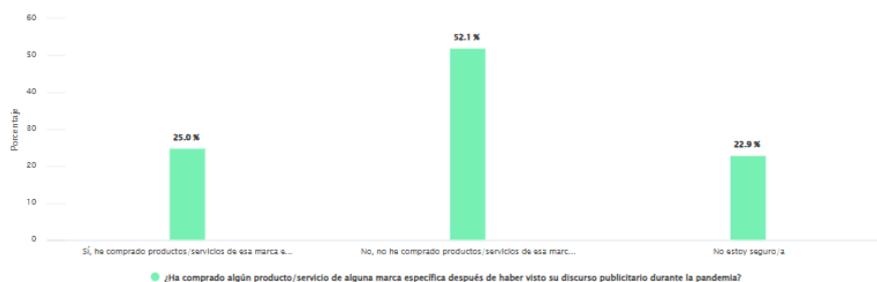
¿Le interesaría conocer más acerca de la marca y sus productos/servicios después de haber visto el discurso publicitario?



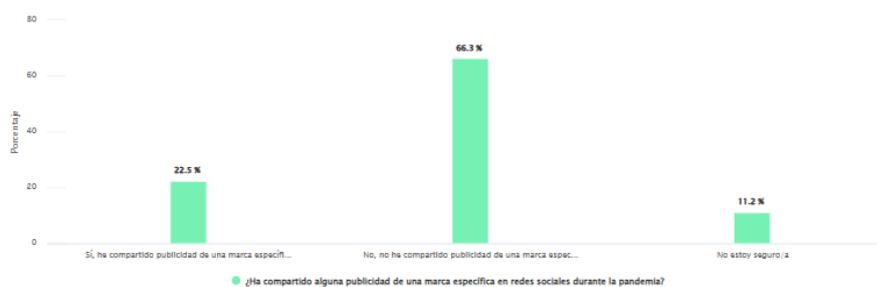
¿Notó algún cambio en la forma en que las marcas hablaron en sus campañas publicitarias durante la pandemia?



¿Ha comprado algún producto/servicio de alguna marca específica después de haber visto su discurso publicitario durante la pandemia?



¿Ha compartido alguna publicidad de una marca específica en redes sociales durante la pandemia?



¿Cree que el discurso publicitario de las marcas durante la pandemia ha sido apropiado y respetuoso con la situación del momento?



2. Entrevista a personal del área de la salud

La entrevista se realizó en noviembre del 2023 y se enviaron las preguntas por WhatsApp, recibiendo las respuestas a través del mismo medio por el Lic. en Enfermería, Sebastián Callero.

Con más de 10 años de experiencia en el rubro, actualmente trabaja como Lic. en Enfermería en Asociación Médica de San José (AMSJ) y Auxiliar de Enfermería en Hospital de San José.

1. ¿Influyó la pandemia 2020 - 2021 en la comunicación interpersonal en el área de la salud? Sea lo más explícito posible

Con respecto a la pregunta si influyó o no la comunicación interpersonal en el área de la salud, no influyó en gran medida, pero sí fue más dificultoso comunicarse con los compañeros de trabajo por temas de entendimientos.

2. ¿Cómo influyeron las restricciones de distanciamiento social y medidas de seguridad en la comunicación entre los miembros del equipo?

3. ¿Qué desafíos se enfrentaron a la hora de comunicarse con el resto de los compañeros?

En cuanto a qué desafíos nos enfrentamos a la hora de comunicarnos con el resto de los compañeros, fue que, al usar la EPP (los equipos de protección personal) estábamos con mascarilla y todo, se nos dificulta en el entendimiento al solicitarle algo al compañero que estaba fuera del área COVID. Ya sea porque, al atender un paciente con COVID, debías pedir material para atenderlo.

4. ¿Cómo manejan las continuas actualizaciones de información por parte de los medios de información dentro del equipo de trabajo?

Respecto a las restricciones y lo que se veía en el informativo o las noticias, en mi caso particular trataba de no darle mucha importancia, ya que, por ejemplo, depende también de cada institución. Muchas veces en una institución se trabajaba con otros recursos que otro el lugar no lo tenía, incluso dependía del servicio o sector donde estés trabajando, todos se manejan de diferentes formas. Por lo tanto, sí había restricciones, pero muchas veces dependía del lugar que trabajaras, ya que tenías que adaptarte a los recursos a disposición.

