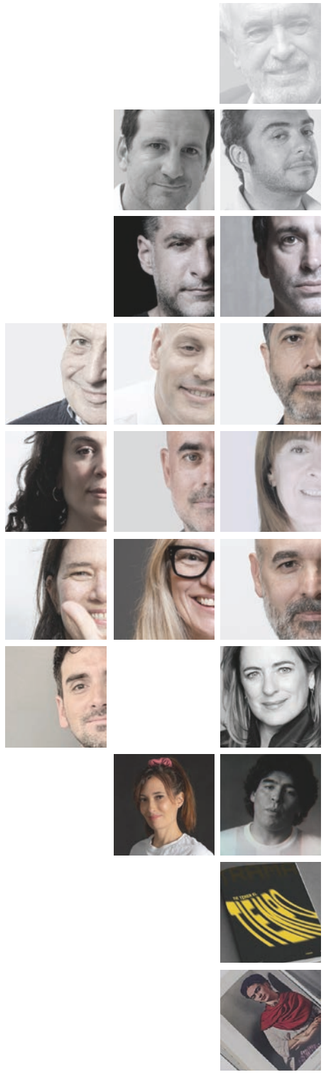


REPORTE
PUBLICIDAD

#168 OCTUBRE DE 2026



Sumario #168



Editorial
Una tormenta perfecta. Por Carlos Acosta | <05>

Opinión
Contenidos. **El cine ya no tiene dueño: la pelea global por el set.**
Por Horacio Marmurek | <08>
Tecnología. **Una nueva era comienza.** Por Lalo Zanoni | <12>

Nota de tapa
Cómo salimos de esta tormenta perfecta
Prólogo. Por Carlos Acosta | <16>
Gastón Bigio. GUT | <20>
Eugenio Cucú Raffo. Cervecería y Maltería Quilmes | <24>
Darío Straschnoy. Untold | <30>
Claudio Yakimovsky. La Serenísima | <34>
Papón Ricciarelli. Don by Havas | <40>
Carolina Del Hoyo. Fratelli Branca | <46>
Rodrigo Grau. Isla | <50>
Stella Laurenti. ICBC | <56>
Denise Orman. Zurda Agency | <60>
Cintia Skako. Pedidos Ya | <64>
Emiliano Galván. VML | <70>
Cristian Aguirre. Renault | <74>

Internacionales
Susan Credle. Despué. Por Marta González Muguruza | <80>

Comunicación
Entrevista con Cecilia Rodríguez Suárez. Por Pablo Corso | <86>
Apuestas online: costos y trampas del casino de bolsillo.
Por Pablo Corso | <96>

Ensayos
Trama, el observatorio cultural de VML Argentina.
Por Marta González Muguruza | <92>

Arte
Frida vive en Malba. Por María Paula Zacharías | <104>

Editor **Carlos Acosta**
Director **María José Acosta**
Global Editor **Marta González Muguruza**
Colaboran en esta edición **Pablo Corso, Horacio Marmurek, María Paula Zacharías, Lalo Zanoni**
Diseño **Andrea Di Cione**
Webmaster **Rafael Defelice**
Reporte Publicidad es una revista bimestral dedicada a temas de publicidad, marketing y comunicación
Edición nº 168 Octubre de 2026
Los artículos firmados no reflejan necesariamente la opinión de la revista

YPF
ENERGÍA ARGENTINA

Hay un lugar
donde empieza todo.

Donde está el combustible que hace
que las cosas sucedan.

Donde no hay tiempos imposibles,
ni imposibles con el mejor de todos los tiempos.

Donde la data se convierte en grandes ideas
y los resultados en data.

Donde se sellan las alianzas con el corazón
de los argentinos.

Donde no es una innovación buscar innovar.

Donde no se hace marketing,
se transforma el negocio.

Donde nacen las ideas conmovedoras
que nos mueven a seguir.

**Hay un lugar donde empieza todo.
YPF Energía Argentina.**





EDITORIAL
UNA TORMENTA PERFECTA
CARLOS ACOSTA

El mundo está en crisis y tiene muchos frentes abiertos: lo político, lo económico, los conflictos bélicos, la polarización, la inflación que no afloja. En fin, Argentilandia. El mundo se argentinizó, como dicen los analistas.

En Argentina, mientras tanto, hace tiempo que la economía no crece en términos reales. Seguimos en recesión, los salarios son cada vez más bajos, el desempleo formal crece y la caída del consumo no encuentra fondo. Quienes tienen la responsabilidad de solucionar estos problemas —no mágicamente, pero al menos de atenuar sus efectos más salvajes sobre la población—, desde los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, hacen un papel cada vez más degradado. Pero no son los únicos responsables.

En este escenario, quienes pensaban que el gran problema de las agencias de publicidad era la llegada de la IA se equivocan, y mucho. El tema es que la IA llegó en un mal momento. Una especie de frutilla del postre que, en algunos casos, puede ser mortal. Un combo que se ha ido cocinando hasta convertirse en una verdadera amenaza para la salud del negocio. Hay quienes lo niegan, otros se preocupan y unos pocos tratan de encontrar soluciones a cada problema que se suma. Ese es nuestro público lector y, pensando en él, produjimos esta edición. Esperamos que lo ayude, que le sume.

La propuesta de este número aniversario es encontrar herramientas y volver a poner en valor la actividad publicitaria, porque tiene con qué. El tema es cómo.

Recordemos nuestra condición argentina de expertos en crisis de todo tipo. Capeamos las internacionales, como la del Tequila, en 1994, y la financiera de 2008. De las nacionales tenemos muchas más y de distintas dimensiones: la hiperinflación de 1989, el «que se vayan todos» de 2001, la crisis cambiaria y financiera de 2018, la de 2023 y la presente. Ninguna como la actual. La vemos en nuestro trabajo, en la calle, en las fábricas que cierran, en los locales que se apagan. Lo sufre nuestra gente y la vivimos nosotros mismos.

Las instituciones no ayudan. El periodismo, en su gran mayoría, se embandera partidariamente y, en defensa propia, prioriza su negocio. Me resulta imprescindible diferenciar medios de periodistas. A pesar de las líneas editoriales y muchas veces en contramano de ellas, hay periodistas que siguen honrando la profesión.

Las instituciones publicitarias, que deberían representar nuestros intereses en momentos como estos, están en otro mundo. Y lo poco que ven, lo esconden bajo la alfombra. Agencias Argentinas mira para otro lado. El Círculo de la Creatividad trabaja muy bien pero puertas adentro. Me sorprendió que el CPA haya sido la única institución que denunció el peligro que representan las apuestas online para los jóvenes y su exuberante presupuesto publicitario. Excelente trabajo. Felicitaciones.

La Cámara Argentina de Anunciantes sigue trabajando legítimamente para sus asociados, pero debería prestar más atención e implicarse más en los problemas de sus principales socios para generar comunicación para sus marcas: las agencias. Como mencionan varios entrevistados en esta edición, descuidar la construcción de marca, priorizar la performance por sobre el branding y obnubilarse con los influencers puede convertirse en un verdadero boomerang.

Pero volvamos a la tormenta. Para estar a tono con la época y como ejercicio creativo, le pedí ayuda a la IA y le pregunté de qué manera se puede superar una tormenta perfecta. En síntesis, aconsejó mantener la cabeza fría para comprender, el corazón firme para resistir y el criterio necesario para priorizar los problemas que pueden manejarse. «Es imprescindible recuperar el timón. Aceptar la realidad no significa resignarse».

Si tuviera que quedarme con una idea, sería la de desarrollar criterios para enfrentar y confrontar desde el lugar de cada uno. En el ecosistema actual de las agencias argentinas prevalecen las independientes, libres de las directivas de las redes, que siempre responden a las necesidades de sus cuarteles. En épocas globales más tranquilas, nuestra industria se sostenía gracias a la calidad de su talento y a las políticas cambiarias que equilibraban sus economías. Ya no.

Atrás quedaron JWT, Wunderman, BBDO, DDB, Ponce y Grey. Hay agencias que sobreviven gracias a su expansión, otras que atraviesan una situación dramática, pero coyuntural, y otras que están en una situación terminal. La época exige un cambio de modelo de negocio y de mentalidad. No tiene sentido seguir penando por el 17,65 %, por los trabajos que la rompían en Cannes ni por el talento que se fuga o se vuelca al trabajo freelance.

El 2027 va a ser muy exigente. Por eso, desde Reporte tratamos de hacer nuestro aporte con contenido que sume al debate.

Nacimos hace 33 años con una propuesta fundacional que mantenemos: hacer periodismo sin cotillón.

Esta tormenta también golpea, y de manera muy destructiva, a la industria audiovisual y a los medios, que atraviesan un proceso de profunda resignificación. No es tiempo de celebración, es tiempo de transformación.

Ellos tendrán su lugar en la próxima edición de Reporte, en nuestro próximo Anuario.

Hasta ese entonces.

untold|

actionline the juju QUIDDITY ágora: fogdog Woods & Trees

(*) Somos un ecosistema de comunicación creado para repensar cómo sucede la comunicación.
Seis agencias. Un equipo integrado.



untold.site

Ejecutiva de
ALTO RENDIMIENTO
Elegí una cobertura
de alto rendimiento

SanCorSalud
Grupo de Medicina Privada
La buena salud es todo

Conocé más

ASOCIACIÓN MUTUAL SANCOR SALUD INSCRIPTA EN EL REGISTRO NACIONAL DE ENTIDADES DE MEDICINA PREPAGA (R.N.E.M.P.) BAJO EL NÚMERO 1137. SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS DE SALUD - ÓRGANO DE CONTROL DE OBRAS SOCIALES Y ENTIDADES DE MEDICINA PREPAGA - 0800-222-SALUD (72583) - WWW.SSSALUD.GOB.AR



OPINIÓN

EL CINE YA NO TIENE DUEÑO: LA PELEA GLOBAL POR EL SET

HORACIO MARMUREK

PERIODISTA DE CULTURA Y ESPECTÁCULOS

Estados Unidos busca frenar la fuga de rodajes: tras amenazar con un arancel del 100 % al cine extranjero, impulsa un crédito fiscal federal del 20 %, con bonificaciones de hasta 30 %. En paralelo, Francia y Corea del Sur firmaron una alianza por 1000 millones de euros y la IA ya es parte de la agenda global. Argentina, mientras tanto, mira desde la nebulosa.

Los caminos de Trump son misteriosos, casi como los del Señor, diría uno. Después de atravesar su primera mitad del mandato amenazando con gravar un impuesto del 100 % a toda producción audiovisual extranjera, sin llegar a determinar qué quería decir con extranjero, a fines de agosto llamó a los miembros del Congreso para que estos elaboraran un proyecto de ley que creara un incentivo federal del 20 % para la industria del cine y la televisión, con bonificaciones que podrían elevarlo hasta el 30 %, después de hacer saber que el presidente Trump respalda la idea.

Se pensó en presentarlo a fines de septiembre. El nombre tiene su gracia: Motion Picture, Television and Entertainment Revitalization Act. La revitalización de los audiovisuales, la ley promete exenciones impositivas a quienes contraten técnicos y talentos estadounidenses.

Mejoras aún más grandes si lo hacen en zonas rurales o zonas declaradas de desastre por el gobierno federal. También producciones que filmen por lo menos la mitad de sus días en territorio de EE. UU. y gasten por lo menos diez millones de dólares en impuestos conseguirían mejoras en sus presupuestos fiscales.

Cualquier producción que supere el millón de dólares y que el 75 % de su rodaje ocurra en territorio estadounidense calificaría para anotarse en este programa. Hay algunos géneros o formatos que no serían beneficiados por esta iniciativa: películas corporativas, deportes, contenido de redes sociales, algo muy interesante teniendo en cuenta el auge y búsqueda de ficciones verticales.

Varias asociaciones de la industria y sindicatos emitieron declaraciones de apoyo al proyecto de ley, incluido el Producers Guild of America, el Directors Guild of America y la Alianza Internacional de Empleados de Teatro, que representa a los equipos de filmación.

"Sería transformador para las futuras oportunidades de trabajo y el bienestar económico de nuestros miembros después de años de escasez", dijo la IATSE en un comunicado.

El presidente de SAG-AFTRA, Sean Astin, dijo en un comunicado que "el apoyo bipartidista a este proyecto de ley me tiene optimista de que, por fin, obtengamos un incentivo fiscal federal que nos haga competitivos con el resto del mundo".

"Esta es una industria fundamental para los Estados Unidos, y ciertamente para nosotros en Los Ángeles", dijo Laura Friedman, diputada demócrata, durante la conferencia de prensa donde se habló del proyecto. "Han sido un par de años realmente difíciles para Los Ángeles con los incendios, con lo que ha estado sucediendo económicamente. Hay mucha incertidumbre, mucha ansiedad… y esta es una fuente sobre la que creo que la gente debería ser muy optimista".

Todos los involucrados hablan de buscar dar un espaldarazo a una industria que en los EE. UU. ha perdido puestos de trabajo frente a incentivos más extensos ofrecidos por otros países, incluidos el Reino Unido, Irlanda y Canadá.

Al menos 65 naciones ofrecen créditos fiscales de cine y televisión, según un estudio reciente encargado por el grupo comercial Motion Picture Association, que respalda un incentivo federal de los Estados Unidos. El estudio arrojó que un crédito fiscal federal por películas podría aumentar el gasto en producción de los Estados Unidos en 125 mil millones de dólares y agregar más de 143.000 puestos de trabajo para 2035.

El director ejecutivo de la Motion Picture Association, Charles Rivkin, describió el incentivo como un "verdadero cambio de juego" en un comunicado el jueves, diciendo que impulsaría el crecimiento del empleo y haría de los Estados Unidos "un destino más competitivo para la próxima generación de grandes películas y televisión".

Todo esto puede sorprender al espectador promedio que más de una vez entró al cine o apretó play en su casa pensando que veía películas o series hechas en EE. UU., como fue en gran parte de su vida.

Pero lo cierto es que en los últimos años la producción de audiovisuales se ha vuelto aún más global. Y así como Buenos Aires a veces es filmada en Montevideo en algunas series, Boston puede ser un pueblo de Irlanda o Portland ser una ciudad alemana.

La globalización de los contenidos por medio de las plataformas también cambió la ecuación de los lugares de filmación. O que las historias fueran todas sobre la realidad de los "americanos".

Lejos, muy lejos quedaron los días donde los estudios de cine y televisión quedaban en solo dos lugares del país, ya Los Ángeles no es la capital de las estrellas y los lotes de estudios se han vuelto parques temáticos o se han prestado para otros fines. Algunos hasta los alquilan para hacer cine de adultos. Sin embargo, no está claro cuánto de ese gasto volvería a California, que se ha visto especialmente golpeada por el éxodo de la producción, ya que docenas de otros estados, incluidos Nueva York, Nueva Jersey y Georgia, también compiten por el negocio de Hollywood y han establecido equipos de filmación y estudios.

Pero acumular un crédito fiscal federal encima de los incentivos de producción de California, recientemente reforzados, podría ayudar a darle al estado una ventaja cuando los productores están fijando el precio de las sesiones de locación, dicen los expertos de la industria.

Y la inclusión del trabajo de postproducción en el marco de estos incentivos federales también podría ayudar a California, ya que el estado recientemente aprobó su propio crédito fiscal centrado en atraer la edición, la mezcla de sonido, la composición y los trabajos de efectos visuales. Y desde L.A. el condado ha sido declarado zona de desastre, la producción allí podría calificar para un crédito de bonificación. La aprobación de la medida podría ser posible después de las elecciones del 3 de noviembre.

La pregunta es cómo el país que marcó la forma de ser de la industria del entretenimiento en el siglo XX perdió esa hegemonía, su lugar de privilegio.

Hace un tiempo marcamos que la poderosa y conocida MPAA, Motion Picture Association of America, era desde 2019 la MPA, Motion Picture Association, una demostración de que ya no se marcaba el pulso de la industria desde ese espacio y cuya capacidad de lobby solo para un país se había diluido.

Algunos hablan de las plataformas, otros de una política cultural más agresiva desde otros países. Lo cierto es que hoy el cine, las series y el resto del mundo audiovisual es más horizontal a la hora de desarrollar sus proyectos y por eso, también, más competitivo.

En esa competencia hay varios ejes y jugadores que quieren participar. A principios de septiembre se realizó la Cumbre Lumière, donde el presidente de Francia, Emmanuel Macron, y su homólogo surcoreano Lee Jae-myung firmaron un acuerdo de inversión por 1000 millones de euros entre ambas naciones, además de una declaración sobre las prioridades del sector audiovisual.

Temas que prometen abordar de manera multilateral: inteligencia artificial, piratería, educación en materia de imagen, seguridad laboral, igualdad y la transición ecológica.

Y quedó conformada una Iniciativa Internacional para la Resiliencia de los Cines Independientes. Que significa preservar los cines de arte y ensayo y reforzar la circulación de la diversidad cinematográfica en todo el mundo.

Explicado mejor, que no todo sea cine o series producidas desde las plataformas o el modo que hasta fines de los 90 correspondía a EE. UU., lo que explica la primera parte de este texto.

Esta iniciativa, que cuenta con el respaldo explícito de numerosos directores distinguidos con el Oscar o la Palma de Oro, entre ellos el cineasta español Pedro Almodóvar, Sofia Coppola, Martin Scorsese, Nanni Moretti o Wim Wenders, entre otros, contará con una dotación inicial de un millón de euros, aunque aspira a recaudar 30 millones de euros en los próximos años.

Corea del Sur encabeza este espacio como una de las cinematografías que más crecieron en el último cuarto de siglo, no hay una plataforma que hoy no tenga una producción de ese lugar. Francia como un cultor del cine arte y de ensayo, funge de pata occidental y prestigiosa.

Este encuentro convocó a figuras como George Clooney, un europeo por adopción, Ted Sarandos de Netflix, gente de distintas cadenas de exhibición de latinoamericanos y personalidades de los festivales de cine. Marruecos, Grecia y Portugal firmaron el tratado.

La declaración, un marco con aspiraciones de alianza mundial, complementa un panorama donde los contenidos buscan establecer un marco común dotado de principios, herramientas y acciones concretas para que países, creadores e instituciones puedan trabajar de forma conjunta en asuntos que definirán el cine del futuro, la televisión y los videojuegos, priorizando la creatividad y reconociendo el sector audiovisual como un destacado motor de crecimiento y empleo.

La declaración, que ha sido adoptada por países como Canadá, Finlandia, Grecia o Polonia, entre otros, busca generar y mejorar los negocios, pero no se olvida de la IA. Busca regular y monitorear cómo se aplica la herramienta en este nuevo mundo.

Mientras de un lado del mundo se avanza a campo traviesa y solo los sindicatos y creadores se preocupan, del otro se busca incidir en alguna regulación y frenar este avance.