5. Hubo alguna iniciativa específica por parte de la dirección del centro de salud para mejorar la comunicación interna en respuesta a la nueva situación? Si la respuesta es sí, ¿cuáles fueron y cómo se implementaron?

Sí obviamente, se tuvieron que adaptar diferentes servicios para alisar los pacientes que eran COVID positivo, los que eran sospechosos y los que tenían el resultado del hisopado.

Cada institución se tuvo que adaptar al momento de la pandemia y dividir los sectores para las diferentes personas. En ocasiones otras personas ingresaron por una patología x, que no podía estar con una persona COVID, por lo que sí hubo que adaptar los servicios, fue todo como un gran cambio.

6. ¿Se observó mayor o menor incremento de la tecnología y plataformas digitales para la comunicación interna entre miembros del equipo? ¿Y entre los pacientes?

En realidad, el personal de enfermería utilizaba el celular dentro de su sector. Los familiares, tanto pacientes de COVID como pacientes de COVID positivo, que estaban dentro de la sala lo podían utilizar para comunicarse con sus familiares y conocer su estado de salud.

7. En el caso de haber existido cambios positivos en la comunicación interna: ¿hay enseñanzas adquiridas en la nueva forma de comunicación como resultado de la pandemia?

No sé si rescataría algo en particular, ya que, en sí fueron nuevas medidas y nuevos recursos que tuvimos que utilizar en ese tiempo. Fue todo un gran cambio por el tema de aislamiento, que afectó mucho a la población, ya que estaba “desesperada” por lo que se estaba viviendo.

Respecto al personal de la salud, lo que estresó un poco el hecho de que tenías que vestir con un determinado protocolo para entrar a sala, pasabas “mal” en el sentido que tenías calor e incomodidad para trabajar. Más que nada ese fue el gran estrés del personal de la salud, pero algo que haya cambiado no, porque se sigue trabajando de la misma manera.

3. Entrevista Meat Boss

La entrevista se realizó en enero de 2024, y se enviaron las preguntas por WhatsApp, recibiendo las respuestas a través del mismo medio por el Ing. Agr. Felipe Sosa.

Actualmente, es uno de los socios fundadores de la boutique de carne “Meat Boss” con más de cinco años en el mercado.

1. ¿Influyó la pandemia 2020 - 2021 en las ventas de la Boutique de carne - Meat Boss? Sea lo más explícito posible.

Si influyó en su mayoría de forma positiva debido a que la gente se empezó a interesar más (por razones sanitarias) en comprar alimentos envasados en origen, donde existe un mayor control del envasado y no hay riesgos de contacto en toda la cadena desde el frigorífico hasta la carnicería. También se vio un incremento debido a que la gente quería evitar las compras en las grandes superficies, y prefería hacerlo en locales más chicos y especializados. En cuanto a la parte negativa fue que se tuvo que cerrar por un tiempo el local de Punta del Este, tanto por temas logísticos como porque no había casi extranjeros (fronteras cerradas).

2. ¿Meat Boss debió ajustar sus estrategias de venta para adaptarse a la nueva situación del mercado?

Si, el mercado obviamente tuvo una “depresión”, entonces se trató de mantener los precios (a veces con un margen acotado) o en algunas ocasiones específicas, sacar algunas ofertas. También, por un tiempo, varios clientes han aumentado el consumo de carne a viar en

sustitución de la carne roja por temas económicos, o los que elegían carne roja bajaron de cortes de valor a cortes más accesibles.

Por ejemplo, se armaron “kits de asado” con todo pronto para la parrilla del fin de semana a un mejor precio, para tratar de fomentar la venta de los productos que habían bajado su demanda, como por ejemplo el asado, la picanha o el pulpón de vacío (cortes fundamentalmente parrilleros), ya que la gente se juntaba muy poco o nada (salvo el núcleo familiar o contados casos de grupos que se seguían reuniendo). Debido al buen resultado que tuvimos, también se armaron “kits” semanales con todo lo que consume una familia en el día a día, como milanesas, pollo, carne (colita de cuadril y cortes para el horno/plancha etc) facilitando la compra semanal de carne.

3. ¿Existió un incremento en las ventas *online* o servicios de entrega durante la pandemia?

Si la respuesta es sí, ¿Afectó la operativa diaria con la cual venían trabajando anteriormente?