Pueden pasar años, como pasa con las plataformas de redes sociales, para ver qué daños y ventajas reales dará la inteligencia artificial a las plataformas de contenidos audiovisuales, cines y empresas productoras.

El panorama de Sudamérica es heterogéneo. Pero Chile, Colombia y Uruguay han desarrollado su propia ley de incentivos o cash rebate para atraer proyectos, y lo vienen logrando con mucho éxito.

Brasil tiene un programa interno y busca conexiones exteriores. Y nosotros estamos en el medio de una nebulosa dentro de la cual nuestros técnicos y artistas viajan por el mundo para hacer el trabajo que no está en nuestra tierra. A veces para hacer cosas locales, a veces para hacer historias que parecen argentinas pero se filman en otras tierras.

Mientras no está claro cómo afectará la IA a la industria por estos lugares, más allá de achicar equipos, la preocupación general es que se generen puestos de trabajo. Que estos ejemplos que suceden en todo el mundo desembarquen en el país.

Ojalá pronto suceda, decía la canción.

LOUISVILLE | BUENOS AIRES | MIAMI | TORONTO

togetherwith®

@TOGETHERWITHAGENCY





Tenés
Shell V-Power.

Tenés con qué.

LA IMÁGEN DE LA FIGURA HUMANA HA SIDO RETOCADA Y/O MODIFICADA DIGITALMENTE. LEY PBA 14.953 Y ART. 29 LEY CABA 4.827

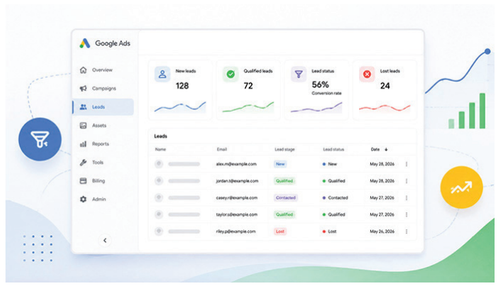


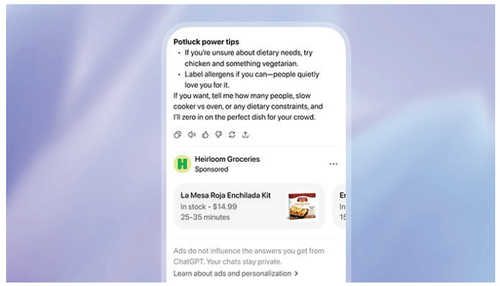
OPINIÓN

COMUNICACIÓN... ¿SIN EMOCIÓN?

LALO ZANONI

PERIODISTA ESPECIALIZADO EN COMUNICACIÓN DIGITAL Y NUEVOS NEGOCIOS





Era una cuestión de tiempo. Después de horas y horas interactuando con ChatGPT desde hace casi cuatro años, en algún momento de la charla se tenía que cruzar alguna marca de productos o servicios. Ese día llegó. Los chatbots de IA ya empezaron a vendernos cosas. OpenAI, la empresa detrás de ChatGPT, acaba de lanzar y expandir su nuevo negocio publicitario al incorporar anuncios dentro de su plataforma, para convertir las conversaciones con IA en un nuevo territorio en el que las marcas puedan moverse.

Los motivos de esta jugada son varios. El primero es económico. OpenAI necesita diversificar sus ingresos para sostener una infraestructura carísima, que requiere centros de datos, chips, energía y mucho talento especializado. El segundo es tecnológico, ya que la publicidad llega a un espacio que no funciona como un buscador tradicional ni como una red social. Y el tercero, quizás el más interesante para quienes trabajamos en comunicación, es que cambia el momento y el contexto en el que una marca puede tomar contacto con un potencial cliente.

Hasta ahora, buena parte de la publicidad digital se organizó alrededor de dos grandes modelos. Google desarrolló un negocio multimillonario mostrando anuncios cuando alguien busca algo. Los famosos AdWords. Facebook/Meta hizo lo propio aprovechando la enorme cantidad de información que sus plataformas acumulan sobre nuestros intereses, relaciones y comportamientos. Uno responde a una intención explícita y el otro compite por nuestra atención mientras miramos fotos, videos o publicaciones. Durante años, entre ambos supieron repartirse… ¡el 80 % de la torta digital!

Y ahora ChatGPT propone una tercera posibilidad: aparecer cuando alguien está pensando, investigando, comparando opciones o intentando resolver un problema. El cambio no es menor. Una cosa es mostrarle un aviso de zapatillas a alguien que mira un video de fútbol y otra muy distinta es aparecer cuando esa persona pregunta qué zapatillas conviene comprar para empezar a correr. Esto significa un paso más: aparecer en el momento justo, pero mediante una recomendación.

OpenAI empezó en enero de este año a probar publicidad en ChatGPT. La primera etapa se concentró en Estados Unidos y apuntó a las versiones gratuitas y al plan Go, la suscripción de menor precio. La empresa eligió un formato conservador: anuncios patrocinados, identificados como tales y separados visualmente de las respuestas generadas por la IA.

La idea central es que los avisos aparezcan en función del contexto de una conversación. Si alguien consulta sobre destinos turísticos, por ejemplo, una plataforma de viajes como Despegar o Expedia podría tener una oportunidad para ofrecer sus servicios. Si el usuario pregunta cómo organizar las comidas de la semana, una empresa de alimentos o de entrega de productos podría encontrar ahí un espacio relevante.

La diferencia con la publicidad tradicional es que el sistema no depende exclusivamente de una palabra clave. Una conversación puede aportar información mucho más rica sobre lo que alguien necesita, qué alternativas considera, qué presupuesto tiene y qué dudas todavía no resolvió.

En la industria del turismo se preparan para la era de los agentes de IA capaces de organizar un viaje entero mediante un prompt: "Quiero viajar diez días con mis hijos a un lugar con playa, que no sea demasiado caro y donde no necesitemos alquilar un auto". La frase contiene una cantidad de señales comerciales que antes podían quedar repartidas entre varias búsquedas, páginas web y comparadores. La IA las reúne en una misma interacción. Además, ChatGPT ya sabe cuántos hijos tengo, sus edades, sus nombres, etc.

Para una marca, todo ese contexto puede resultar muy valioso. Para el usuario, la publicidad podría ser útil si realmente responde a su necesidad. Y para OpenAI, representa la posibilidad de monetizar una plataforma que ya forma parte de la vida cotidiana de millones de personas.

Pero el aviso no es una recomendación de ChatGPT. OpenAI dice que los avisos están bien identificados, no modifican las respuestas del modelo y no comparte con los anunciantes las conversaciones privadas de los usuarios.

Los primeros

En febrero, el sitio especializado Adweek identificó anuncios de Expedia, Qualcomm, Best Buy y Enterprise Mobility entre los primeros que aparecieron en ChatGPT. También confirmó la participación de The Knot Worldwide, una plataforma de servicios para bodas. La lista de anunciantes iniciales incluyó compañías de rubros muy diferentes. Target, por ejemplo, anunció que usaría el espacio para ayudar a los usuarios a descubrir productos, ofertas e ideas de compra.

Adobe buscó promocionar sus herramientas creativas y de inteligencia artificial, como Firefly y Acrobat Studio. Audible, el servicio de audiolibros de Amazon, dijo que encontró una oportunidad para llegar a potenciales oyentes. También participaron Williams-Sonoma, con productos para el hogar, y HelloFresh, con sus servicios de planificación y entrega de comidas.

En los primeros meses, las agencias también empezaron a acercar clientes al nuevo canal. Entre las marcas mencionadas aparecen Ford, Mazda y Mrs. Meyer's, además de Audemars Piguet, la empresa suiza de relojes de lujo. La diversidad permite advertir que no se trata solamente de vender productos baratos o de responder a búsquedas transaccionales. También puede haber espacio para construir reconocimiento de marca en un entorno nuevo.

Los avisos ya empiezan a mutar en su formato. Primero fue un aviso de texto con un enlace. Pero, a principios de octubre, OpenAI presentó un nuevo formato visual para mostrar productos y servicios, junto con herramientas ampliadas de medición y nuevas iniciativas para evaluar los anuncios en su contexto. El objetivo, dijo la empresa, es que "las marcas puedan exhibir sus propuestas de una manera más atractiva y que los anunciantes tengan mejores elementos para evaluar el impacto de sus campañas".

El servicio se expande a toda velocidad. A fines de agosto de este año, OpenAI anunció que ChatGPT Ads había alcanzado una facturación anualizada de mil millones de dólares en menos de 200 días desde su lanzamiento. La empresa también informó que el sistema ya funcionaba en más de 60 países y que su base de anunciantes crecía a escala internacional.

En agosto, el servicio de análisis Similarweb estimó que el 26 % de todas las respuestas de ChatGPT ya incluía una ubicación patrocinada. ChatGPT llega, según OpenAI, a 1.200 millones de personas por semana.

Para las agencias, los nuevos Ads abren una oportunidad y una amenaza. La oportunidad consiste en incorporar un nuevo canal a sus planes y acompañar a sus clientes en una etapa en la que todavía hay mucho por aprender. Pero la amenaza radica en que parte de la operación publicitaria avance hacia herramientas automatizadas que reduzcan la intervención humana en tareas tradicionales. Como dijo Zuckerberg hace un año (en una columna que escribimos acá, en este espacio)…

Sería un error pensar que la novedad se limita a aprender a usar un administrador de anuncios. Las agencias tendrán que entender cómo se comportan los usuarios dentro de las conversaciones, qué formatos funcionan, qué tipo de creatividad ayuda a una marca a destacarse y cómo se relaciona este canal con las búsquedas, las redes sociales, el comercio electrónico y los medios tradicionales.

También deberán asesorar a los clientes sobre algo que puede ser más importante que comprar publicidad: cómo aparece su marca en las respuestas orgánicas de los sistemas de IA.

Si una persona pregunta cuáles son las mejores marcas de heladeras, los LLM pueden mencionar algunas compañías o marcas y omitir otras. Esa respuesta no es necesariamente un anuncio. Depende de la información disponible, de cómo el sistema procesa la consulta y de otros factores que no son equivalentes a una subasta publicitaria.

Por eso empieza a ganar relevancia el GEO, sigla de Generative Engine Optimization: el trabajo para mejorar la presencia y la visibilidad de marcas, productos y contenidos en las respuestas de los sistemas de IA. No es lo mismo que comprar avisos. Una cosa es pagar para aparecer en un espacio patrocinado y otra es lograr que una marca forme parte de una respuesta relevante. Pero esto último es mucho más difícil y no se puede garantizar al cliente una presencia determinada, por ejemplo.

Supongamos que una marca deportiva invierte en publicidad dentro de ChatGPT, pero, al mismo tiempo, descubre que el chatbot casi nunca la menciona cuando los usuarios preguntan por su categoría. O puede ocurrir lo contrario: que tenga una presencia orgánica destacada y no necesite pagar para captar parte de esa demanda.

El nuevo modelo publicitario todavía está en una etapa de aprendizaje, aunque el tamaño del negocio y la velocidad de expansión indican que llegó para quedarse. Todo está en pañales, pero lo cierto es que, de la mano de ChatGPT, una nueva era publicitaria digital acaba de nacer.



CREEMOS
EN EL PODER
DE LAS *ideas*

Human first.
Creativity always.

VML
WE CREATE
CONNECTED BRANDS.

PONER EN VALOR

FUNDACIÓN, REFUNDACIÓN Y RECONSTRUCCIÓN O DECONSTRUCCIÓN DE LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD

POR **CARLOS ACOSTA**

Historia. Ciencia social que estudia y narra los acontecimientos del pasado. Su objetivo es comprender cómo vivieron las sociedades para explicar el presente y planificar el futuro.

Memoria. Necesaria para registrar, retener y recuperar información del pasado, aprender y sobrevivir. Indispensable para construir, reconstruir y deconstruir.

Deconstrucción. No significa destruir ni anular, sino desmontar las estructuras, los conceptos y las oposiciones binarias que se dan por sentados, para revelar cómo fueron construidos y qué jerarquías de poder ocultan.

Cambia, todo cambia. Y lo hace a una velocidad nunca experimentada de esta manera, que involucra tantos aspectos de nuestras vidas: lo personal, lo social, lo político y lo económico. Todo. Los avances tecnológicos nos atraviesan, nos desorientan y nos desafían. Para entender esta época, resulta interesante consultar la **historia**, utilizar la **memoria** y adoptar de manera permanente el modo **deconstrucción**. Presente y futuro se confunden, lo que complica operar de manera diferenciada. Uno de los pensadores más lúcidos, Yuval Harari, sostiene que las cosas suceden de una manera que no nos da tiempo para controlarlas. En la vida y en el mundo de los negocios, nada puede ser más peligroso.
Yendo específicamente a lo nuestro, desde RP nos venimos preguntando desde hace ya algún tiempo en qué se está convirtiendo la publicidad. ¿Están rotas las agencias? Desde hace más de cuatro décadas somos testigos privilegiados de los vaivenes que vivió y vive la industria. Nuestra manera de entender el compromiso periodístico nos involucra y nos permite tener una mirada más larga y profunda.
Hoy, la industria muta, se expande y trata de reacomodarse. Los presupuestos se achican y se incorporan nuevos jugadores provenientes de otras disciplinas. Los anunciantes dejaron de trabajar con una sola agencia. Todas compiten, ya no solo con otras agencias, sino contra todo. La pérdida de relevancia frente a quienes deciden los presupuestos y las inversiones se ha acentuado cada vez más. Además, las agencias enfrentan audiencias cada vez más heterogéneas, exigentes y escépticas, lo que también obliga a los medios a redefinirse y sumar nuevos formatos y propuestas.

Frente a esta tormenta casi perfecta, ¿qué están haciendo las agencias? ¿Qué pasa con los recursos humanos? Hoy, su gran enemigo de época parecería ser la IA, pero no es el único.
Nuestras ediciones aniversario siempre representaron un gran desafío a la hora de elegir temas útiles y de interés.
El rol del periodismo no es solo informar o divulgar. Hoy, cuando la noticia es un commodity y la primicia parece haber dejado de existir, la tarea fundamental es proponer, ayudar a entender, invitar a pensar y compartir. No todo es contenido útil, y su generación requiere formación profesional, experiencia, trayectoria y relevancia: atributos que pocos tienen. Hoy, a nadie se le niega un espacio para contar un caso, siempre y cuando pague.
Hoy, los ¿especialistas? se han multiplicado y dicen tener cosas para contar en eventos que se han convertido en espacios de monetización a cambio de exposición. Sobran ejemplos de casos exitosos de dudosa comprobación en un mercado que se ha banalizado. Lo que falta es el rol de un editor-curador responsable que separe la paja del trigo. Biblia y calefón.
Reporte viene trabajando en esa dirección con espacios como «Pensar Juntos» y «Reunión Cumbre», donde reafirmamos la seriedad de nuestra propuesta. Hoy proponemos «Poner en valor» a la actividad. La realidad lo amerita. Por eso convocamos a agencias y anunciantes sin cuestionarios. Cara a cara. Sin concesiones. Periodismo vivo.

Entender la historia de la actividad nos permite comprender de dónde venimos y hacia dónde debemos ir. En su etapa fundacional, el dato más significativo era que las agencias no cobraban por las ideas y su rentabilidad provenía de una comisión del 17,65 % sobre la pauta que les reconocían los medios.
Un segundo momento, reconocido como la «refundación» —sin pudor alguno, según lo expresaron los talentosos Agulla y Baccetti al lanzar su agencia—, fue una etapa caracterizada por una enorme disrupción creativa, de la que también participaron otros excelentes creativos de su generación. El prestigioso periodista Luis María Hermida hablaba entonces del «Renacimiento». Lo cierto es que hubo muchos factores que influyeron en la economía mundial y, en particular, en el negocio publicitario, para hacer posible lo que se logró en aquella década dorada.
Y, finalmente, estamos frente a una deconstrucción (¿o reconstrucción?). Un concepto que no implica necesariamente anular o destruir lo anterior, sino promover un análisis que permita construir una versión superadora.

A pesar de todos los movimientos que atraviesa la comunicación, lo que sigue prevaleciendo es la necesidad de la idea. A cualquiera se le puede ocurrir una idea, imprescindible para la comunicación de una marca o empresa. Pero, si no proviene de un profesional respaldado por una agencia, hoy resulta insuficiente.

Sin capacidad de adaptación, las agencias desaparecerán. Hasta ahora, han estado a la altura de las necesidades de los anunciantes, acompañándolos y, fundamentalmente, generando ideas, las grandes protagonistas y la materia prima esencial de esta industria. El contexto económico, local y global, la disrupción de la IA, la fuga de talentos y el escaso margen de negociación las tienen hoy en jaque. **¿Lograrán evolucionar hacia un estadio mejor? El debate ha comenzado.**

FUNDACIÓN
ALGUNOS APUNTES PARA RECORDAR DE DÓNDE VENIMOS

El negocio de las agencias de publicidad en nuestro país nació de una manera muy peculiar. Las agencias internacionales desembarcaban en Argentina para atender publicitariamente a sus clientes con actividad en el país. Algunos ejemplos: McCann Erickson, para GM y Coca-Cola; JWT, para Ford y Esso. Compartían el mercado con agencias que ya operaban en Argentina, como De Luca, Casares, Gowland y Ortiz/Scopesi/Ratto.
Era otro país, con empresas pujantes, grandes marcas y producción nacional destinada a un mercado consumidor creciente, que valoraba mucho a las marcas que hacían publicidad. Verlas aparecer en un comercial de televisión las posicionaba en otro lugar.
Las agencias contaban con distintos departamentos que abarcaban todas las tareas de la actividad publicitaria, además de las áreas creativa y de medios. El método de retribución consistía en un porcentaje del 15 % de la inversión que los medios reconocían a las agencias y que estas devolvían al anunciante. Luego, sumaban un 17,65 % en concepto de honorarios.
En conclusión, el valor del trabajo de la agencia no surgía de una negociación previa basada en su calidad o prestigio profesional, sino de la inversión. La idea no se cobraba.
Esto tuvo consecuencias a futuro, porque cuando algo se regala, después es muy difícil cobrarlo. La rentabilidad de las agencias también incluía «descuentos confidenciales» y se apoyaba en una economía de mercado que garantizaba buenos márgenes. Ganaban plata las agencias y los medios, y el negocio gozaba de buena salud.

Pero, como sucede con casi todo, la dicha no es eterna. Aparecieron los brokers de medios, denominados vulgarmente «bolseros» (Nayas, Berninis, entre otros), que compraban grandes volúmenes de centímetros y segundos y ofrecían a las agencias mejores costos que los que estas podían negociar directamente con los medios. Así, enturbiaron la economía del negocio de medios para las agencias.
Con la globalización y los cambios que se producían en el mundo, los grupos de comunicación (WPP, Omnicom, Publicis, Initiative) sumaron a sus portfolios de agencias creativas, que se afianzaban en el mundo, agencias de medios. Estas no solo atendían a los anunciantes del grupo, sino que también ofrecían sus servicios al mercado en general.
En conclusión, las agencias de publicidad perdieron el negocio de la compra de medios, que era su principal fuente de ingresos. Había que instalar entonces la idea de que el trabajo creativo debía pagarse. ¿Cómo? ¿Cuánto? Un tema complicado que las agencias todavía padecen.

REFUNDACIÓN
¡SE PUDO!

En los años 90 se produjeron cambios en el mundo en general y en la Argentina en particular que representaron una gran oportunidad para la publicidad, muy bien aprovechada por la industria. El mundo se globalizaba a pasos agigantados, la economía se estabilizaba, las empresas se compraban y vendían, y las categorías se multiplicaban con más productos y alternativas de compra. Insisto: los comportamientos y hábitos de consumo se transformaban, tal como ya sucedía en gran parte del mundo.
En síntesis: donde existe competencia, se necesita publicidad.
Los grupos de comunicación ampliaron su influencia mediante la compra o la participación accionaria en agencias nacionales independientes, muchas de ellas recién fundadas. Surgieron otro mapa y otro rol, impulsados por los propios anunciantes.
Algunos datos representativos de la época: el mercado automotor pasó, en un par de años, de 80.000 a 450.000 autos vendidos. Y no sucedía solo en esa categoría, sino también en muchas otras, de todo tipo. Parecía que el verano económico había llegado para quedarse.
Los anunciantes globalizados, y también los que no lo eran, comenzaron a exigir otra cosa. Había que salir de la cueva y, como sucede en otras actividades, esa necesidad generó movimiento y permitió construir círculos virtuosos. Personas adecuadas en el momento indicado.
A esto podemos agregar que la convertibilidad y el dólar barato permitieron a las agencias y a las productoras acceder a una tecnología que equiparó posibilidades y les brindó herramientas que antes no tenían y que mejoraban la calidad de la producción. Porque, con buenas ideas, pero sin una buena producción, el resultado no es el mismo.
El Festival de Cannes se convirtió en un espacio de enorme relevancia. Allí se podía ver qué sucedía en el mundo, aprender, competir y, en muy poco tiempo, alcanzar un desempeño destacado, que ubicó a la Argentina entre los cinco países con mejor creatividad del mundo.
Era una señal de que había talento en la cueva. Y, como definió Ramiro Agulla en su primer Cannes: «Ah, con que la cosa es así». Era así, y la Argentina podía.
Los rock stars ya no eran los financieros, sino los creativos, generadores de las ideas que, en definitiva, constituían la razón de ser de las agencias. Se generó un círculo virtuoso en el que también participaron las audiencias, con consumidores cada vez más exigentes. La publicidad adquirió otra relevancia porque la comunicación claramente ya formaba parte del producto, en un mercado cada vez más comoditizado.
Lo construido fue tan sólido que la crisis de los años 2000 golpeó duro, pero no logró destruirlo. La publicidad siguió acompañando de la mejor manera posible. Con menos agencias y nuevos jugadores —muchos de los cuales emigraron con su mochila llena de buenas ideas—, la inestabilidad económica que atravesó y sigue atravesando la Argentina convirtió a la inmensa mayoría de las agencias en expertas en crisis y en mercados de consumo recesivos.
Hoy estamos tocando fondo y enfrentamos nuevos desafíos que exceden la IA. Por eso, para imaginar los efectos de lo nuevo, es indispensable recordar que algunas cosas del pasado pueden seguir funcionando.

¿RECONSTRUCCIÓN O DECONSTRUCCIÓN?
MANOS A LA OBRA

Históricamente, la publicidad ha tendido a construir un relato «hacia afuera» en el que todo está bien. Esto sigue sucediendo, aunque cada vez resulta más difícil disimularlo, porque hay realidades que ya no pueden ocultarse. Se perdió el control.
Para llevar adelante una deconstrucción, es necesaria una introspección sincera, un nuevo inventario, un análisis profesional de la nueva realidad del mercado y, sobre todo, escuchar.
Necesitamos una conversación superadora en un momento de crisis, que nos permita rescatar ideas reales y escuchar a los mejores. En esta edición vas a encontrar doce entrevistas: seis líderes de agencias y seis líderes de marcas que cuentan, analizan y comparten su mirada sobre el momento que atraviesa la actividad.
¿Son justos los modelos de remuneración? ¿Se está descuidando a las marcas? ¿Las agencias creativas están a la altura de lo que se necesita? ¿Puede vincularse el modelo de remuneración con los resultados del negocio?
Para pensar en el futuro, necesitamos animarnos a revisar el presente. Y para reconstruir, primero hay que escuchar.





EL NEGOCIO ESTÁ CAMBIANDO FEROZMENTE.

La eficiencia, procurement y la presión que trae la IA le están quitando oxígeno a la creatividad. El modelo de negocios se resiente, los CMOs se distraen con nuevos KPIs y en el medio sufren las marcas. Pero el cofundador de GUT es optimista y está convencido de que el péndulo vuelve.

Tuvimos la fundación, con Casares, Ratto a la cabeza. Una refundación con Agulla & Baccetti y la explosión de los 90 con las cabezas creativas liderando el negocio. Partimos de la hipótesis de que estamos viviendo un tercer momento para las agencias de publicidad, de deconstrucción, de evolución, no solo por lo que trae la IA. El ecosistema tiene nuevos jugadores, mil formatos de comunicación distintos. ¿Coincidís con ese corte? ¿Cómo ponemos en valor a la publicidad en este escenario? ¿Cuál es la manera de pararse que tiene GUT frente a este momento? Voy a tratar de decirte todo lo que pienso. Yo identifico un momento en el medio, en donde están las agencias que, siendo independientes, lograron tener networks. Eso no lo hizo ni A&B, ni VOP, ni Santo, incluso ni Del Campo; quizás tenían oficinas headquarters, pero no tenían una red como GUT o Isla. No tenían oficinas más allá de Buenos Aires. Entonces, yo creo que por un lado hay un movimiento en el cual proyectos latinoamericanos se expandieron por el mundo de manera seria, de manera firme, con socios en otras sucursales, algo que empezó la comunidad, en mi opinión. Fue parte como una segunda oleada después de esa oleada que cuenta Carlos en el libro y que deriva en otro modelo. Ese modelo duró como 10 años y hoy hay claramente una nueva etapa y esa etapa no tiene que ver con la estructura de agencias, con líderes creativos, sino que tiene que ver con el negocio. Lo que define la nueva etapa es el negocio.
Y el negocio está cambiando ferozmente. Y ese cambio se debe a dónde están las prioridades de los clientes. Si la prioridad de los clientes sigue siendo la creatividad o no. Y si los clientes siguen invirtiendo en base a la creencia de que la creatividad es lo que les mueve la aguja, o no. Los KPIs de los clientes están cada vez más centrados en la venta y cada vez menos en la construcción de marca. Y cuando vos tenés KPIs de clientes que están centrados en la venta y no en la construcción de marca, se deteriora la creatividad y eso es lo que está pasando hoy.

Cuando antes el modelo de los clientes tenían KPIs más balanceados entre lo que era la venta y la construcción de marca, vos estabas mejor parado como agencia de comunicación para trabajar en ambos pilares que se retroalimentan. Cuando los pilares son solo de negocio, la creatividad tiene un espacio menor.
Si hablamos de agencias rotas, para que algo esté roto, hay alguien que tiene que romperlo y lo que rompe a las agencias es la palabra eficiencia. La eficiencia es el gran demonio. Ahora, si la eficiencia la entendemos como un mejoramiento del producto final, un mejoramiento de los procesos, gracias a la tecnología, es diferente.
Si la eficiencia la vivimos como que hay una nueva era en donde todo me tiene que salir menos (no importa cómo y no importa de qué manera y hasta no importa qué me entregues, pero me tiene que salir menos), entonces hay una deformación muy compleja de la palabra eficiencia.

Pensar en esos términos, por un lado, me parece que es peligrosísimo para la marca, es cortoplacista y al mismo tiempo peligroso para agencias como GUT que viven de la creatividad. Sí, en realidad, cuando vos vivís de la creatividad, cada vez vas a atraer más a aquellos clientes que son minoría en ese caso. Porque los clientes que son mayoría, y que van a estar buscando esos KPIs en donde no les importa la valoración de marca, los vas a perder cada vez más. Entonces, cada vez te vas a quedar con la parte más chica de lo que queda, en vez de que la creatividad sea lo que, después de tantos años, todo el mundo entiende: es lo que mueve la verdadera aguja de esta industria. Lo saben, lo comprueban, lo ven. Sin embargo, la eficiencia es lo que les piden, la eficiencia es por lo que tienen que responder. Entonces es difícil el juego, muy difícil. Son muy pocos, muy pocos, los clientes que hoy pueden soportar el nivel de presión que tiene la palabra eficiencia.

¿Y cómo lo desarmamos? Entendiendo que es un péndulo. Entendiendo que la industria es pendular. Y que si las agencias pueden sostener el momento que se vive, hay un momento en que la búsqueda enloquecida de eficiencia se va a tranquilizar y la valoración de marca va a volver a tener un porcentaje mayor en la torta de distribución. Porque, como vos bien decís, es cortoplacista.

Hablamos de que una de las fricciones más grandes que hay hoy entre agencias y anunciantes son los modelos de remuneración, ¿no? Fees, proyectos, en algún momento se habló de tener participación por resultados. ¿Cuál es el modelo sobre el que se para GUT? GUT se para sobre un modelo que, lejos de cobrar por las horas de la gente, cobra por lo que entrega y por el tipo de proyecto que entrega. Entonces, los tipos de proyecto que se entregan están relacionados con las horas que nuestros clientes ven que se invierten, pero tienen una remuneración modular por el tipo de proyecto que se entrega. Y con los clientes que son clientes AOR, con los clientes estables anuales, se van haciendo reuniones cuatrimestrales en donde se ajusta si lo que se está entregando es lo que de alguna manera se comprometió y se hacen esos análisis.

Se cobra por el valor de lo que se entrega, se cobra por el tipo de campaña, campañas chicas, medianas, grandes, se cobra por el contenido modular que se entrega. Hay diferentes tipos de remuneraciones. Siempre es mejor que te paguen por lo que entregás y por la calidad de lo que entregás que que te paguen por personas. Creo que el modelo de que te paguen por personas está finito y que te paguen por los resultados de lo que entregás y por lo que entregás es un poco más justo para ambas partes. La mayoría de nuestros clientes tienen puesta la variable para nuestros bonos sobre los bonos de ellos. Nosotros no ganamos un bono si ellos no ganan un bono.

¿Y hay margen de negociación hoy? Antes negociabas con la gente de marketing y hace dos años eso cambió. Y no lo dice nadie, pero es un poco lo que cambia la negociación. Vos antes negociabas con el departamento de marketing. Y ese departamento de marketing conocía más tu valor y entendía más las razones de por qué discutir los que discutís. Hoy negociás directo con la gente de procurement. Y la gente de procurement, por la cantidad de proveedores a los que tienen que atacar, tiene menos "textura" a la hora de una discusión económica. Entonces es difícil a veces. Por suerte, con los clientes estables, que llevamos muchos años, tenemos mucha relación construida con la gente de procurement, pero si no, sería muy, pero muy difícil. Tener gente de marketing en la discusión siempre es mejor, pero las compañías para negociar con las agencias suelen sacar a la gente de marketing para que las negociaciones sean sin intermediarios entre la agencia y procurement. Difícil.

¿Procurement entiende cuánto vale una buena idea? Yo creo que hay departamentos de procurement que entienden y departamentos de procurement que no entienden, como todo. Pero creo que lo importante es ir explicándoles y hacer el trabajo que como agencia nos compete, y así como entienden de cualquier otra industria, entiendan de la nuestra. Ese es un trabajo que hay que hacer. Hoy en el 80% de los clientes de la agencia se negocia con procurement (para no decirte el 90).

¿Cuánto tenés que saber del negocio de tu cliente para entrar en esa conversación? ¿Hubo que profesionalizar el lugar de la agencia para eso? No. Yo creo que la agencia defiende sus intereses y el cliente defiende sus intereses más allá de la situación de su negocio. Creo que en base a la buena o mala situación de su negocio, vas a tener más o menos margen de negociación con la gente de procurement. Que la agencia sepa del negocio de un cliente no le sirve para negociar sus fees. Le sirve para entender cómo posicionar sus productos o cómo vender mejor sus productos o cómo resolver mejor los problemas a nivel consultivo, pero no para su propia negociación.

Tener oficinas en diferentes continentes y el ejercicio de haber nacido en Argentina, ¿qué ventaja competitiva te dio? Yo creo que nosotros tenemos la virtud de poder tener un nivel global definido, probado, con footprint, con pisada en diferentes partes del mundo, con oficinas grandes (no con uno o dos empleados) que muestran que podemos trabajar para clientes globales, desde otras latitudes con beneficios económicos mejores para clientes internacionales. Son dos modelos diferentes. Esa flexibilidad te permite dos cosas. La primera es no depender de un mercado ni de la volatilidad local de un mercado, que eso en Latinoamérica siempre es complejo. Y la segunda es que te permite trabajar con clientes más ambiciosos, más grandes, pero principalmente que te permite trabajar a un mismo cliente en diferentes latitudes. Desde que abrí GUT, no le pude cobrar a un cliente un dólar más de lo que le cobré el año anterior por lo mismo. Nunca, nunca. Más allá de que a ese cliente le haya ido increíblemente bien. Eso marca un benchmark: los clientes no pagan más por lo mismo. Los clientes pagan más porque vos hagas más para ellos en más lugares o con más marcas en el mismo lugar, pero nunca por lo mismo.
Entonces, si GUT no hubiera abierto tantas oficinas en diferentes partes del mundo, no hubiéramos tenido el crecimiento exponencial que tuvimos, porque la expansión de multimarcas dentro de un mismo cliente es limitada. Ahora, si vos podés expandir multimarcas dentro de un mismo cliente, pero a su vez podés ofrecerle los mismos servicios y la misma calidad y el mismo tipo de cultura en otras latitudes al mismo cliente, entonces vas a poder crecer de otra manera. Y creo que ahí está el negocio de la tercera camada de agencias de la que hablábamos.

¿Cuán determinante fue la llegada de Globant para eso? Muy importante, fijate que en el año en que Globant nos compra, abrimos Madrid, Singapur y Nueva York, después Copenhague. Hicimos en un año lo que hubiéramos hecho en 3 años. Al segundo año sumamos 1000 personas de todo lo que es marketing services y los servicios complementarios de marketing que entregamos hoy que nos hubiera llevado una década. Si tenemos todas esas oficinas, es porque se pudo acelerar todo el proyecto. Y se pudo tener ese footprint global que queríamos tener, incluyendo Asia, el norte y sur de Europa, incluyendo Nueva York, que era muy desafiante para nosotros. Entonces el apoyo te permite, de alguna manera, tener la confianza de poder hacerlo más rápido.

¿Cómo sostenés la cultura de la agencia con esa magnitud y velocidad? Es muy difícil. Pero yo diría que fue en lo que más invertimos —tiempo, cabeza, recursos—, en que todas las oficinas tengan cultura, una persona de cultura por oficina, en que todas las oficinas respeten las mismas normas, en que tengamos 18 socios, además de nosotros, distribuidos en esas oficinas y sean socios concretos y reales de la compañía; y que estemos distribuyendo la riqueza que generamos a lo largo de los años. Invertimos en la gente distribuyendo nuestros porcentajes como invertimos en cultura al definirla como el pilar más importante de la agencia, por arriba de cualquier cosa, en todas las oficinas. Y eso es un montón de plata. Al cierre de esta nota, nos vamos 700 personas al evento, creo yo, más caro que vivió la publicidad en los últimos 10 años. La gente nos dice que estamos locos y para nosotros hace todo el sentido del mundo.

¿Y qué le vas a decir a la gente cuando la tengas reunida? Que hay que generar nuevos sueños y nuevas ambiciones hacia adelante. No hay que dejarse amedrentar porque todo está muy complicado. El evento en sí es una muestra de eso. El evento te muestra que se puede, que no se está cayendo todo a pedazos.

Ahora, sostener esa estructura, ¿te permite darte el lujo de decirle que no a una cuenta, a un cliente? Yo creo que hoy le decimos que no a clientes por dos razones. Porque no hacemos fit en la química y decirle que sí va a ser algo muy corto porque al corto tiempo no va a funcionar. O porque pertenece a un tipo de industria con la que nosotros no trabajamos, la industria del tabaco, o la política, por ejemplo.

> "Y el negocio está cambiando ferozmente. Y ese cambio se debe a dónde están las prioridades de los clientes. Si la prioridad de los clientes sigue siendo la creatividad o no. Y si los clientes siguen invirtiendo en base a la creencia de que la creatividad es lo que les mueve la aguja, o no. Los KPIs de los clientes están cada vez más centrados en la venta y cada vez menos en la construcción de marca. Y cuando vos tenés KPIs de clientes que están centrados en la venta y no en la construcción de marca, se deteriora la creatividad y eso es lo que está pasando hoy."

¿Cuán disruptiva está siendo la inteligencia artificial para el negocio? Escucho a agencias quejarse porque para los clientes IA es sinónimo de "más barato y en menos tiempo". El sentido común explica que un avance tecnológico de semejante magnitud viene a acelerar un montón de cosas. Y esa es la palabra para mí. Acelera procesos, acelera formas de trabajar que tienen que ver con los procesos, acelera la necesidad de quizás tener menos gente en un proceso y también acelera a la gente de procurement para pedirte que bajes más los costos. Acelera todo. Porque ahora se cree que hay una solución a cualquier pedido de bajar costos. La solución hoy de toda persona de procurement es usar inteligencia artificial. Y hay veces en que eso no se puede hacer. Pero a él le piden que use inteligencia artificial para seguir bajando costos. Es pendular. Es por ahora.
Cuando las agencias empiecen en serio a poder mostrar lo que están haciendo con inteligencia artificial en cuanto a procesos internos, desarrollo, beneficios, y eso empiece a dar otro tipo de valor a nuestros clientes, se va a dejar de usar la inteligencia artificial como un shortcut a la reducción de costos. Hay que aguantar el primer golpe de eso y después se va a corregir. Soy optimista.