Si. Debido a la pandemia fue que incursionamos en Pedidos Ya ni bien comenzó la emergencia sanitaria, ya que la gente a veces evitaba todo tipo de contacto y prefería recibir una caja cerrada en la puerta de su casa. Más adelante también se desarrolló la página web para que se pueda comprar de manera directa y coordinar un retiro en sucursal o una entrega a domicilio.

4. ¿Realizaron estrategias de *marketing* específicas durante la pandemia?

Si. El mayor cambio debido a la depresión antes mencionada fue un acuerdo estratégico con el banco Scotiabank, tanto para captar nuevos clientes como para dar a los ya

clientes un descuento, aumentando también las ventas con tarjeta de crédito y a veces en más de una cuota. (Destacar diferencial en el rubro de alimentos con tarjetas, que no se puede hacer en dos cuotas). También fue el boom de las redes sociales y la interacción con los clientes por este medio, entonces se crearon campañas y contenidos para poder mostrar al cliente todos los productos y el servicio que le podíamos dar sin que el cliente tenga que moverse de su casa.

Por ejemplo, una de las campañas que se realizaron fue en conjunto con “Vuelta y Vuelta club”. Estos se definen como un club del asado donde un maestro asador hace recetas con distintos tipos de carne vacuna, ovina, suina y pollo y publicaba videos para fomentar y darle vida a la cocina en casa, ya que muchos tuvieron que comenzar a cocinarse ellos mismos. Este club visitaba distintos establecimientos que vendían productos cárnicos y en modalidad de canje se publicaban los distintos videos. También para una mayor visibilidad se realizó un sorteo en conjunto.

Otra sorpresa que se encontró la gente al pasar muchas horas en su casa fue que necesitaba darles variedad a sus espacios. Al prolongarse la cuarentena responsable, mucha gente que vivía en apartamentos y se reunía con amigos o familiares a comer asado en una casa, dejó de tener esta posibilidad. Se vino un boom en las parrillas a gas, eléctricas y a carbón para apartamentos. Desde la empresa nos contactamos con varios importadores y se empezó a trabajar una línea de parrillas y accesorios, ya que en Uruguay antes de la pandemia no estaba muy incorporado. Se empezó a trabajar y las ventas tuvieron un crecimiento exponencial. Posteriormente se realizó un sorteo donde entre otros premios se encontraba una parrilla a gas, la cual tuvo muy buena recepción.

En la época más restrictiva de la pandemia, se hizo una colaboración en conjunto con Pedidos Ya, una campaña que ofrecía un descuento hasta un 20% en carnicería, cada viernes durante dos meses. El costo fue asumido por ambas partes.

Ya casi al final de la pandemia, nos unimos al programa de fidelidad de American Express, dónde el cliente suma puntos con la tarjeta y podían canjearlos en distintas “experiencias”. Pusimos a disposición del cliente vales de compra para canjear en los locales.

5. ¿Se vio afectada la obtención de mercadería por parte de proveedores debido a las restricciones impuestas en el período?

No, los frigoríficos y los distribuidores no tuvieron grandes cambios a la hora del reparto. No se vio afectada la frecuencia ni los productos, solo las barreras sanitarias necesarias.

6. ¿Debieron tomar medidas sanitarias para garantizar seguridad en el servicio para sus clientes?

Si. Se tuvo que controlar el aforo máximo permitido y se puso a disposición del cliente los elementos necesarios para ingresar a local ya que no todos cumplían con las recomendaciones. Esto a veces era un arma de doble filo porque el cliente a veces tenía que esperar para poder comprar y a veces abandonaba la compra.

7. ¿Qué estrategias utilizadas se consolidaron luego de la pandemia?

Una de las estrategias que se siguió utilizando y con bastante éxito hasta el día de hoy son la de los “kits” o “packs” de asado. Inicialmente creado para darle un mejor precio al cliente, terminó facilitando la comida o la semana a muchos de estos. Se hicieron varios kits distintos con cortes novedosos o para distinta cantidad de personas, promoviendo un mayor abanico de productos que el cliente inicialmente no conocía y ahora se volvió un hábito para

él. Seguimos estando presentes en las plataformas *online* como Pedidos Ya y actualmente estamos en un proceso de renovación de la página web para una mejor experiencia. Además, la compra de un vehículo para mejorar la logística y la entrega a domicilio, algo que el público general se fue acostumbrando en todos los rubros, incluido el nuestro.