Nosotros vemos que este golpe llega en un momento de batalla de las agencias, batallan con su modelo de rentabilidad y con lo que implica ser agencia de publicidad hoy, su propia identidad, ¿por qué creés que sucede? Yo creo que los dos temas que decís están ligados. Es muy difícil generar construcción de identidad si la rentabilidad no te da. Para poder construir una identidad te tienen que estar dando los números. Si no, es difícil porque la construcción requiere inversión como dijimos antes, si es en serio, ¿no? Y nosotros somos comunicadores y le decimos a nuestros clientes que tienen que invertir para que llegue el trabajo de marca que queremos hacer. Entonces, si no tenés plata para invertir en el trabajo de marca, vos no podés construir ni tener identidad. Entonces, primero necesitás tener un negocio rentable. Y yo creo que es cada vez más difícil tener un negocio rentable que no tenga una red. Porque vas a estar muy dependiente y muy agarrado de las situaciones puntuales de la política que cambia tanto en nuestra región. Cada 4 años dependés de lo que puede pasar en tu región. En cambio, cuando vos expandís eso a diferentes países (y puede parecer una estupidez lo que estoy diciendo), las métricas de cuánto es variable en tu torta empiezan a ser diferentes, y no se definen cada 4 años en cada elección. Cuando el mix es más variado, las reglas son más estables.

¿Cómo ves el futuro de los grandes grupos? Me viene una sola palabra a la mente que es voracidad. Es la palabra que define esas operaciones. La misma voracidad que manejan las altas esferas de los poderes económicos.

¿Creés que los proyectos como GUT les preocupan? ¿Los ven como una amenaza? No, yo creo que no les hacemos ni cosquillas. Yo creo que la torta se la están peleando entre ellos, porque la batalla es entre ellos. Eso a nosotros nos viene bárbaro, pero bueno, cada vez que te los encontrás en un pitch, es difícil, ¿viste? Las reglas de cómo están negociando el trabajo de medios junto al trabajo creativo hacen que sea muy difícil competir y el que sabe leer que lea, pero hacen que sea muy difícil competir. Entonces, la competencia deja de ser tan justa. Sin embargo, nosotros no paramos de crecer. Tampoco es que lo pueden cubrir todo. Y eso nos hace diferentes. Y eso está bueno, pero en el camino se comen todo, ¿eh? Y esa es la voracidad que te digo, de que la industria esté viviendo el momento que viven también otras industrias.
Yo creo que el mundo está siendo cada vez más chiquito en cuanto al poder económico. Y me encantaría decir que es algo propio de nuestra industria y de los monopolios y de las corpos, pero para mí es más macro, excede nuestra industria. Yo creo que son tendencias de hacia dónde van las cosas. Y siempre bajo la misma palabra: eficiencia.
Entonces, si a vos te miden por eficiencias, vas a tratar de buscar algo que en la totalidad y la eficiencia, en todas las latitudes donde estás, puedas generarle a un cliente más eficiencias. Y eso seguramente no te lo van a dar las creative shops.
Volvemos al principio: la palabra eficiencia de alguna manera empieza a deteriorar la construcción de marca. Pero bueno, es una visión de alguien que no es parte de esos grupos, ¿no? La gente que es parte de esos grupos tiene otras visiones y es entendible.

¿Qué concepto deberíamos instalar para contraponer "eficiencia"? Creo que la eficiencia está viviendo un momento en donde se la usa indiscriminadamente. Yo no creo que la eficiencia sea una mala palabra. Como alguien que lidera una network de 2000 personas, no puedo creer que la palabra eficiencia sea una mala palabra. Sí creo que hay un abuso de esa palabra que lo que hace es deteriorar mucho la presencia de espacios creativos. La palabra que se deteriora con la palabra eficiencia es la palabra creatividad, sin lugar a duda, porque la creatividad necesita espacio y la eficiencia no permite espacios. Pero yo soy optimista, es un péndulo. Ya va a volver. Porque tarde o temprano la eficiencia después tiene que transformarse en servicio. Si ese servicio no tiene la calidad de excelencia que un cliente quiere, deja de ser eficiente. Es solamente que el péndulo vuelva y que la gente de marketing de abajo empiece a decirle a la de arriba: "Che, este contrato no me está sirviendo tanto".

> "Desde que abrí GUT, no le pude cobrar a un cliente un dólar más de lo que le cobré el año anterior por lo mismo. Nunca, nunca. Más allá de que a ese cliente le haya ido increíblemente bien. Eso marca un benchmark: los clientes no pagan más por lo mismo. Los clientes pagan más porque vos hagas más para ellos en más lugares o con más marcas en el mismo lugar, pero nunca por lo mismo."

> "Cuando las agencias empiecen en serio a poder mostrar lo que están haciendo con inteligencia artificial en cuanto a procesos internos, desarrollo, beneficios, y eso empiece a dar otro tipo de valor a nuestros clientes, se va a dejar de usar la inteligencia artificial como un shortcut a la reducción de costos."



FOTOS SANTIAGO MELE

EUGENIO RAFFO

CERVECERÍA Y MALTERÍA QUILMES

¿Cómo ves las agencias hoy y qué les está faltando para acompañar lo que una marca necesita? Me cuesta generalizar porque trabajo con agencias muy distintas, pero, tratando de simplificar la respuesta, te diría que hay dos miradas. La mirada positiva es que el nivel de creatividad es muy bueno. La gente sigue siendo muy creativa en las agencias y creo que la creatividad es más necesaria que nunca. Esa cara de la moneda es positiva y súper interesante. Al mismo tiempo convive con su otra cara y creo que cambió mucho más la manera de interactuar de la gente con las marcas que la capacidad de las agencias de adaptarse a ese cambio. Creo que tiene más que ver con tonos y formatos y una arquitectura de mensajes distinta; la mayoría de las agencias no está preparada porque creo que tampoco lo están buscando. Yo no creo que no tengan la capacidad, porque el talento es el mismo, es entender una audiencia y encontrar una manera creativa, linda de construir un mensaje. El talento está, pero no están adaptándose o reinventándose a la misma velocidad que su público, que su target, que no somos los anunciantes, son las personas.

¿Creés que se da por la inercia de la propia estructura de las agencias? ¿Por cómo está diseñado el modelo de negocio? No, yo creo que cambiar es difícil como concepto. Creo que cambiar y abandonar un modelo que fue exitoso es más difícil todavía. El cambio requiere mucha convicción y un nivel de transformación fuerte. Dentro de ese nivel de transformación fuerte entra, como decías vos, el modelo de negocio de las agencias. En ese sentido, me parece que la tecnología es un habilitador para ellos; sin la tecnología sería muy difícil para las agencias adaptar su estructura de costos para poder tener un negocio saludable y rentable en una industria que está cambiando la manera de producir y pautar los contenidos. Yo creo que es difícil, pero estoy convencido de que las agencias que busquen esa transformación con convicción lo van a lograr.

La transformación del negocio publicitario exige mucho más que nuevas herramientas: requiere revisar estructuras, repensar la relación entre marcas y agencias y entender cómo cambió la manera de conectar con las audiencias. El VP de Marketing de Cervecería y Maltería Quilmes expone los desafíos de una industria que necesita reinventarse sin perder su principal diferencial: la creatividad.

Ustedes tienen la posibilidad de tener una agencia in house y una o varias agencias por fuera. ¿Dónde están las fricciones y dónde están las ventajas de estos dos modelos? La ventaja de tener afuera, sea quien sea, es tener una mirada diferente, menos sesgada que la de una persona que es parte de tu equipo. Uno de los principales valores de la agencia externa es ese.
En el caso de Draftline, por cómo estamos estructurados, por la gente que trabaja, lo hemos logrado hacer bastante bien y creo que, por otro lado, una gran ventaja que tiene es la agilidad y la colaboración. Estamos muy cerca, hay un trabajo en conjunto muy bueno, no solo con el equipo de la marca, sino con toda la compañía, que muchas veces a las agencias externas les cuesta mucho. Hay muchas ideas, campañas, innovaciones y demás que requieren del involucramiento de muchísimas partes de la compañía, no solo el equipo de marketing, y, en ese sentido, es difícil para alguien desde afuera meterse en una organización y mover las distintas palancas. Creo que lo mejor es la combinación de ambos modelos y los veo como un equipo con un objetivo común, en definitiva, a todos nos paga el sueldo la gente que consume nuestra cerveza.

Una de las principales tensiones entre anunciantes y agencias está en los modos de remuneración. La necesidad de efectivizar costos, la llegada de la IA que se traduce en "hacelo más rápido y más barato", ¿qué pensás de ese debate y cómo lo manejan ustedes? No es distinto a ninguna otra industria. Yo creo que todas las industrias y cualquier compañía o agencia en Argentina tienen que buscar mejorar su estructura de costos. La tecnología históricamente se usa para optimizar la estructura de costos. Desde la rueda hasta internet. Entonces, me parece que no ver eso es no entender para qué está la tecnología. Creo que es un lugar cómodo decir que las marcas pagan poco por el trabajo. Las marcas pagan por el valor que reciben. ¿Dónde ponen la plata las marcas? Donde están viendo más valor. Una alternativa es pretender que la realidad es lo que a vos te gustaría que fuera y esperar a que cambie y otra es entender que la realidad es lo que es y ver qué podés hacer vos para mejorar esa realidad. No creo que aplique para todas las agencias, hay agencias que cobran muy bien y hacen muy buenos negocios. En general son las agencias más caras y las mejores. Yo hice un análisis sobre eso. Le pedí a mis equipos que evalúen a todas las agencias, no solo las creativas, que trabajan con nosotros en todos los países de la región. Hay una correlación muy alta entre agencias caras y nivel de satisfacción. Lo cual para mí es un buen dato, me pareció positivo. Yo creo que la agencia que no puede hacer negocio porque cobra barato debería tratar de entender: ¿dónde ve el valor el cliente y por qué el cliente pagaría más? Es lo que hago yo con mi cerveza.

LAS MARCAS PAGAN POR EL VALOR QUE RECIBEN.

Si hay gente que hoy está consumiendo cerveza con menos frecuencia porque se quiere cuidar con las calorías, yo puedo quejarme de que ahora a la gente le importen las calorías o puedo hacer una cerveza con menos calorías. Con alcohol cero al volante, puedo quejarme porque existe esa ley (de hecho, me parece que es una ley que está buenísima y que nosotros trabajamos para que salga) o puedo adaptarme y lanzar una cerveza sin alcohol. Ahora con la Brahma Dulce. Puedo quejarme de que hay gente joven a la que no le gustan los productos amargos o puedo hacer una cerveza dulce.

En algún momento se dio una conversación sobre la posibilidad de que las agencias cobren por resultados, que acompañen los resultados de negocio de sus marcas. ¿Qué pensás de eso? Yo creo que depende mucho del negocio. Filosóficamente estoy de acuerdo. Pero depende del tipo de negocio, las variables que definen el éxito o no son muchas, con lo cual puede ser injusto. Si mi éxito depende 90 % de una legislación y esa legislación no sale y la agencia no cobra por eso, es injusto como también lo opuesto. Entonces, hay que entender bien en qué industria estás, qué rol va a jugar la creatividad (para no pagar de más por resultados que no se le pueden atribuir a ese trabajo), ni tampoco de menos por resultados que no llegaron, y no porque ese trabajo no haya estado bien hecho.

¿Qué perfiles o capacidades te gustaría que las agencias sentaran a la mesa? Yo creo que falta la articulación de las distintas capas de los mensajes. En el pasado había una sola capa de comunicación, unidireccional, en la cual las agencias pensaban ideas creativas, las productoras las plasmaban en un formato audiovisual y después los medios las distribuían. Hoy la manera en que una persona recibe estímulos de una marca está mucho más diseminada. Creo que tenemos la creatividad para esos distintos espacios. Lo que falta es la articulación de esas distintas capas. Todos esos mensajes que recibe una persona de una marca, directa o indirectamente, tienen que ser articulados por alguien que sepa de comunicación. Creo que es un skill necesario.

¿De dónde está viniendo la disrupción más grande? ¿Qué es lo que te resulta más desafiante hoy? El balance entre lo efímero de los mensajes y lo difícil que es producir contenido que se amerite ver. Si bien hoy hacer un contenido espectacular puede ser más barato que en el pasado gracias a la tecnología, la realidad es que antes, con una gran producción, tenías a tu audiencia atendida durante semanas o meses. Entonces, la inversión de producción y el fee de agencia rendían un montón de tiempo. Hoy, si bien es más barato producir (amerita menos niveles de inversión), pero la vida útil de ese contenido es menor, porque la gente puede elegir lo que ve y elige pocas veces ver algo más de una vez. Si ese contenido no va a ser visto tantas veces, no te rinde la misma inversión que en el pasado. Creo que es un desafío cómo hacer para no bajar la vara de la creatividad y del contenido cuando tenés que renovar ese contenido con mucha mayor frecuencia, y adaptarlo a distintos canales, y ajustado a las distintas capas. Es un desafío de arquitectura y de alocación de recursos también.

En el debate entre branding y performance, ¿cuál es tu mirada? Sé que existe. Pero yo no veo una tensión ahí. Acá hay que separar lo que es venta online de no-venta. La pauta de conversión para vender online rinde mucho más que la pauta de conversión cuando no tenés un volumen significativo online. Lo importante es cuán cerca o lejos estás del momento de compra. Cuando estás lejos del momento de compra, ya sea de un producto físico, estoy lejos del almacén, o en un producto digital, estoy lejos del click por el momento del día en que estoy o por lo que sea, ahí no tenés otra cosa que hacer más que branding. Es decir, que la gente en su cabeza y su corazón tenga un espacio lindo para tu marca. Después sí hay momentos en los cuales estás más cerca del acto de compra (en un almacén de barrio o en el site o la app del supermercado) y ahí el mensaje es más táctico, pero si vos no construiste antes con branding, es mucho menos efectivo.



¿Qué les está funcionando a ustedes? ¿Qué cosas cambiaron en el último tiempo que están funcionando? Depende mucho de la marca, pero te diría que hay un esquema que logra, para mí, balancear este problema que yo te mencionaba antes: que es esta capa más de declaración unilateral hacerla lo más simple y consistente en el tiempo. Te asegurás variables de marca más duras con consistencia, acompañadas de una capa conversacional mucho más ágil y con picos de interacción vía ideas creativas. Un electrocardiograma de picos de conversación con una consistencia de mensajes suele funcionar bien, pero siempre depende de la marca. Y para que eso suceda bien, si tus recursos son los mismos que en el pasado, la capa superior tenés que hacerla con menos recursos, si no, no vas a tener plata para poder hacer estas ideas que te generen los picos del electrocardiograma.

¿Dónde encontrás el cuello de botella para que fluyan las buenas ideas hoy? Uf, hay un montón. Más del lado del cliente que las agencias.

¿Por qué? Es una combinación, hay, por momentos, falta de coraje para correr riesgos, a veces falta de tiempo. Falta que nos hagamos el tiempo. Falta de guita. Y estas dos últimas tienen mucho que ver con por ahí destinar mucho tiempo y guita a una capa más declarativa que puede ayudar mucho, pero no te va a hacer todo el trabajo. Entonces, yo creo que es importante asignarle tiempo y recursos a las ideas. Y para eso tenés que liberar tiempo y recursos por otro lado.

> “La mayoría de las agencias no está preparada porque creo que tampoco lo están buscando. Yo no creo que no tengan la capacidad, porque el talento es el mismo, es entender una audiencia y encontrar una manera creativa, linda de construir un mensaje. El talento está, pero no están adaptándose o reinventándose a la misma velocidad que su público.”los desafíos de una industria que necesita reinventarse sin perder su principal diferencial: la creatividad.



NaranjaX

QUÉ LINDO ES PODER



Descargá la app Google Play App Store

www.naranjax.com

LA CUENTA ES COMERCIALIZADA POR NARANJA DIGITAL COMPAÑÍA FINANCIERA S.A.U. CUIT 30-71663964-5, PTE PERDON Nº 430 PISO 19, CABA, ENTIDAD AUTORIZADA POR EL BANCO CENTRAL.
TARJETA DE CRÉDITO EMITIDA POR TARJETA NARANJA S.A.U., LA TABLADA 451. CÓRDOBA. MÁS INFORMACIÓN Y CONDICIONES APLICABLES EN WWW.NARANJAX.COM



Heladera Multidoor Inverter 364L

Heladera Multidoor Inverter 462L

Heladera Top Mount No Frost Inverter | 324L

PHILCO

Los gustos en vida

PARA MÁS INFORMACIÓN O LIMITACIONES APLICABLES CONSULTE EN www.philco.com.ar

DARÍO STRASCHNOY
UNTOLD



FOTOS **SANTIAGO MELE**

NADIE TE PONE EN NINGÚN LUGAR EN DONDE NO TE QUIERAS PONER.

El fundador y Executive Chairman del ecosistema Untold defiende la creatividad como la única forma de ganar atención, y la conversación entre dos personas como el hecho verdaderamente disruptivo. Por qué decidió abrir una oficina en Londres y qué piensa del futuro de las agencias.

Estamos en un momento de reconversión, reconstrucción, en donde las agencias tienen que evolucionar hacia algún lugar más sano, más rentable, más acorde a lo que necesita el cliente y las audiencias también. ¿Vos coincidís en que estamos en un momento particular para el negocio de las agencias? Y yo pienso que sí. Porque en realidad ha habido muchos cambios, es decir, el cambio de los grandes grupos entre lo que eran y lo que son. En los 90 y al principio de los 2000, los grandes grupos eran el lugar de destino de los profesionales más reputados y de todos los que querían trabajar en comunicación comercial. Eso fue cambiando. Porque los grandes grupos no pudieron reinventarse a la velocidad o de la forma que necesitaban para mantener su lugar. Una agencia independiente era un lugar chiquito pensado para valientes o soñadores. Por otro lado, los anunciantes antes tenían en los grandes grupos un lugar para ir a buscar agencia sin miedo a que si no les iba bien, nadie les iba a discutir lo que habían elegido. Hoy en día eso no existe. Los grandes grupos le están buscando la vuelta para seguir manteniendo su lugar o, mejor dicho, recuperar parte de su lugar. Por otro lado, muchos proyectos muy pequeños de tres, cuatro, cinco personas, que de alguna forma vienen de la tendencia del trabajo freelancer, arman sus agencias, pero les falta la institucionalidad y todos los valores que tiene que tener una agencia de publicidad o una agencia de comunicación, por la diversidad de personas, por la cantidad de personas y por la cultura de esa organización. Todo esto hizo que a nosotros se nos abrieran muchas puertas. Entonces sí, es un momento diferente, no sé si bisagra, pero posiblemente dé lugar a otro formato un poco más adelante.

¿Cuál es el formato ideal para que hoy una agencia sea rentable y pueda vivir de las ideas? Como toda actividad que vos desarrollás: siendo un buen profesional, teniendo una trayectoria y formando parte de un grupo de personas talentosas. Ha habido algunas prácticas de los anunciantes o en algunos casos, donde redujeron los fees y la participación de sus agencias, pero después ves los resultados. El otro día leí un artículo sobre el mercado de los Estados Unidos, sobre las marcas más populares hace 10 años y el lugar (menor) que muchas de esas marcas ocupan hoy. Eso ha sido por todas esas prácticas que no han prestado suficiente atención al valor de la marca. La marca es como una plantita. Hay que regarla todos los días, hay que ocuparse de ella todos los días. Ocuparte de la marca también es ocuparte de que tenga un futuro en un mercado que cambia todo el día y todo el tiempo, porque la velocidad de los cambios es increíble. La cantidad de marcas nuevas que hay en todos los sectores es realmente importante. A una marca hay que darle comunicación acorde a las audiencias.