4. Entrevista Markenetics

Se realizaron dos entrevistas semi estructuradas. La primera instancia fue en diciembre de 2023 enviando las preguntas por correo electrónico y recibiendo las respuestas a través del mismo medio por uno de sus directores, Lic. Matías Viera.

La segunda instancia de entrevista fue en agosto de 2024, a través de una videollamada. Esta opción facilitó la posibilidad de realizar preguntas y enriquecer el intercambio de ideas.

Viera es Lic. en Sistema de Información y Comunicación, fundador y organizador de la comunidad oficial de WordPress Montevideo y director de la Agencia de Marketing y Tecnología “Markenetics”.

Primera instancia de entrevista - diciembre 2023

1. ¿Influyó la pandemia del 2020 - 2021 en sus servicios como agencia de *Marketing*?

Si, influyó enormemente en la pandemia, debido a que el miedo y baja de consumo general hicieron que perdiéramos alrededor del 60% de nuestros clientes en menos de 2 meses.

2. ¿Influyó la pandemia en las marcas con las que se encontraban trabajando con

Markenetics? Sea lo más explícito posible.

También influyó en las marcas, ya que sus consumidores cambiaron su comportamiento, reduciéndolo en los primeros meses a no realizar compras. Esto hizo que las marcas congelaran sus acciones para luego salir con ofertas de precio agresivas.

3. ¿Qué desafíos se enfrentó la agencia Markenetics a la hora de ofrecer su servicio?

Nos obligó a cambiar nuestra modalidad de trabajo presencial a remoto, así como también a estar comunicado *online* con los clientes que permanecieron siendo esta una modalidad completamente inusual para la época.

A su vez, se generó la preocupación laboral y personal al mismo tiempo, ya que más allá de la marca/empresa, el diálogo con las personas para saber sobre su salud pasó a ser de primer orden.

4. ¿Cambió la demanda de servicios de *marketing* durante la pandemia? Sea lo más explícito posible.

La demanda de servicios cambió considerablemente, ya que veníamos ofreciendo principalmente publicidad en canales digitales y pasamos con prioridad a la línea de *eCommerce*. Además, las empresas querían entender cómo podían hacer para sobrellevar esta situación y ante eso diseñamos una línea de servicio de consultoría y materiales propios como el “Covid Canvas”.

5. ¿Hubo una disminución o aumento en la búsqueda de servicios de comunicación? ¿Y

en los servicios de *eCommerce*?

Era la época del éxito de las redes sociales, donde ya estaban establecidas y ejercían una supremacía en el mercado de forma notoria. Empresas medianas y grandes que habían dejado los canales web en segundo plano, le dieron prioridad y eso nos llevó a prepararnos para aumentar la capacidad interna de brindar este servicio. Además, se potenciaron las clases *online* y los talleres *online* (*webinars*)

6. ¿Markenetics ajustó sus estrategias de comunicación con alguna marca en particular durante ese período? De haber habido ajustes: ¿en qué consistieron?

En todas las marcas se realizaron ajustes, desde la frecuencia en la comunicación, los contenidos donde los informativos de horarios o emergencia sanitaria abundaron, así como también la apuesta más fuerte compras *online* con envíos.

7. ¿Se realizó alguna campaña específica relacionada con la situación de la crisis sanitaria?

Si, varias, sobre todo de concientización y hasta materiales para que las marcas les brindaran a sus clientes de cómo cuidarse, los protocolos que se seguían y conceptos propios como el “Estamos en esto juntos”, que representaba la situación que todos vivíamos.

8. Dentro su cartera de clientes, ¿cuál fue el sector que tuvo mayor crecimiento y cuál es el que se vio más afectado?

En cuanto al mayor crecimiento los artículos de vestimenta, zapatería y retail en general fueron los de más crecimiento. En tanto, los más afectados fueron aquellos servicios profesionales para profesionales (B2B).

9. ¿Afectó a la agencia Markenetics la nueva metodología de trabajo de forma remota? Si la respuesta es afirmativa, ¿qué nuevas herramientas implementaron?

Desde el comienzo de la empresa contamos con sistemas de gestión de tareas, por lo cual la gestión de los proyectos no se vio afectada. Nos afectó el dejar de vernos y por tanto las instancias creativas y de intercambio para generar nuevas ideas pasó a ser *online*, lo que nos obligó a dejar el pizarrón, *post it*, y otra serie de herramientas para el estímulo de la creatividad. Estas fueron sustituidas por reuniones *online*, quizá menos espontáneas, pero igual de efectivas.