¿Crees que el rol de la comunicación fue descuidado por parte de las marcas? En algunos casos, sí. No en todos.

¿Y crees que los responsables de marca siguen escuchando atentamente a la agencia u hoy hay otros interlocutores que le disputaron el rol a la agencia? El rol de la agencia es el lugar de la conversación en la que vos te ponés. Como el rol de cualquier profesional, es decir, vos podés ir al médico y decirle: "Ok, después sigo con Google", pero por ahí no te va bien. No es lo mismo el médico que Google. Y las agencias son las que se ocupan de la comunicación. El tema central de la comunicación es cómo hacer para que las audiencias te presten unos segundos de atención, y después otros, y otros. Y si no te prestan atención, no existís. Y para eso precisás de la creatividad. Y cuanto mejor sea la creatividad, mejor te va a ir. Y el resultado se ve en un ratito. Antes teníamos que hacer focus groups, y esperar, y hoy en un ratito sabés qué pasó. La calle te vuelve rápidamente. Eso también genera un poco de ansiedad y un montón de inquietudes, pero ese es el mundo de la comunicación hoy y está buenísimo.

Hoy conviven diversas agencias con diferentes formatos y hoy es cierto que dos personas en un garage te arman una agencia, pero sí hay algo que siempre estuvo un poco en discusión es el valor que tienen las ideas y si se pagan bien esas ideas, un punto de fricción con los clientes. ¿Crees que hoy se pagan mejor, se pagan peor, hay una oportunidad para hacerlas valer hoy que estamos frente a tantas herramientas disponibles para generar ideas estándar y que el valor de la verdadera creatividad sobresalga? ¿Qué pensás del momento? Yo pienso que lo que hace que algunos se ilusionen por un ratito, de que lo van a hacer de otra forma, pero una idea es una idea. Todos los que trabajamos en esto tenemos la experiencia de qué pasa cuando una idea funciona. Y también todos sabemos lo que pasa cuando no funciona. Es cierto que, sea del lado que sea, alguna de las decisiones que uno toma todos los días va a estar errada, pero después la corregís. Yo creo que nadie te pone en ningún lugar que no te quieras poner. Para ponerlo en palabras de la calle: "siempre hay un roto para un descosido". Para hacer algo bueno o para hacer algo malo. Algunos piensan que una idea vale muchísimo, otros que vale menos, otros que se cobre por el resultado…

Bueno, en algún momento se planteó la idea de que las agencias pudieran ir por resultados, ¿qué pensás? Yo he tenido conversaciones sobre eso. Alguna vez lo he hecho. La parte más difícil de acordar por resultados es: ¿quién decide finalmente cuál es la idea? Porque el señor que es el dueño de la marca te va a decir: "La marca mía, ¿qué vas a hacer?". Y tiene razón. Ese sistema a veces funciona cuando uno no tiene credibilidad, porque recién empieza o por cualquier otra razón, entonces, ¿qué pasa si cobramos por resultado? Es una forma de construir algo nuevo. Porque la confianza te la tenés que ir ganando. Y la confianza es una construcción.

Untold anunció la apertura de una oficina en un lugar emblemático para la publicidad como es Londres. ¿Por qué Londres? ¿Cómo fue ese proceso? En Untold fuimos creciendo en función de las personas con las cuales nos fuimos encontrando. "Encontrarnos" es una forma de decir. Todo empezó con una conversación cuando yo estaba buscando un creativo para Untold. Augusto (Chuber) Sola tenía una idea de por qué no Londres. Y empezamos la conversación con él. Él hizo casi toda su carrera en Londres, también en Nueva York. Conversamos una vez, dos veces, tres veces. Esto es como un casamiento. Él estaba pensando en Londres y yo también estaba pensando. Entonces empezamos a pensar juntos. Él conocía a alguien con quien había trabajado en Nueva York. Y seguimos charlando. Nada, y así fue conversación tras conversación, como son las ideas y los proyectos. Sentí que había un equipo para hacerlo y bueno, fuimos a hacerlo.

Siempre decís, cuando dos personas se juntan, pasan cosas, ¿no? Por eso Untold dice desde el día uno que el verdadero hecho disruptivo sucede cuando dos personas se juntan y empiezan a hablar. Y eso para nosotros es así.

¿Crees que va a volver a ese lugar glamoroso que tuvo la publicidad? Cuando aparece una idea que es buena, auténticamente buena, pasa todo lo que pasaba antes pero en formatos distintos. Cuando hay algo que está bien, la gente habla y las redes sociales explotan votando a favor (o en contra), eso va a seguir pasando en todos lados y a una velocidad increíble. Eso es más trabajo, pero hoy el mundo es así. Hay que acomodarse. La publicidad te tiene que gustar, te tiene que gustar lo que haces, tiene que ser tu sueño. Pero en cualquier actividad, para hacer algo que esté por encima de la media, en lo que sea que te destaques, tiene que ser parte de un sueño, de una persona o de un grupo de personas.

¿Los anunciantes están permeables a las buenas ideas o están más preocupados por el contexto? El contexto está en todo el mundo, todos los días, en algunos lugares más, en otros lugares menos. Los clientes precisan resultados y las agencias precisan tener ideas. Y cuando aparece la idea y fluye, entendés todo. Yo soy optimista, esa es mi esencia.

Darío, para tener buenas ideas hay que experimentar, hay que tener tiempo para pensar y con esta necesidad de 24/7 de generar cosas, ¿crees que le estamos dando tiempo a las ideas que aparezcan? Y en algunos casos sí, otros no, pero así ha sido la vida siempre. Las ideas tienen un reloj y no tanto. Aparecen en cualquier día, a cualquier hora, en cualquier momento. Cuando estamos en un pitch, teniendo mucha experiencia, yo siempre digo que hay que seguir pensando hasta 10 minutos antes porque siempre aparece una idea y muchas veces aparece "la" idea. Es el espíritu.

¿Por qué crees que hoy las agencias no están cómodas o batallan por su rentabilidad? Una de las cosas que cambió en los últimos dos años en forma importante es trabajar sobre el valor del dólar. Se ha desarrollado mucha actividad aprovechando las ventajas de la diferencia de valores con los otros países. Eso fue lo que nos permitió a la creatividad argentina hacerse famosa en el mundo. Pero ahora esa ventaja no está y la reputación argentina de la creatividad en el mundo sigue. Argentina no está tan dinámica como otros países, en cantidad de proyectos, nuevas marcas, etc. La economía argentina está bastante más tranquila.

¿Crees que es coyuntural que vamos a salir de esa situación? Ojalá supiera. Pero pienso que las cosas van cambiando, y uno se va adaptando. Hoy hay que pensar en un lugar más grande que la Argentina. Hoy el mundo es más cercano, es más fácil, es más común trabajar para afuera. En parte la pandemia ha hecho un trabajo tremendo. Nos entrenó. Hay que tomarlo.

¿Y qué pensás del mundo del entretenimiento metiéndose en el mundo de la publicidad, los canales de streaming, las redes que te ofrecen creatividad, los ves como una amenaza para nuestra industria en general? Siempre he sido así. Siempre. La creatividad tiene un atractivo sobre mucha gente. Es decir, a todos les gusta ser creativos, a todos les gusta inventar una idea. Antes la discusión era otra: ¿qué hacen las centrales de medios haciendo ideas? Y todos podemos querer hacer de todo, pero seguramente no sabemos de todo. No es lo mismo hacer entretenimiento que hacer publicidad, aunque la publicidad está muy relacionada con el entretenimiento. Que se te ocurran ideas no quiere decir que seas creativo. Una de las cosas que uno tiene que practicar es si uno entiende que esto es "de acá hasta acá", no distraerse. No hay que distraerse. Y hay que ocuparse de lo que uno es bueno. Y si uno quiere hacer otra cosa, aprenderla.

¿Por qué las relaciones agencia-marca se volvieron tan cortas en general? Y porque no hacen match. Esto es lo mismo que encontrar pareja. Es decir, vas al baile, te invitan muchos a bailar y algunos no te gustan. Y te cuesta encontrar el match. Es como cualquier otra relación. Hay relaciones que uno ve que son exitosas desde afuera y tampoco son perfectas, pero de alguna forma el match está mejor armado.

¿Hacia dónde ves que van a ir los grandes grupos? Ya sabemos que la gente talentosa hoy quiere ir a las agencias independientes, donde podés tener una relación más cercana, donde esa pareja se pueda alimentar mejor. Creo que algunos grupos están perdidos. No encontraron el norte. Y otros lo van a encontrar. Hay algunos que podríamos decir que les va bien, y a otros no. Pero uno veía que eso no podía seguir existiendo. Creo que van a seguir abriendo agencias de publicidad que crean ideas para distintos formatos, de distintas maneras, más eficientes, apoyadas en la inteligencia artificial. La IA puede hacer cientos de ideas parecidas, y también ser un recurso que te ayude a probar un montón de ideas más rápido. Los seres humanos siempre tenemos miedo a las cosas, así que de vez en cuando aumentamos los miedos por distintas cosas. Y en algún lado hay que poner los miedos que uno tiene. O los fantasmas. Pero nada. Después se disipan. O uno aprende a conversar con ellos.



"Creo que van a seguir abriendo agencias de publicidad que crean ideas para distintos formatos, de distintas maneras, más eficientes, apoyadas en la inteligencia artificial. La IA puede hacer cientos de ideas parecidas, y también ser un recurso que te ayude a probar un montón de ideas más rápido."

CLAUDIO YAKIMOVSKY

LA SERENÍSIMA



FOTOS **SANTIAGO MELE**

PEDIRLE A UNA AGENCIA QUE SEA EXPERTA EN TODO ES MUY DIFÍCIL.

La fragmentación de las audiencias y los nuevos formatos obligan a agencias y marcas a recuperar el valor de las grandes ideas. El Director de Marketing de La Serenísima sostiene que la creatividad necesita tiempo, estrategia y una visión capaz de trascender cada campaña.

¿Cómo ves a las agencias hoy? ¿Coincidís en que están en un momento de reconstrucción, de crisis y reconversión?
Yo creo que hace 20 años que las agencias están en esa situación. Así como hoy se fragmentó el consumo para los consumidores, también se fragmentó la tarea de la agencia creativa. Esa hiperfragmentación que vemos en el consumidor, que ya no ve una idea completa sino que ve pedacitos de una idea dependiendo del medio que consuma… a la agencia, de alguna manera, le pasó lo mismo.
Creo que el rol es volver a poner a la gran idea en el centro, creo que eso es lo que puede llegar a separar a las agencias buenas de las no tan buenas. Esa idea, que va más allá del comercial filmado en 30 segundos. Cuando la idea viaja a otros formatos, tanto la idea como la agencia cobran un protagonismo diferente. Hoy ya no hay una única agencia que hace el comercial y listo y se termina todo ahí, sino que hay diferentes ecosistemas, modelos, agencias en función de la idea y la ejecución.
Creo que el desafío es ser genuino y enfocarse en lo que uno es fuerte también; la agencia tiene que hacer de todo, y está muy bien que quieran hacer de todo, también creo que tienen que saber dónde enfocarse y dónde está su valor agregado.

Hay agencias que hacen creatividad para influencers, llevándolo al extremo y si bien es algo más ejecucional, hay que ver si la agencia típica creativa quiere enfocarse en eso en ese nivel de ejecución o quizás prefiere delegarlo…

En el último tiempo entraron nuevos jugadores a partir de los nuevos formatos, las agencias creativas empezaron a tener que compartir la torta con otros jugadores de social media, social commerce, influencer marketing, content creators… lo que escucho muchas veces del lado de las marcas es que sería ideal poder tener menos interlocutores o que la creatividad fuera un paraguas que pudiera cascadear en todos esos formatos. ¿Qué es lo que a vos hoy te funciona mejor? ¿Qué cambiarías de tu modelo hoy?
Nosotros intentamos concentrar todo en menos agencias, pero fue difícil. Hoy a nuestras "lead agencies" les pedimos que traigan ideas que se puedan ejecutar 360. Con las dos agencias con las que trabajamos tuvimos excelentes resultados.
Con Yogurísimo, trabajamos desde hace un año con Don, hicimos una campaña donde ellos se enfocaron en la parte más estratégica, en el comercial, etcétera, pero después de ahí viajó a todas las ejecuciones. Hicimos PNT con la misma ejecución e influencers con la misma unidad creativa, y después había una agencia para cada una de las ejecuciones donde la idea tomó más fuerza, pero la campaña fue 360 y pudo crecer en todos los ámbitos y cada agencia pudo tomar la idea creativa de Don y amplificarla.
Y eso es lo que yo valoro de una lead agency. Que traigan ideas que puedan crecer mucho más allá de una ejecución puntual. Pudimos demostrar la superioridad de Yogurísimo con una idea y con un visual tan simple como una cuchara dada vuelta, esas son las ideas potentes que viajan más allá. La fragmentación existe y creo que pedirle a una agencia que sea experta en todo es muy difícil.

¿Creés que esa idea estratégica, ese liderazgo hoy se paga bien o es un punto de fricción hoy entre agencias y anunciantes? Obviamente, como anunciante, te voy a decir que pagamos muy bien, pero siempre hablamos con nuestros partners para tener relaciones "ganar-ganar".
En algún momento vimos que no estábamos pagando de manera competitiva y nos sentamos con los partners y se puso sobre la mesa, pero, insisto, es un equilibrio constante y uno siempre tiene que estar atento a que lo que pide tiene un retorno correcto.
Lo importante también creo que, al menos desde el lado de las agencias y con relaciones de tantos años, si por un momento no estábamos pagando lo que correspondía pagar, la agencia no quitó soporte ni puso un equipo junior, nos acompañaron, entendimos dónde estábamos, y el nivel de compromiso y a nivel de soporte de nuestras agencias fue muy bueno y no se resignó calidad.
Como todo, obviamente, hay de un lado una persona que quiere cobrar más, del otro lado alguien quiere pagar menos, presupuestos ajustados y es cuestión de encontrar el balance. También la manera en la cual nosotros pagamos fue evolucionando, por momentos pagamos por proyecto, por momentos ya por soporte de marca en el año, también es algo que fue charlándose y evolucionando a lo largo del tiempo.
Creo que no hay una manera correcta o incorrecta, depende del momento, depende de la volatilidad argentina también.
A veces uno no puede comprometerse a presupuestos anuales y prefiere pagar por proyecto porque nos aseguramos de que hacemos este proyecto, termina y después vemos qué hacemos o cómo seguimos. Entonces, creo que ahí es importante la comunicación entre agencia anunciante y que estén en una buena relación de confianza y de soporte.

¿Cómo ves la idea de que las agencias participen de los resultados de negocio? Yo lo veo muy difícil, primero porque la agencia es un ingrediente más dentro de los resultados de negocio. Yo mañana puedo decidir bajar los precios, tener más soporte de comunicación o no, entonces la verdad es que asociar

100 % al resultado de un negocio con el aporte de la agencia es muy difícil. Determinar el grado de aporte a una idea o una ejecución a veces es muy complejo.
El caso de Yogurísimo, por ejemplo, fue un éxito total, pero se empezó mucho antes de que se sumara la agencia. Hubo un equipo de desarrollo, antes, un montón de cosas, y después llegó la agencia buscando sacarle el jugo a ese lanzamiento. Sería injusto atribuirlo solo a la comunicación.

¿Te resulta complejo hoy defender el valor que aporta la agencia frente a procurement? No. Obviamente, yo me siento en un lugar privilegiado, trabajo para La Serenísima, y marcas de consumo masivo que saben que el valor de la inversión en la marca es importante. Hay una inversión y un retorno en el corto, en el mediano plazo y también en el largo plazo. No hay peleas. Por supuesto que hay tensiones buscando cómo hacemos el presupuesto más eficiente. Pero no es el presupuesto de las agencias creativas el que termina de mover la aguja para hacer el presupuesto más eficiente. Sí trabajamos mucho en eficiencia en los costos de producción, ni hablar de la inversión en medios, ¿no?

¿Dónde estás viendo la disrupción más grande? ¿En los métodos de producción, en el uso de IA, en la dispersión de medios y de nuevos formatos? ¿Qué es lo que está haciendo tu trabajo más complejo e interesante? En la producción de contenido con todo lo que es la disrupción de IA hay un cambio completo en cómo lo planificábamos, ¿no?
No es que necesariamente vayamos a hacer menos producciones, quizás sean producciones más económicas, muy buenas, y eso nos permita hacer más. Definitivamente va a cambiar el ecosistema.
La IA va a tocar a todas las industrias. El que piensa que no le va a tocar está equivocado.
Creo que las empresas que se puedan adaptar más fácilmente son las que van a poder aprovecharlo.
Y después sí, la fragmentación en medios es algo que no para, hace 15 años atrás era Facebook y después Instagram y TikTok y los streaming; el consumidor está evolucionando constantemente y creo que lo único que podemos hacer es acompañar y ver a dónde va.
Como marca de consumo masivo, tenemos que entenderlo y tratar de evolucionar nuestro contenido para que lo pueda seguir consumiendo de la manera más natural posible, sin interrumpirlo, agregándole valor.
¿Cómo hacemos para que cuando el consumidor vea nuestro contenido le agregue valor, lo entretenga, lo disfrute y a partir de ahí podamos ganar un pequeño espacio dentro de su cabeza, y el día de mañana destine algo de su presupuesto a consumir nuestro producto?

Escucho a responsables de marca exigiéndoles a las agencias flexibilidad y más velocidad en el delivery en función de esta fragmentación de la que hablamos antes, ¿lo compartís? ¿Dónde encontrás la fricción? No. Yo creo que tener ideas buenas lleva tiempo. Uno no puede pedir una cosa de la noche a la mañana. Puede pasar que una buena idea surja de un día para otro. En nuestro caso, validamos mucho con el consumidor. Porque yo no soy el consumidor, y evaluar las ideas es mucho más difícil porque uno tiene un sesgo, una historia y muchas veces pensamos que la categoría es el mundo. Y el mundo no es un yogur o un queso crema. El consumidor tiene muchísimas cosas en la cabeza. Y esa valoración del consumidor lleva tiempo. Entonces, entre ese ida y vuelta, esa iteración de crear la idea, de contarle a la agencia qué es lo que queremos hacer, que la agencia la tome, que a nosotros nos guste, y después validarla con el consumidor, que el consumidor nos diga qué le gustó y qué no y pulirla de vuelta e ir hacia adelante, nos lleva mucho tiempo. Me encantaría decir que lo hacemos más rápido. Hoy no pasa.
Por eso creo mucho en las grandes ideas, porque una vez que encontrás esas grandes ideas, eso te permite amplificarlas, y no tener que crear todo de cero.



> “Creo que el rol es volver a poner a la gran idea en el centro, creo que eso es lo que puede llegar a separar a las agencias buenas de las no tan buenas. Esa idea, que va más allá del comercial filmado en 30 segundos. Cuando la idea viaja a otros formatos, tanto la idea como la agencia cobran un protagonismo diferente.”

Hace poquito lanzamos una campaña espectacular desarrollada por VML para Casancrem que se llama “Sabor a casa”. Una campaña hermosa, tomó meses. Nosotros primero elegimos el territorio de comunicación, lo validamos con el consumidor, y sabíamos que había algo ahí en ese concepto de sabor a casa.
Desarrollamos dos ideas creativas con la agencia, las testeamos con el consumidor, el consumidor dijo: “No me gusta”. Fuimos de vuelta al consumidor, dijimos: “Che, ¿qué pasó que no entendía esto?” ¿Cómo hacemos para que lo entienda? Porque creíamos mucho en el concepto de sabor a casa. Con todo lo que aprendimos, volvimos a hacer otra ronda de creatividad, testeamos y dio espectacular.
Me podría haber quedado con la primera idea, que para mí estaba bien, pero el consumidor me dijo: “Esta idea no me gusta, no la entiendo, no lo conecto”. Entonces, íbamos a estar tirando a la basura, no solo la producción (cuyos costos bajaron mucho por la IA), pero la idea directamente no hubiera tenido éxito con el consumidor, que es mucho peor que tirar a la basura el presupuesto.
Entonces, las agencias y los anunciantes tienen que entender que generar eso y madurarlo lleva tiempo.
Hoy tenemos una plataforma de comunicación a través de este concepto “sabor a casa” que creo que puede durar mucho tiempo y nos permite contar historias y no tengo que empezar de cero cada vez.
Es como la exploración del petróleo, tenés que explorar, explorar, explorar hasta que descubrís petróleo. Una vez que lo descubrís, a partir de ahí empezás a bombear.
Esto es lo mismo con los insights de los consumidores.
Nosotros trabajamos muy bien con Don y VML, tanto estrategia como creatividad, tenemos una buena comunicación, no es que no tengamos problemas, tenemos desafíos, tenemos roce siempre, pero creo que la buena comunicación y el partnership hacen que podamos encararlos y resolverlos.

¿Qué hace que abandones una agencia? Nos pasó algo interesante. No voy a decir exactamente ni con qué agencia ni con qué marca, pero no estábamos teniendo un buen resultado, testeábamos con consumidores y no teníamos resultados y yo podría haber culpado a la agencia. La realidad es que estaba mal el brief. Y nos dimos cuenta gracias a que testeamos con los consumidores tantas veces.
Volvimos a foja cero y arrancamos de vuelta. Entonces, creo que hay que tener buenas relaciones con las agencias, construir confianza.
Por supuesto que hay veces que las cosas no funcionan y la creatividad no está y no se le da en el clavo y ahí es cuando llega el momento en que uno le puede dar una oportunidad o dos a la agencia y después decidir cambiar o rebalancear los proyectos, ¿no? Hay que tener la humildad para decir que las agencias dependen también de cuánto uno lo inspire a crear algo de valor.
Nosotros trabajamos con dos de las agencias más creativas de la Argentina con excelentes resultados. Entonces, cuando hay algo que no funciona, yo tengo que cuestionarme y decir: “¿Será algo que yo estoy haciendo mal?” Si a la agencia le damos algo que no sirve, la agencia va a crear algo que no sirve.

> “Me encantaría que la agencia venga y me diga: ‘Se me ocurrió esta idea para este producto’. A pesar de que yo no la brifié, no le dije nada, pero vos me conocés tan bien que sabés que esa idea me va a hacer bien. Sabés que está en equity, que funciona, que es el momento de la marca para eso.”

¿Ves a las agencias ocupando espacios de innovación? Pueden estar en procesos de innovación definitivamente. A veces forman parte de los procesos creativos de innovación, de creación de productos en workshops que lideramos. Las agencias son buenas divergiendo, entonces, cuando uno quiere divergir, buscar ideas creativas y disruptivas, está bueno hacerlas parte del proceso.
Nosotros, en general, tratamos de tener una planificación anual de innovación y las agencias son parte de esa planificación donde les contamos cuáles son las ideas que tenemos para el año siguiente, los proyectos. Las hacemos parte del proceso de lo que llamamos ICP (Integrated Communication Plan) donde trabajamos mucho, por ejemplo, el brand tree de la marca, los fundamentals de la marca, el posicionamiento. Y eso lo trabajamos con las agencias, porque creemos que pueden agregar mucho valor, más allá de un proyecto puntual de una campaña.

Si hoy tuvieras que reclamarles algo, ¿qué sería?
En algún momento les reclamé que estén pensando más en mi marca y que vengan ideas sin brief, e inclusive sin presupuesto asignado.
Si yo realmente construyo una relación de largo plazo, a mí lo que me encantaría es que la agencia venga y me diga: “Se me ocurrió esta idea para este producto”. A pesar de que yo no la brifié, no le dije nada, pero vos me conocés tan bien que sabés que esa idea me va a hacer bien. Sabés que está en equity, que funciona, que es el momento de la marca para eso. Esa proactividad quizás me gustaría verla más en las agencias.



cada
vez más
personal

TELECOM ARGENTINA S.A. GENERAL HORNOS 690, CABA. CUIT 30-63945373-8.



PAPÓN RICCIARELLI DON BY HAVAS



FOTOS **SANTIAGO MELE**

TU MODELO DE NEGOCIO HOY ES EL ARTE DE LO POSIBLE.

Las marcas ya no hacen lo que quieren, sino lo que pueden. Para el CEO de Don by Havas, la escasez de presupuestos empuja a la región a abrazar atajos, como construir la voz de una marca con content creators, a costa del equity. En esta entrevista defiende las relaciones de partnership, la eficacia antes que eficiencia y no perder de vista el fondo en un contexto extremadamente desafiante.

Partimos de la hipótesis que estamos viviendo un tercer momento para las agencias de publicidad, de deconstrucción, de evolución, no solo porque trae la IA. El ecosistema tiene nuevos jugadores, mil formatos de comunicación distintos, influencer marketing, commerce. ¿Cómo lo ves vos desde tu punto de vista y desde tu propio recorrido? Definitivamente estamos en una etapa totalmente distinta a todas. Es difícil de denominar, pero todo queda enmarcado en una palabra que es un hecho fáctico y conceptual: la pobreza. Estamos en el hemisferio más pobre y estamos en un continente que, dentro de ese hemisferio pobre, también tiene un rasgo particular. Hay cuestiones que en el hemisferio norte no se cuestionan. Acá estamos justificando cierto tipo de acciones porque lo que falta es presupuesto. Las marcas no están haciendo lo que quieren, están haciendo lo que pueden.

De alguna manera justificamos nuestra falta de budget, nuestra falta de habilidad para conseguirlo. Esa pobreza tiene que ver con una economía magra, con presupuestos magros que te alejan de ciertas cosas. No te permite realmente proteger lo que tenés que proteger y terminás abrazando y enalteciendo algo que termina siendo periférico. Nadie puede pensar que un punto de vista de una marca se construye con un content creator. Eso es la marginalidad. Es un excelente complemento, pero no es una proteína. Desde Microsoft, Adidas, el grupo Louis Vuitton, la que vos quieras. Tienen un presupuesto de comunicación, reputación y un esquema de inversión muy distinto como matriz. Son las empresas más valiosas, no solamente porque hagan carteras lindas o autos vistosos, sino porque también tienen muy en claro que el 25% del valor de la construcción de la compañía tiene que ver con la comunicación. La desnutrición de una marca tiene que ver con pretender construirla con cuestiones periféricas.

Algo que estoy escuchando en estas conversaciones para esta nota de tapa es que la mirada está puesta en la eficiencia, y hay algo de la construcción de marca, de la estrategia a largo plazo que se está perdiendo. Todo se volvió más performático, eso pone a las agencias más creativas en un lugar incómodo. Este margen de crisis tiene que ver con lo económico. América Latina tiene el 50% de su población pobre. En Argentina la clase media tiene un poder de compra mucho menor. Entonces básicamente vos también invertís para eso, ¿no? ¿Por qué uno invierte en comunicación? Para hacer una marca querida, para hacer una marca preferida, considerada y para que luego la gente te compre, te elija. No cuestionemos las cuatro comidas del ser humano. Vos tenés que desayunar, almorzar, merendar y cenar. No me puedo saltear las comidas. No puedo ser elegido si no soy considerado, y menos si no soy querido. Entonces, me parece perfecta la conversión, pero entendamos que estamos quemando etapas, estamos quemando algo que después es difícil de recomponer. Y entendiendo que hoy la presión del resultado es muy grande, y soy parte de eso también. Tenemos que tomar atajos y tenemos que encontrar ese resultado, pero a sabiendas de no perder ese brand power, esa salud de marca. Lograr que la marca sea querida, sea admirada, que te mueva. Estamos rompiendo eso pensando que tenemos que vender, pero no nos olvidemos de eso porque a la vuelta de la esquina, en un par de Qs, la reputación de la marca va a estar hecha pelota y no vas a tener nada que vender. Vas a entrar en un embudo en el cual tu marca va a ser igual que cualquier marca B.

Hoy una de las industrias más desafiadas es la automotriz, con ingresos de autos chinos, es un ejemplo de construcción de marca increíble. Tienen precios convenientes porque no pagan impuestos. Esa es la sencilla razón. Ahora, lo único que te defiende vos de un auto barato chino es el equity, es la marca. Es lo que te genera no solamente la reputación, sino el valor del vehículo y el valor de reventa. Vos te compras un auto chino barato ahora y después, ¿cómo lo vendés? Estamos eligiendo lo que podemos comprar. ¿Se entiende? No lo que queremos. Si pudiéramos elegir, elegiríamos otra cosa. Estamos definiendo la conveniencia, es un momento y hay que pasarlo, pero no hay que dejar de creer en el valor del equity. Las compañías más valiosas son marcas poderosas que crean valor, que tienen un propósito, que tienen un rol en la sociedad.

¿Cómo ves la salud del negocio de las agencias? ¿Por qué crees que en términos generales están batallando con su rentabilidad? ¿Por qué están en esta situación incómoda? Uno tiene que entender qué es lo que está ofreciendo. Con Don empezamos un modelo que tiene que ver con generar un vínculo de socios, de partners con las marcas. Esa construcción de confianza hoy tiene 18 años. La agencia ya es una marca instalada. Trabajamos desde el primer día en la construcción de la reputación de una marca, de su comunicación, no solamente su publicidad. Ofrecemos ese cuidado y ese acompañamiento de partners, ayudamos a pensar. Empezamos ofreciendo dos, tres

servicios y hoy estamos ofreciendo cerca de 20. Nuestra matriz es la eficacia, que es muy distinta de la eficiencia, que tiene que ver con procesos y con metodologías para detectar claramente qué es lo que nos mueve, el para qué lo hacemos, ¿qué quiero lograr? ¿Cómo lo mido? Es encontrar ese valor.
Si buscamos una analogía, ¿de qué otras industrias podemos aprender? Cuando vos mirás la industria láctea, vos podés simplemente extraer leche de la vaca, pero solo con leche vas a ser un tambero pobre, tenés que aprender a hacer manteca, queso, yogur, crema. La disrupción está en la cantidad de servicios que uno termina ofreciendo en función de un propósito y un valor agregado. Si lo terminas ofreciendo solo para complementar la facturación es cuando empezás a desaparecer. Entonces, no hay que marearse.
Evidentemente, el share que alimentaba la comunicación se achicó, hoy un gerente de marketing tiene un budget definitivamente inferior a lo que tenía cinco años atrás. Todo budget que aplique la reputación de la marca es algo a lo que deberíamos estar vinculados directamente. Lo tenga un director de un Dir Com, lo tenga un director comercial, un director de marketing. Nuestro compromiso es con la marca, con la compañía y todo presupuesto al cual esté vinculado a la reputación de la marca. Ahora, yo no puedo caer en la trampa de estar haciendo cosas para subir la facturación que no tienen que ver con mi negocio, con nuestra sustancia o nuestro fundamento.

Los modelos de remuneración son un punto de fricción, por lo que entiendo y en algún momento se empezó a discutir que la agencia pueda también ser remunerada en función de la performance de la campaña. Es complicado, pero ¿has tenido ese tipo de conversaciones? Los modelos de remuneración hoy son un punto a debatir. Totalmente. Primero hay una lógica totalmente distorsiva del mercado que tiene que ver con los proyectos… hablando de pobreza. Si vos elegís un partner, es lógico que cuide tu confidencialidad de marca, que tenga un equipo que puede ir nutriéndolo, educándolo, capacitándolo para que te dé el mejor servicio, y con el tiempo vayas optimizando ese servicio y te genere un mayor valor agregado y que lo puedas pagar bien. ¿Quién no elegiría eso? De otra manera, cuando estás trabajando por proyecto, tenés que andar capacitando agencias todo el tiempo, brifeando todo el tiempo. Es una vida de porquería. No tiene ningún sentido, ni tiene ningún cuidado con la marca. Entras en una cuestión totalmente promiscua donde vos estás abriendo brief y develando estrategias con un grado de informalidad y marginalidad increíble. Eso es pobreza. No es progreso. No nos amiguemos con cosas que no tienen que ver con hacer un trabajo profesional realmente serio.
Por otro lado, encontramos un método de honorarios a través de las horas que sabemos que no representa para nada el valor y el potencial que tiene una idea o una estrategia dentro de una marca. Para nada. Las horas-hombre no lo representan. Si bien el tiempo es lo más valioso que hoy tenemos los seres humanos, el cálculo por horas no representa el valor de una idea. Hoy no tengo una solución. Pero la estamos pensando.

¿Cuál sería la propuesta superadora? Lo estamos pensando, no creo que sea el mejor momento de plantearlo porque definitivamente vas a correr desventaja porque es un momento realmente ajustado de la economía. Si bien la comunicación, y específicamente la publicidad como disciplina dentro de la comunicación, fue inventada para los momentos de crisis. Nació en crisis, en la depresión económica, para generar demanda. Pero un bono por resultados habla de la época, no habla del fondo. Estamos en una transición, que hay que adaptarse y la época demanda flexibilidad, pero no perdamos de vista el fondo. No le demos brillo al atajo. No podés ir por la banquina toda la vida porque no te lleva lejos. El contexto no nos puede marear y tampoco podemos ponerle el micrófono a los inventores de atajos, solo viven de este momento. Hoy pones contenido en un feed, y no lo pones en medios masivos, porque no tenés el presupuesto, porque si no también lo pondrías. Amiguémonos con esa idea.

Hay marcas que hoy dicen "me sirve más Davo Xeneize que una campaña". No podés pensar que el punto de vista de una marca lo generas con un content creator. Estás generando un murmullo. Está perfecto generar talkability, pero básicamente es un anabólico o una conversación lateral de la marca, no es la voz de la marca. ¿Cómo le explicás a tu accionista que estás haciendo una acción que básicamente te detona el futuro? Es un truquito, un destello. No puedes repetir ese truquito todo el tiempo, porque no es real. Además, ¿cuántas otras marcas vienen después de la tuya? Explicame después cómo le va a tu brand power.

Defender esto implica un seniority de parte de la agencia y un seniority de parte de los equipos de marketing, que puedan comprender el panorama completo y no estar atados tanto al resultado del día a día o a la cotidianidad o a la performance. ¿Cómo son esas conversaciones con tus clientes? Esto es de a dos. Nos elegimos los dos. La agencia no tiene que perder el poder de elegir. Procurement, el departamento de compras de las compañías, tiene mucho poder en la decisión de las agencias y tuve un par de conversaciones donde hay que decir "no somos un tarugo en tu listado de compras", somos una empresa de servicios. La generación de valor es totalmente distinta. Es bueno tener esa charla y explicarlo. Recomiendo que los equipos de comunicación de marketing lo puedan explicar a su departamento de compras. Entiendo, y me parece bárbaro que ellos hagan su trabajo, que tengan que comparar, presupuestar, optimizar, intentar bajar costos. Cada uno tiene su trabajo, el nuestro es aclarar y poner en valor por qué nos eligen. Las marcas con las que trabajamos nos eligen y las elegimos por compartir un punto de vista de lo que es la construcción marcaria, y entendemos que la flexibilidad es un síntoma de época y un sinónimo de poder de adaptación. Esa flexibilidad tiene que ir de la mano de la transparencia y la claridad. Ser honestos, cuando no podemos hacer la campaña que queremos hacer, y ser claros en que un paracetamol te alivia ocho horas el dolor de cabeza pero no te va a sacar la migraña. Para eso necesitas un tratamiento de fondo. Cuando hay confianza, podés decirlo abiertamente sin que nadie se ofenda, entendiendo que te adaptás y sos flexible a la época, pero que también tenés que ofrecer una solución de fondo. Esa honestidad es muy valorada.

Una de las críticas que escucho del lado de las marcas es que a las agencias hoy les cuesta adaptarse al momento que vivimos. Como que todavía se piensa en términos de grandes presupuestos o grandes producciones y falta flexibilidad para entender la época. ¿Qué opinás? Es verdad. No todos tienen los reflejos como para adaptarse y vivimos tiempos muy cambiantes incluso dentro de un cuatrimestre. Es entendible, al ser humano en general el cambio no es lo que mejor le sale. Pero en general el mercado argentino tiene capacidad de adaptación y resiliencia importante. El problema no creo que esté en la flexibilidad, creo está en el añorar, no soltar algo. Tu modelo de negocio hoy es el arte de lo posible. Hay que entender que estamos en un paréntesis donde tenemos que convivir en esta coyuntura, pero no va a durar siempre.

¿Qué nuevos roles sumarías a la mesa con tus clientes? Yo creo que las habilidades interpersonales son hoy la clave. Porque cada acción tiene una consecuencia. Primero hay que estar muy cerca, muy arriba del negocio y los equipos. Muy atento a todas las dinámicas y a la comunicación entre equipos, dentro de las agencias, y con los clientes. Tener muy claro el propósito: para qué estamos haciendo las cosas, aunque a veces la dinámica te lleve a que se pierda el foco. Para eso estamos proponiendo mesas de trabajo más dinámicas. Estamos en una industria de humanos asistida por la tecnología. Todo lo que mejore la capacidad y le saque brillo al humano tiene que estar. Todo lo que ponga en valor al humano tiene que estar. Todo lo que ayude a la intercomunicación y a las habilidades interpersonales tiene que estar. Muchas veces dije que mi trabajo es administrar estados de ánimo.