10. ¿Se ejecutaron nuevas estrategias de *marketing* o se incrementaron nuevos servicios durante la pandemia? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuáles?

Si, se realizaron varios *webinars* con fines de posicionamiento de la empresa y se incrementaron las consultorías en *marketing* como producto nuevo.

11. ¿Cómo vio la agencia a las marcas en términos generales los primeros meses después de iniciada la pandemia?

Fueron meses durísimos, donde no sabíamos si nuestro equipo o sus familiares iban a estar bien de salud, los cobros caían en picada y las ventas eran absolutamente 0. A pesar de eso, siempre tuvimos como objetivo aguantar lo más que pudiéramos porque sabíamos que en caso de sobrevivir íbamos a salir muy fortalecidos, y así fue. Pasamos de una empresa de 4

personas, a ser 12 colaboradores + 4 profesionales que conforman un equipo extendido de 16 personas.

Entrevista Markeneitcs - Matias Viera

Segunda instancia de entrevista - agosto 2024

1. ¿Qué campañas publicitarias (propias y ajenas) recuerda como las más relevantes durante la pandemia?

Matías Viera: Déjame hacer memoria. Me acuerdo de una que fue para el rubro del sector de equipamiento odontológico, donde promovíamos nuevas prácticas y capacitaciones para los odontólogos para que, esos se mantuvieran cercanos a la marca que nosotros trabajábamos. Para eso se generaron unos materiales y obviamente, campañas de difusión, lo que hacían era que esos odontólogos que no tenían actividad, seguían vinculados a la marca, justamente mediante lo que era capacitaciones.

Lorena Callero: ¿Esto lo tomas como relevante por alguna medición o cómo respondieron ese público?

MV: Me acordé de esa porque es un rubro en que en ese entonces no estaba muy cercano a todo lo que es la tecnología. Y con este tipo de acciones, lo que se logró es que una buena cantidad de Odontólogos estuvieran cercanos al a la marca.

LC: Bien. ¿Viste que ahí te comentaba alguna campaña ajena que vos viste y que estuviera buenísima, que hasta el día de hoy te acordas? No tiene por qué ser propia de ustedes.

MV: Y podríamos tomar una de Markenetics mismo que fue el COVID Canvas, que, si bien fue de Markenetics para Markenetics, no fue para una marca que representábamos.

Con el COVID Canvas lo que hicimos fue basado en el modelo de Alex Osterwalder adaptarlo a lo que era la actualidad digital de esa época y eso nos generó muchísimos nuevos contactos, incluso a nivel regional.

De campañas de otras empresas que no sean Markenetics, no me acuerdo. Ahí capaz que Álvaro se acuerda de algo más.

LC: Como verás algunas de las preguntas están enfocados a lo que son los clientes de Markenetics como tal, y lo otro a servicio como agencia.

2. ¿Cómo ajustaron sus estrategias de comunicación y *marketing* para atraer nuevos clientes en situación de pandemia?

MV: Ahí lo que más hicimos fueron *webinars*. Se daba que en esa época había todo el tema de distanciamiento y el trabajo remoto, y nosotros siempre tuvimos experiencia trabajando en remoto y en base a eso nos llamaban incluso para para ser speakers, oradores de distintos tipos de *webinars*, basados, ya sea, en la tecnología que trabajábamos, como también en campañas de *marketing* (como mencionábamos recién el COVID Canvas).

LC: ¿Cómo empezaron a difundir el tema de ese de COVID Canvas, por ejemplo?

MV: Publicidad. Eso lo que hicimos fue presentarlo en los distintos *webinar* y además hicimos publicidad. Y cuando me refiero a publicidad, me refiero a publicidad en redes sociales, bien.

3. Anteriormente menciona que diversas marcas congelaron sus acciones para salir con ofertas de precios más agresivas: ¿cuáles fueron y en qué período de la crisis salieron con las mismas? Sea lo más explícito posible en cuanto al rubro de la marca.

MV: No, del rubro no me acuerdo explícitamente. Sí me acuerdo que el período fue a los 4 o 6 meses de comenzada la pandemia. O sea, cuando comenzó la pandemia quedó todo congelado y pasados esos cuatro meses, seis meses, la gente ya vio que había que moverse y ahí fue que empezaron a activarse.

LC: Bien, respecto a los precios más agresivos. ¿Ahí tuvieron que hacer un análisis del mercado respecto a la competencia? ¿En qué se basaron para generar como esas estrategias de oferta?

MV: Y fue más que nada porque las marcas no podían brindar un valor agregado, porque muchas veces el precio de un producto es el costo de ese precio más el valor agregado que la empresa puede brindar. Pero en este caso, las empresas no podían brindar mucho asesoramiento. como estaban habituados, en lo que podría ser un mostrador o una capacitación presencial, o de mostrar el producto *in situ*. Entonces, ese valor agregado que antes brindaban, no lo estaban brindando de esa forma y lo que se hizo fue reducir en costos internos de las marcas; ese costo interno lo disminuyeron de lo que era el precio propiamente dicho del producto.

4. ¿Qué métricas utilizaron para evaluar el impacto de su trabajo en los resultados de sus clientes?

LC: Ahí en métricas, puede englobar todo lo que sea *eCommerce*, campañas, automatizaciones y demás.

MV: Una de las principales métricas fue el retorno de los clientes de las marcas propiamente dicho, porque muchas se habían congelado, pero después qué pasó ese periodo de tiempo, se dieron cuenta que si no estábamos nosotros atrás haciendo esas activaciones, realmente el negocio no caminaba. Ahí fue que volvieron y entonces tuvimos una métrica

interna. Además, vimos lo que era el tema de la visibilidad a nivel de alcance. También lo que era la cantidad de compras *online*, o de consultas *online*, cuando no eran de *eCommerce*, vimos que eso había aumentado notoriamente.

5. ¿Cómo se vio reflejada la preocupación de la salud en los contenidos a realizar?

MV: Y casi que en un 100%. Se vendía cualquier tipo de producto o servicio, pero manteniendo la distancia con cuidados correspondientes. Y siempre, mostrabas el producto y mostrabas que tu proceso era responsable en cuanto a los términos sanitarios.

6. Uno de los pasos iniciales en su servicio de *eCommerce*, es analizar el negocio y como este se debe desarrollar en el comercio electrónico. ¿Qué desafíos se encontraron a la hora de analizar un mercado en constante cambio?

MV: Sobre todo el tema de la distribución. Ya sea que al *marketing* lo tomes como más tradicional: de producto, precio, plaza, promoción y se hizo mucho hincapié en lo que era plaza, es decir, justamente en esa distribución.

También analizándolo desde Alexander Walker en los canales de distribución, fue otro de los puntos principales que tuvimos que contemplar. Porque la venta se realiza *online*, hay también que contemplar en algunos casos que se animaron a poner a pasarelas de pago *online*. Y, sobre todo, que fue el tema de la orientación, de cómo hacemos para distribuir esto, porque la gente no va a venir a buscarlos como antes.

7. ¿Cómo hicieron para destacar en un período donde el servicio *online* y los nuevos *eCommerce* estaban en constante transformación y crecimiento?

MV: Yo creo que las empresas se destacaron. Más que se destacaron, se dieron cuenta de que este era un canal que tenían que atender de verdad y no solamente tenían que tenerlo *online*.

No hay una gran diferenciación de lo que es hoy por hoy. Solamente que antes era cero, por ejemplo, o era una un área que se tenía que atender, pero era mínima y pasó a ser un área más importante en lo que es el canal de venta.

Si bien hubo una saturación, pero de gente que estaba llegando al *eCommerce* no era que ya todo el mundo estaba súper establecido, sino que, los que estaban establecidos un poco traccionaban, pero había muchísimos que no estaban establecidos o que lo tenían sumamente descuidado. Entonces ahí lo que hubo fue un cambio de atención, para hacer que ese fuera el canal principal y, por tanto, invertir en él.

8. ¿Qué cambios notaron en el comportamiento del consumidor durante la pandemia y cómo ajustaron sus estrategias? Puede ejemplificar.

MV: Bueno, antes se trataba de evitar, por ejemplo, la comunicación digital mediante WhatsApp o Chat Bots y justamente en plena pandemia, luego de esos 4 o 6 meses que decimos: “habilitame todos los canales de comunicación posible para llegar al cliente, porque ya el teléfono no funciona, el mostrador no funciona, la venta por catálogo con vendedores que visiten tampoco funciona”. Es todo vía WhatsApp y canales digitales.