"Nadie puede pensar que un punto de vista de una marca se construye con un content creator. Eso es la marginalidad. Es un excelente complemento, pero no es una proteína."

¿Estás de acuerdo con los pitchs? Creo que son atajos, pero estoy de acuerdo con la competencia. Y depende cuál es el objetivo del pitch. Entender que la relación agencia y cliente es una construcción. Te puedo hablar de agencias excelentes que no son excelentes con un cliente, pero porque no le saca su mejor versión. Yo le puedo dar una Ferrari a todo el mundo, pero no todo el mundo va a saber manejarla. Hoy conviven la seriedad con la informalidad. En un pitch hay quienes llaman a un par de freelos, lo ganan y después atienden la cuenta con cuatro juniors, eso es una locura. ¿Qué es eso? Hay una responsabilidad ahí. Entonces, estoy de acuerdo con los pitchs, estoy de acuerdo con la competencia, estoy de acuerdo que eso tiene que estar bien hecho, y que vos tenés que conocer al equipo con el que vas a trabajar. Este trabajo es como un diamante en bruto, es un carbón que hay que pulir con trabajo. No compremos bisutería por diamante. Cuando participamos de un pitch en el mercado hispano, me encontré con algo que me pareció muy bueno: nos pidieron un "chemistry meeting". Juntarnos, conocernos, hablar de la vida. Me pareció una buena idea.

¿Por qué crees que es tan difícil encontrar relaciones largas entre agencias y anunciantes? Es que estamos apurados sin saber a dónde vamos. Hay un trastorno de ansiedad para llegar a lugares que no sabemos cuáles son. Me parece que nuestro trabajo también es ayudar a identificar a dónde ir. Y ser sincero si uno no es bueno para todo. Es como el matrimonio, te tenés que enamorar del otro, de la misión. A veces a las marcas les cuesta sacar lo mejor de los equipos, sacar su mejor versión. Para mí es un viaje fantástico.

¿Qué estás aprendiendo de la expansión de Don? Hoy no solo estamos en México, empezamos a construir vínculos más estrechos con el hemisferio norte también. La verdad es un desafío muy grande, porque la globalización no funciona como tal. Los países, los mercados, la cultura no son homogéneos, de ninguna manera. Cada mercado tiene sus ritmos, tiene sus secretos y eso es importante entenderlo. Cuando vas a otro país, jugás de visitante. Eso quiere decir adaptarte un poco, no dejar de ser vos, pero tenés que adaptarte. En México tenemos un equipo full mexicano. Nos adaptamos, amalgamamos, trabajamos juntos, ayudamos, estamos, aprendemos. Pero son culturas muy distintas.
Entonces tenés que estar en sintonía con eso, otro ritmo, otro tiempo, y no es la misma receta para todo. La globalización no existe como tal en la dinámica comercial y en la dinámica de nuestra industria. La localidad pesa mucho. Y no es que los otros mercados "quieren comprar creatividad argentina". Quieren comprar ideas que funcionen en sus mercados. ¿Se entiende? Pero siento que hay una oportunidad porque hay hambre de demostrar que sabemos, que podemos, tiene que ver con eso, de mostrar nuestro conocimiento.



MERCADO McCANN

McCANN

TRUTH WELL TOLD™

Costa Rica 6012 - 3º Piso

https://mccann.com.ar

FOTOS **SANTIAGO MELE**



CAROLINA DEL HOYO
FRATELLI BRANCA

Barreras de entrada casi nulas, clientes más junior y el influencer como atajo: el escenario que describe la directora de marketing regional de Fratelli Branca le exige a las agencias más equipo y menos transaccionalidad. Su deseo de trabajar con espíritu in-house y salir de los códigos publicitarios.

La excusa es la IA, pero estamos como en un momento en que ya no podemos mirar para otro lado, la IA entrando por un costado, los nuevos formatos por otro, río revuelto. Si las agencias no se reconstruyen, deconstruyen, reinventan, van a estar en problemas. Caro, vos siempre estás pensando en la actividad para mejorarla y la challengeás todo el tiempo. Siempre desafiás a tus agencias. ¿Qué estás viendo hoy? Veo algo que yo le decía a Carlos (Acosta) en una reunión de agencias argentinas: primero, veo que hay más competencia, claramente, porque ahora las barreras de entrada para generar publicidad son casi nulas, son bajas, o sea, cualquier persona con un teléfono puede hacer algo que impacte; la generación de mensajes, de contenido que genere influencia lo hace cualquiera con menor o mayor creatividad. ¿Sí? Los medios están accesibles. La televisión, que es la gran barrera de entrada para invertir, para pautar, tiene un costo por segundo que está cayendo. Además de que están disponibles los medios digitales, que son los que tienen ahora la mayor preponderancia, en todos los targets, ahí no hay barrera de entrada alguna. Y eso es peor porque los clientes son más junior. Entonces, el nivel de juicio sobre qué es creativo y qué no es creativo, qué es interesante y qué no, es menos agudo.
Hoy las grandes corporaciones que invierten en publicidad se van desmembrando, encontrás muchas marcas craft, marcas independientes, emprendedores que hackean a las grandes industrias. La categoría de alimentos está mega hackeada por la dietética, por ejemplo, y ninguna de esas nuevas marcas hoy paga una agencia. Entonces, también el talento se va yendo. Las empresas se contraen, porque el mundo corporativo, el modelo capitalista se va desarmando de a poco. Toda la escuela de marketing excellence está medio venida a menos, y los clientes tienen menos presupuesto. Las compañías que pagan una agencia, en general, son empresas de un paradigma más antiguo, son las marcas que están en el supermercado. Entonces ahí también hay una descentralización de la demanda de las agencias.
Este nuevo mundo no sé si contrata agencias. Los consumidores tienen 3 segundos de atención, la nada misma. Entonces no se demandan grandes ideas. Los clientes van más a TikTok, a tomar cursos de TikTok de cómo hacer "catching the attention" a los 2 segundos en vez de pensar una idea con propósito. Entonces, las agencias están muy hackeadas. Hay un contexto en el que yo entiendo que no es fácil reconvertirse rápido, pero también hay desinterés, sigue pasando que las agencias te traen el guión de tele, eso sigue pasando.

¿Qué fórmula encontraste que te funcione para el momento actual? Cuando estuve en Danone, tuve muchos aprendizajes. Veías las caídas en supermercados porque nacían las Chobanis de este mundo, y explotaban. Me puse a estudiar bien los fenómenos de esas empresas y ese nuevo paradigma de consumo. Cómo manejaban los medios y sus agencias. Hablamos de 2017-2018, y la mayoría tenía agencias in house, pero fracasaban porque, si no hay cultura organizacional que esté permeable a que eso pase, es complicado. Cuando funciona, la rompe toda, como es el caso Lucciano's, todo in house, hacia adentro con la mirada del dueño, maravilloso. Es que el cambio externo es enorme. Si vos querés sobresalir, tenés que ir más rápido que ese cambio, y la única forma de hacerlo es pensando en equipo y en real time. Eso comparado con la agencia que te trae el moodboard con la idea y te cuenta la bajada digital… estás muerto antes de nacer.
Entonces lo ideal sería tener una agencia in house, que en mi caso actual no es posible, por estructura de compañía, por los recursos que tengo, por un montón de cosas. Hoy tengo agencias especialistas, pero sí trabajamos mucho como si fuera una sola agencia. Tengo una agencia de PR fija, de influencers fija, de medios fija y para Branca, por primera vez, elegí una agencia fija. Entonces, pueden transitar juntas todo el año, un plan anual. Quiero sentir que es una sola agencia. Quiero que pasen cosas de las que el brand manager no esté enterado. Porque la parte del negocio también avanza rápido y tenés que innovar. Si no, todo termina siendo muy mediocre. La innovación es mediocre, la comunicación, las bajadas digitales, todo.

LAS AGENCIAS ESTÁN MUY HACKEADAS.

Una de las fricciones más importantes tiene que ver con la remuneración de las agencias. En términos generales, ¿se percibe el valor del lado del anunciante? A veces las agencias se sienten subvaloradas. Es un tema al que le dimos vueltas y vueltas, y entiendo que están todos contentos. Para nosotros es muy importante que la agencia esté bien paga. Hay que hacer los ejercicios para que eso pase, y entiendo que no es fácil.

¿Por qué? Cuando la relación se torna muy transaccional, es como el tema de la plata en el matrimonio. Pedís algo, y la respuesta es "pará, que esto te lo cotizo primero". Y en el matrimonio no hacés eso, hay un arreglo general, y vas viendo. Hay partners con los que tuve experiencias en las que todo era muy transaccional y se rompe la cosa, porque la plata está muy en el medio de la diaria y hay que encontrar formas para que eso pueda estar saldado realmente y que la libido esté puesta en la generación de una love brand, en la generación de equity, en la generación de performance, lo que sea.

En algún momento, se hablaba de que las agencias podían participar de los resultados de negocio. ¿Qué pensás? Sí, en algún momento lo empujé, pero es complejo: ¿qué le podés atribuir solo a la comunicación en los resultados de negocio? Es difícil que culturalmente las empresas lo hagan, no está esa lógica. Sí tenemos un "success fee", incluso en influencers estoy pagando por performance con algunas marcas. Me gusta que la gente crezca y le vaya mejor y se entusiasme por hacer las cosas bien. Pero más que un "success fee" es complejo.

Desde el punto de vista del seniority de las agencias, ¿estás conforme? ¿Sentís que habría que sumar otros perfiles? ¿Qué mejoras pedís? Estoy explorando cosas. Fui descubriendo, en este último tiempo, skills que siempre demandé, pero no abundan. Por ejemplo, el perfil del planning estratégico de marca, que aggiornado es muy difícil de encontrar. Cuando querés "craftear" marcas y crear marcas de cero si no existe ese plan, hay un montón de creatividades que destruyen marcas a veces. No tiene sustento.

¿Qué haría que abandones una agencia o el peor error que una agencia puede cometer hoy? La transaccionalidad. La burocracia. Cuando entro en una sala y tengo 800 personas. Cuando la mirada más senior de la compañía, sea el dueño, o sea la persona que está liderando, el alma de ese equipo, no está presente, esa llama se apaga. Las ideas son humanidad pura. Las marcas tienen un alma, y nosotros tenemos que tener respeto por este alma que tenemos que escuchar y canalizar para ver qué es lo que quiere hacer. Yo sé que suena místico, esotérico, pero realmente ese es el lugar. Hay un ser que está pulsando, que tiene un alma que se la puso la gente, la historia, y vos tenés que canalizar lo que ese ADN quiere expresar. La creatividad necesita ese nivel de humanidad y de espiritualidad. Entonces, cuando no está la fogata del equipo encendida, yo me retiro. Quizás la gente está en un momento así de reexpansión y tiene otras prioridades y no pasa nada. Por eso es que me fui orientando por agencias indie. Ahora estoy probando una agencia de nuevo más grande, evaluando a ver cómo va a ser el liderazgo, porque necesitaba capabilities de research; se trata de una marca más compleja. Vamos a ver si se da la fogata.

¿Cuánto vale una buena idea? Yo peleo por pagar bien las grandes ideas, porque te pueden dar vuelta a un negocio, pero lo cierto es que hoy está todo medio tarifado. Lo cierto es que vos lo podés pagar mejor de otra manera también. Con otras marcas, con otros proyectos. Volvemos a la fogata. Cuando ese dueño o ese líder está entusiasmado, tiene ganas y piensa en tu marca 24 horas, eso no tiene precio. Para mí todo siempre es colaborativo, yo siempre estoy en el medio creando con la agencia, tenemos miradas complementarias, no pretendo que tengan mi misma mirada. Cuando la agencia se abre para intentar generar ese vínculo, de partner, hay fertilidad.

"Me rinde más Davo Xeneize que un comercial", me dijo un responsable de marca. ¿Por qué está pasando esto? ¿Por qué cuesta tanto impactar hoy desde la publicidad?
El influencer es un shortcut para meterse en lo que la gente está mirando. Es un shortcut, fácil. Es más fácil a veces no pensar creativamente y que ese pibe pase el chivo. Pero bueno, yo quiero hacer publicidad sin los códigos publicitarios, pero pensar la publicidad. No hay pensamiento creativo ahí.

¿Vos por dónde estás viendo la disrupción más grande con tus equipos? Tiene que ver con la IA, tiene que ver con la demanda del real time, con el tiempo, con los medios. ¿Cuál sería el embrollo, el desafío más lindo y más importante hoy?
Mi mayor desafío es salir de los códigos y las maneras publicitarias. Pero incluso también yendo por otros lados, que quizás me tengo que poner colorada y decir, bueno, que la marca aparezca menos, o de manera distinta. Ahora estamos probando todo el ecosistema de Branca Música, que es más que una campaña. Armamos como un hub de gestión y de relacionamiento con músicos que va por otro canal, otros contenidos, otra historia. Eso me gusta mucho. En relación a la IA, veo cosas zarpadas, pero para mis marcas la usé poco a nivel ejecución publicitaria. En medios las estamos usando en un montón de cosas, pero no siento que mis partners estén hackeados por la creatividad con IA en este momento. Más que potenciar lo que ya hacen, por supuesto.

"Hoy las grandes corporaciones que invierten en publicidad se van desmembrando, encontrás muchas marcas craft, marcas independientes, emprendedores que hackean a las grandes industrias."



"Si vos querés sobresalir, tenés que ir más rápido que ese cambio, y la única forma de hacerlo es pensando en equipo y en real time. Eso comparado con la agencia que te trae el moodboard con la idea y te cuenta la bajada digital... estás muerto antes de nacer."

FOTOS **SANTIAGO MELE**



RODRIGO GRAU
ISLA

En una industria que parece haber convertido la eficiencia en dogma y a la inteligencia artificial en la respuesta para todo, el cofundador y CCO de ISLA plantea una discusión de fondo: ¿cómo recuperar el valor de las agencias y evitar que la publicidad se vuelva un commodity?

¿Cómo estás viendo el escenario de las agencias? ¿Coincidís con que hay un tercer momento evolutivo en lo que es el negocio de las agencias de publicidad? Es interesante ver ese timeline que plantean. Es bastante cierto. Esta generación de dueños de agencia lo que entendió fundamentalmente, a diferencia de la anterior, es que desde Argentina podíamos ser exportadores para el mundo por las condiciones de la macroeconomía y, sobre todo, la globalización. Hoy hay un movimiento más local de los mercados, más conservador en términos de poder estar en los lugares en los que querés crecer.
Las agencias entendimos que si queríamos crecer en el mundo teníamos que estar físicamente en cada uno de esos lugares. Y extendernos en términos de networking, que es algo que las agencias anteriores no pudieron. Nosotros, en ese sentido, lo entendimos casi como parte del ADN de la agencia. Parte del recorrido internacional que habíamos tenido en nuestras carreras tenía que haberse reflejado en Isla como marca. La cultura fue expansiva desde el minuto cero y después se terminó ejecutando en la medida en que el negocio nos fue ayudando a esa expansión.
Y eso terminó siendo México y Brasil y, obviamente, Argentina, que se comporta un poco como un hub exportador por la naturaleza del mercado argentino, que es mucho más inestable y que a veces te lleva a expandirte sin garantías.

¿Cuánto de lo que diseñaron en un principio se plasmó y cómo caracterizarías a la agencia en términos de delivery? En la hoja de ruta inicial de la agencia estaban Argentina, México y Brasil, por razones bastante lógicas. Yo venía de Brasil y había entendido que había una posibilidad para poder meterse en un mercado que tiene la capacidad de hacerte crecer por el volumen que maneja y por el consumo interno que tiene.
Y México por una cuestión de que tal vez era un mercado a explorar desde la Argentina, no había habido muchas agencias instaladas en México y nosotros lo teníamos como uno de los ejes de crecimiento naturales en los cuales teníamos que apuntalarnos y se dio después naturalmente a partir de empezar a trabajar con PepsiCo México durante la pandemia.
La pandemia fue lo que abrió las puertas porque básicamente los clientes se animaron a trabajar con gente de todo el mundo.
Y sobre el delivery, la cultura de Isla siempre tuvo que ver con tener una mirada muy profunda de la estrategia de negocios, que, obviamente, después por añadidura vendrán las ideas, que es otro de los ejes en los cuales nosotros nos apoyamos culturalmente. Entonces, tener una mirada de negocio con gente que viene del mundo del negocio y no solo de agencia de publicidad, sino que viene de marcas. Es poder entender a los marketers "desde adentro", si se puede usar esa expresión. Porque, por otro lado, los equipos de marketing también se han achicado mucho, entonces literalmente necesitan un partner estratégico del lado de la agencia y que después, por otro lado, que la creatividad venga a resolver un problema de negocio.
Yo creo que también en tiempos donde la creatividad se parece más a un commodity que a un diferencial, la estrategia muchas veces hace que la creatividad no lo sea, ¿no? Cuando esas dos cosas van de la mano, bueno, los resultados tienden a aparecer más rápido.

¿Esto les permitió tener un modelo de negocio más sano? Muchas veces hay momentos de fricción entre agencias y anunciantes por los modelos de remuneración y la agencia no logra poder ponerle un valor justo a eso que genera que mueve el negocio. Creo que el gran secreto y al mismo tiempo el gran desafío que tenemos en las agencias es agregar valor. Hoy en el mercado ya es muy difícil definir cuáles son las agencias exitosas o cuáles son los modelos de agencias exitosas, todos terminamos peleando por una torta un poco más reducida, ¿no? En ese contexto, tal vez no tan favorable ni de tanta abundancia, lo fundamental es poder hacer muy bien lo que sabemos hacer bien.

LA IA VA A TERMINAR DEFINIENDO UN NUEVO ORDEN.

Y en nuestro caso, nuestra manera de sentir la comunicación tiene que ver con poder agregar valor a la hora de pensar a las marcas. Y eso va mucho más allá de una ejecución, esta mirada implica poder generar plataformas más de largo plazo.
Hoy en términos de inversión, los clientes están más a la defensiva que a la ofensiva, y encontrar plataformas de comunicación que sean sustentables en el tiempo termina optimizando esa inversión. El hecho de no estar todo el tiempo haciendo un mensaje nuevo hace que justamente puedas subirte a lo que ya hiciste para potenciarlo. Y la estrategia es fundamental en eso.
Independientemente de los contextos, elegimos no alejarnos de ese mantra porque, por otro lado, también nos acerca a problemas grandes de marcas grandes.
Hoy somos 100 personas cuando juntás las tres oficinas. Pero cuando lo mirás por oficina individual, no somos grandes en todos los países; el hilo conductor es que somos gente muy senior trabajando para marcas muy grandes. Para eso necesitamos marcas que estén dispuestas a pagar y que vean un valor en el seniority, que es lo que hace que la entrega final esté a la altura de esas grandes marcas.
Hay un círculo virtuoso del cual elegimos no alejarnos a pesar de la volatilidad que te contaba, porque siguen existiendo esas marcas que apuestan a un negocio sustentable a lo largo del tiempo y apalancado en soluciones estratégicas de verdad.