Entonces, ese comportamiento cambió rotundamente, ya sea en los consumidores, como desde las marcas propiamente dichas.

LC: Bien. Al inicio decías que antes se trataba de evitar esa comunicación digital. ¿Lo ves más, que era del cliente (empresa) el cual quería evitar eso, o del consumidor que no

lo usaba?

MV: No, la marca quería evitarlo, porque era un costo operativo adicional. Y no lo tenía asumido como tal. Entonces decían, “bueno que manden un mail y respondemos el mail o los medios habituales”. Después se dieron cuenta de que tenían que darle atención y poner recursos para atender ahí.

9. Anteriormente mencionan que realizaron *webinars* con fines de posicionamiento de la empresa. ¿Estos fueron gratuitos y para todo público? Sea lo más explícito posible

LC: Otra cosa que también te agrego, sé que en el sitio web de Markenetics hay una parte de Blogs que todavía está disponible para descargar lo de Canvas. ¿Eso es para cualquier persona o era específicamente para empresas?

MV: Es para cualquier persona. Siempre los *webinar* fueron gratuitos porque su objetivo fue de *branding* y no de performance. Pero, esto también nos permitió concretar ventas, performance, y además que nos llamaran para realizar talleres pagos a empresas o academias.

10. ¿En qué consistía las consultorías de *marketing* como producto nuevo?

MV: Hacer el análisis del *marketing* más general, más estratégico para ver cómo iba a funcionar la empresa, no solamente era el principio, (que era un canal de venta *online*), si no, ver cómo las distintas áreas en esta nueva normalidad iban a interactuar entre sí, para lograr ser efectivos en procedimientos y, por tanto, vender.

LC: Y esas consultorías, entiendo que se les hacían a los ya clientes, pero ¿también lo vendían como un servicio externo para atraer nuevos clientes?

MV: Si, tanto para clientes nuevos, como actuales.

Para el futuro, post pandemia

1. ¿Qué prácticas o estrategias se consolidaron luego de la pandemia?

MV: Como estrategia, es como decir ver cada marca más en su totalidad como negocio, y no solamente como un punto de canal de comunicación y ventas como era antes.

De hecho, antes el claim era “hacemos que te elijan”, justamente haciendo foco en lo que era la venta y hoy por hoy somos más bien *Business Angels*. También tiene eso de tener en cuenta lo que es el negocio y hacer los cambios para que el negocio funcione mediante todas estas prácticas digitales.

2. ¿Qué feedback recibieron de sus clientes sobre el trabajo realizado durante la pandemia?

MV: Sin duda el *feedback* fue positivo. Incluso en algunos casos, fuimos el único canal y proveedor que quedó activo en esa época, porque era lo único que funcionaba.

LC: En la primera entrevista también me habías comentado que obviamente algunos clientes, se fueron al principio de la pandemia, por todo ese tema de reducir costos y demás. ¿Hubo alguno que, luego los volvió a buscar después de que vio que empezaron a funcionar con otras marcas?

MV: Si, hubo varias que se bajaron y volvieron, y en dos modalidades: que se bajaron a cero o que nos dijeron, “bájame la cantidad del servicio, reducime costos”, y después

se normalizaron.

3. ¿Creen que las estrategias o ideas realizadas durante la pandemia proporcionarán cambios significativos en el *marketing* del futuro?

MV: Depende como lo quieras ver en comparación con lo que estamos viviendo hoy con la inteligencia artificial. Si la inteligencia artificial no hubiese salido a la masividad, yo creo que estábamos ante un cambio. Pero en este momento, estamos viendo como un segundo cambio, entonces, todo depende como qué hubiese pasado si la inteligencia artificial hubiese sido solamente para para ciertos sectores de posibilidades tecnológicas.

4. ¿Qué aprendizajes les dejó la pandemia que podrían ser útiles para futuras situaciones de crisis?

MV: Lo principal es que, hasta el momento en la humanidad, las crisis son temporales, y estaba demostrado, analizado y estudiado que todas las empresas que sobreviven las crisis salen de ellas más reforzadas. Y nosotros fuimos un claro ejemplo de eso.

Nosotros éramos cuatro antes de la de la pandemia y ahora estamos triplicando más el equipo y diversificando la cantidad de servicios y soluciones que brindamos. Entonces, más que nada es ese pensamiento. Todas las crisis tienen un punto donde se termina y si vos sobrevivís a esa crisis, vas a salir mucho más fortificado.