¿Qué pasa con las ejecuciones y la producción en épocas de presupuestos cortos? ¿Y con los clientes que están urgidos por determinados KPIs que no sé si se llevan bien con el largo plazo? Hay un universo muy amplio a la hora de hablar de producción, desde las grandes campañas hasta el always on y todo lo que eso puede significar. Como agencias de publicidad, en general, estamos obligados a tener la elasticidad necesaria para lo que ese cliente está buscando, entendiendo también que cada uno tiene un core y que cada uno quiere pararse en un lugar diferente.
Esta idea de full funnel, que prima en esta época, y a veces es un poco peligrosa. Porque si bien es tentador querer hacer todo, también el hecho de hacer todo te diluye un poco como agencia. Independientemente de todo, debe estar esa elasticidad de poder al final entregar la solución que el cliente necesita.
Creo que es una responsabilidad del cliente poder curar bien sus agencias, en términos de qué agencia necesita para sus ambiciones o necesidades. A veces hay un gap muy grande, no solo de las agencias por querer hacer todo, sino de los clientes también de creer que todas las agencias somos iguales.
Hoy más que nunca hay un montón de modelos exitosos de agencias y creo que los clientes tienen la abundancia de poder elegir el partner correcto. Obviamente, en este universo de producción hoy entra la inteligencia artificial como un eje fundamental, que también a las agencias nos da la posibilidad de elevar el craft y poder ejecutar ideas que antes hubiesen sido inimaginables.
Sin embargo, creo que la producción, el craft, tiene que ser defendido por las agencias de publicidad. Si bien es una herramienta muy novedosa, nos da un potencial inimaginable, creo que también hay que tener cierto cuidado en caer en la tentación de querer hacer todo con IA. No todo lo que se hace con IA queda bien hecho.
Es un proceso en el que todos estamos aprendiendo, anunciantes y agencias, y nos vamos a terminar acomodando en un lugar en el que la IA nos potencie y no nos haga caer en la tentación de que todo se vea igual. Es el riesgo que yo veo y que inclusive como consumidor también encuentro.

¿Cómo pensás que va a impactar eso en el negocio? ¿Cómo hacés para que la conversación no se dé en los términos "con IA lo resolvés más rápido y más barato"? ¿Y qué pasa con el uso de la IA en la estrategia? Hoy en el universo del full funnel, que nunca fue tan grande como ahora, por la fragmentación de plataformas, la IA nos puede solucionar determinado tipo de contenidos que probablemente hechos de otra manera no agregarían mayor valor y sí agregarían más dinero y más tiempo de producción.
La IA para determinado tipo de contenidos es fantástica. Para otro tipo de contenidos, tal vez más complejos, la producción va hacia un lugar medio híbrido, donde la IA sea gran parte de los desarrollos de contenidos que tengamos y otra parte de esos contenidos sean filmados. Y en esa hibridez va a estar la nueva era de la producción.
En relación con el desarrollo estratégico, la capacidad de análisis de datos, la IA vino para quedarse porque nos hace mejores en tanto y en cuanto el factor humano siga siendo el eje central de la curaduría. Yo creo que la IA nos potencia en lo que somos buenos, no nos hace buenos en lo que somos malos.



El criterio humano va a seguir siendo un eje fundamental porque finalmente es un negocio de personas, de emociones, de mensajes que llaman la atención o que quedan olvidados.
Si bien la IA tiende a hacernos parecidos en muchas cosas, la capacidad interpretativa de esa idea más democrática que viene a traer la IA va a ser lo que nos haga diferentes. Como lo fue para mí en toda la historia de la publicidad, ¿no?
El valor y el talento humano hacían que dos agencias que pudiesen ser relativamente parecidas o que incluso compartieran marcas pudieran ser diferentes.
Llamame inocente, pero creo que ese va a seguir siendo el diferencial para sostener lo que venimos a hacer las agencias.
Por otro lado, estas herramientas lo que nos vienen a hacer es a potenciar sobre todo en términos de cómo usamos el tiempo y cómo resignificamos el tiempo.
Y esto ya va más allá de la publicidad, creo que la inteligencia artificial nos va a hacer ahorrar tiempo en cosas que no merecían nuestro tiempo. El gran desafío va a ser cómo utilizamos el tiempo en los lugares en los que justamente ese tiempo hace que nuestro conocimiento se potencie.
Va a haber puestos de trabajo que van a dejar de ser hechos por humanos, en un gran porcentaje, pero la gran pregunta es si pudieron ser reemplazados porque en el fondo no tenían la suficiente importancia como para poder aplicar un montón de tiempo de una estructura. Todo va a terminar en un nuevo orden, que, proyectándolo, va a tener cierta lógica, que para mí es lo más interesante de la IA.

¿Qué pensás de la idea de que una agencia pueda cobrar en función de resultados? ¿La has conversado en algún momento? Creo que hoy hay lugar para conversar absolutamente todo, porque en esta resignificación de la época van a aparecer conversaciones que tal vez estaban ahí, medio solapadas, y que hoy van a tener cierto lugar en la mesa. La publicidad particularmente todavía está en una transición de época; hay muchas cosas heredadas generación tras generación como los modelos de remuneración de las agencias que hoy chocan con el contexto, lo nuevo versus lo que fue heredado.
Viene una nueva ola, muchas agencias van a producir in house cosas que antes hacían las productoras. Con lo cual ya el mismo modelo de remuneración va a ser impactado por eso.
Y ahí se viene otra discusión muy grande, si bien es muy ten-

> "Creo que es una responsabilidad del cliente poder curar bien sus agencias, en términos de qué agencia necesita para sus determinadas ambiciones o necesidades. A veces hay un gap muy grande, no solo de las agencias por querer hacer todo, sino de los clientes también de creer que todas las agencias somos iguales."

> "Agencias como la nuestra, que se meten tanto en la estrategia de negocio, pueden tener más contexto para poder hablar de resultados. A la vez hay una nueva generación de clientes que entienden que en la variabilidad de resultados encuentran otra predisposición de la agencia, más proactiva a involucrarse. Si los modelos de remuneración son por fee o por proyecto probablemente se encuentren con una agencia un poco más estanca. Esta nueva era abre nuevas posibilidades."

> "Creo que la producción, el craft, tiene que ser defendido por las agencias de publicidad. Si bien es una herramienta muy novedosa, nos da un potencial inimaginable, creo que también hay que tener cierto cuidado en caer en la tentación de querer hacer todo con IA. No todo lo que se hace con IA queda bien hecho."

tador para una agencia empezar a producir in-house, también empieza a sumarle a las agencias otros desafíos, que es ser una productora. Nosotros somos agencia de publicidad, no una productora, es un capítulo aparte.
Volviendo a la pregunta, agencias como la nuestra, que se meten tanto en la estrategia de negocio, pueden tener más contexto para poder hablar de resultados. A la vez hay una nueva generación de clientes que entienden que en la variabilidad de resultados encuentran otra predisposición de la agencia, más proactiva a involucrarse. Si los modelos de remuneración son por fee o por proyecto, probablemente se encuentren con una agencia un poco más estanca. Esta nueva era abre nuevas posibilidades.

Hablando con tus colegas, surge la idea de que el discurso se volcó hacia la eficiencia y a determinados KPIs erróneos y nos estamos olvidando de cuidar la marca, de construir la marca. Isla tiene su core en la estrategia, ¿cómo estás viendo vos ese movimiento? ¿Y cuáles son los riesgos de descuidar la marca? Yo tengo la sensación de que hay algo en este universo performático al que estamos yendo de la publicidad que incluso aquellas marcas que van detrás de eso después lo que terminan posteando, los mismos líderes de esa marca, es un trabajo que no tiene nada que ver con eso. ¿Qué quiero decir? Más allá de la atención, el universo de la comunicación busca emocionar, que nos genere algún tipo de movimiento como seres humanos, que es lo que finalmente se comparte.
Creo que hay agencias para todo. Es un poco utópico, por más que sea políticamente correcto decir: "Somos buenos en todo". Tenemos que tener la honestidad de saber en qué somos buenos y en qué nos moviliza, culturalmente hablando, la publicidad, porque al fin y al cabo ahí es donde vamos a ser mejores. No hay lugar para todo dentro de una misma agencia, por más que tengamos que saber un poco de todo y que tengamos que tener cierta curiosidad por todo, pero sobre todo para poder definir qué queremos ser.
Tenemos que ser honestos con nosotros mismos y entender dónde queremos jugar dentro de este universo que hoy es infinito. Querer abrazar todo tiene que ver con la tentación, yo creo que tiene que ver también con poder recuperar un negocio que la publicidad perdió hace mucho tiempo y que intentamos recuperarlo de 1000 formas. Finalmente, la manera de recuperarlo es agregando valor y poder cobrar ese valor agregado, ahí es donde está la discusión más grande.

Si tuvieras que identificar un cuello de botella en lo que es el laburo de la agencia, ¿dónde se frena ese flow entre anunciante y agencia? Los mejores trabajos salen de relaciones de largo plazo y no de corto plazo. Básicamente porque en las relaciones de largo plazo ambas partes van aprendiendo de la otra y van encontrando un funcionamiento que hace que después el flujo de trabajo tome un curso natural.
De un tiempo a esta parte, ese concepto se ha alterado por relaciones circunstanciales en las cuales vos tenés que aprender en velocidad. Creo que ahí el margen de error es exponencial, porque aprender de una categoría nueva, identificar un problema de comunicación o de negocio y al mismo tiempo aceptar a las partes, naturalmente tiene más margen de error.

Muchas agencias y anunciantes se conocen en un pitch, y alguien me dio una buena definición al respecto: "es una pareja que convive al segundo día de la cita a ciegas". Es un tema a definir, qué es lo que tiene de bueno un pitch. Entiendo la facilidad que le da a un cliente, porque, obviamente, los anunciantes tienen otras presiones por las cuales llaman a pitch. Las agencias buenas o malas se ven en el tiempo, no en una presentación. En una presentación todos podemos tener una ocurrencia, pero después llevarla a cabo, ejecutarla, es el gran secreto de una agencia buena o una agencia mala. Y creo que ahí hay una gran tensión.

Por otro lado, la industria se ha vuelto bastante más junior de lo que era. Y problemas grandes manejados por personas junior tienen un alto grado de improvisación.
Creo que como industria nos debemos inventar algo mejor que el pitch, definitivamente.
Si vos estudiás a las agencias, entendés cuál es buena para qué cosa. Y si vos tenés claro cuál es tu problema de comunicación o de negocio (lo cual no siempre es así de claro), vos deberías saber cuál es la agencia que te puede ayudar.

Argentina, Brasil y México. De esta trilogía, ¿qué te enseñan los distintos mercados? ¿Qué te aporta Argentina? ¿Cómo se da esa sinergia para pensar el negocio? Trabajé tres años en Brasil, y lo primero que vi a la distancia es que muchas veces los argentinos estamos muy orgullosos de cosas que no nos hacen crecer en el mundo. Esta frontalidad, esta cosa "hay que hacerlo porque lo siento", un poco temperamental que tenemos, yo tiendo a pensar que funciona acá, nada más.
Las otras oficinas nos han ayudado a ser un poco menos argentinos en el buen sentido. Poder tener la capacidad de escuchar, de querer aprender, entender que lo cultural hay que respetarlo.
En Isla somos cien que por separado terminamos siendo treinta y pico en cada oficina. Y de alguna manera, a diferencia de la composición tradicional del networking, que es una empresa que tiene el mismo logo, pero que no tiene la misma cultura, vamos buscando cómo complementar cada oficina con la otra. Entonces, ¿qué es lo mejor que tiene para ofrecernos determinado mercado que tal vez en el otro no lo tenemos? De alguna manera tratamos de conformar una gran agencia con los mejores talentos regionales que podemos tener.
En ese concepto de complementariedad, hemos encontrado un networking que funciona muy bien cuando se junta, porque está diseñado para que funcione de esa manera. Incluso terminamos buscando talentos que están por fuera de estos tres países como España o Estados Unidos.
Creo que hoy el diseño de las agencias tiene que ser adaptable a los tiempos que corren.



STELLA LAURENTI
ICBC



A LAS AGENCIAS LES CUESTA RESOLVER A UN COSTO EFICIENTE.

La presión sobre los presupuestos está obligando a las marcas y a las agencias a revisar las reglas del negocio. En esta entrevista, la Communication & Media Manager en ICBC, rescata la necesidad de recuperar la eficiencia sin resignar creatividad, de repensar los modelos de trabajo y construir equipos más cercanos.

¿Cómo estás viendo las agencias de publicidad hoy? Creo que a las agencias más tradicionales, en algún punto, si es que todavía podemos llamarlas tradicionales, les está costando mucho el cambio. Lo veo y también lo escucho en las conversaciones con mis colegas de la industria y de otras industrias también.
Las agencias siguen pensando las ideas atadas a megaproducciones. Y nosotros somos un anunciante con un presupuesto acotado, más allá de que tenemos visibilidad, tenemos un posicionamiento claro y además, incluso, dentro de la industria, a nivel presupuestario, somos de los jugadores más chicos. Y competimos con "monstruos", que manejan otra billetera. A las agencias todavía les cuesta pensar y resolver con calidad, pero a un costo eficiente. Y también les cuesta pensar ideas de bajo presupuesto. Todo es todavía con mucho despliegue, dos, tres jornadas, el celebrity, la banda…
Cuando empezás a hacer números y tratás de encontrarle, como esa lógica, el equilibrio entre lo que estás invirtiendo en una producción versus lo que después tenés en términos presupuestarios para invertir en medios para hacer vivir la campaña, los costos de producción tienen que ser cada vez más eficientes y, para que sean eficientes, hay que pensar la producción de otra manera también.
Por la calidad que vengo viendo, no soy todavía partidaria del uso al 100 % de inteligencia artificial, porque hasta al que lo hace bien se le ven los hilos. No siento que tengamos aún estándares altos de calidad en el uso de la inteligencia artificial, sobre todo para las cosas que tienen que ver con video y que involucran figuras humanas. Falta bastante. Pero hay un camino trazado hacia un lugar que se supone debiera ser más eficiente. Hacia un mix entre la producción real y el uso de IA.

Las agencias siguen pensando en grande, en megaproducciones, en muchas jornadas, en mucho despliegue. Y la realidad de los anunciantes está más alejada de eso. Por supuesto, hay marcas que tienen grandes presupuestos y se nota, pero después hay un montón de marcas que tienen que seguir existiendo y trabajando en su posicionamiento o en el lanzamiento de nuevos productos, y los presupuestos son acotados. Me resisto a pensar que no podés hacer cosas buenas de buena calidad con ideas que sean interesantes, que sean disruptivas, sin un megapresupuesto para llevarlo adelante. Las grandes ideas no tienen que estar 100 % ligadas a la disponibilidad de recursos.

¿Por qué creés que esto es así? Yo creo que esto pasa por una gran conjunción de diferentes situaciones. Hay algo del mindset de las agencias. Yo nunca trabajé en agencia, siempre estuve al lado del anunciante. Yo te puedo decir cómo se cambia el mindset dentro de un equipo de marca, pero no sé dentro de las agencias. ¿Cuáles son los cambios que tienen que hacer? ¿Cuáles son las teclas que se tienen que tocar para que ese cambio suceda? El mindset está todavía muy arraigado, para las marcas es bastante difícil esa conversación con las agencias. Veo el problema, lo tengo frente a mis ojos cada vez que me enfrento a una campaña, a una producción. Son las conversaciones recurrentes que tenemos.
Hay algo, creo, también de los festivales y de los materiales que generan para llevar. Todavía está como muy validado que para ganar en determinados festivales tenés que ir con determinado tipo de material o de campañas. Aún estamos frente a algunas barreras que no permiten que se esté más cerca de la realidad de la mayoría de las marcas. Muchas marcas en la industria están achicando la cantidad de campañas, buscando la eficiencia, es una problemática bastante generalizada. Y yo siento que a las agencias les falta todavía estar cerca de ese problema y de hacerlo propio. No es el problema de las marcas nada más, es un problema de la industria en general.

Y sucede entonces que empiezan a aparecer otros jugadores u otros formatos, el streaming, el influencer marketing, hay marcas que se empiezan a animar a distribuir el presupuesto de otra manera. ¿Están explorando otro tipo de formatos? Sí, nosotros estamos explorando otro tipo de formatos y algo que venimos pensando de manera firme, pero progresiva, es la generación de contenidos in house, que no mata el vínculo que tenemos con las agencias, pero sí en algún punto nos da otro músculo y cierta independencia para generar contenidos a bajo costo, que son los que a las agencias les cuesta más, en relación con el time to market.
Estamos en una industria en la que la coyuntura es importante, salió alguna noticia, una bajada de línea de algún producto, y a veces poner en marcha toda la rueda con la agencia hace que termines fuera de timing. Entonces, estamos explorando el contenido in house, incluso hay colegas que lo vienen haciendo hace un tiempo también, por ejemplo, los contenidos EGC (contenido generado por los empleados) se hacen in house.

Todos los colegas de la industria y de otras industrias, estamos todos como en la búsqueda de las soluciones, de las recetas, de diversificar, de probar cosas nuevas. Sabemos cuáles son las cosas que funcionan; algunas que funcionaban ya no funcionan más y estamos también como mucho más abiertos a explorar otras plataformas y asumir algunos riesgos. Hablabas del streaming: eso implica salirte un poquito de la caja, asumir un riesgo con la marca, porque la ponés en manos de otras personas, asumiendo algún riesgo del vivo…
También es momento para nosotros, como profesionales que lideramos marcas, buscar nuevas alternativas y, si eso implica asumir algunos riesgos controlados, hacerlo. De otra manera, te quedás con la vieja receta, la que funciona, y ya los presupuestos no te acompañan para la vieja receta. Estamos medio como obligados a buscar alternativas nuevas.

¿El modelo de remuneración es un tema de fricción con las agencias más allá de las campañas? ¿De qué manera te gustaría que evolucionen en el servicio? En nuestro caso no tenemos fricciones en el modelo de remuneración. Por los procesos del banco estamos obligados a licitar todos los servicios que contratamos cada tres años. Estemos felices con la agencia con la que estamos trabajando, o no tan felices con la agencia. Más allá de que, obviamente, como cualquier contrato tiene cláusulas de rescisión para ambas partes, a las agencias les da un norte. Si vos ganaste una licitación y hacés las cosas bien, tenés un contrato de tres años con esta marca.
Las conversaciones por ahí no tan cómodas tienen que ver con los costos de producción, pero no sobre cómo remuneramos el servicio ni por cuánto lo remuneramos. Si hay algo que valoro de las agencias es el involucramiento, como por ejemplo cuando empiezan a adquirir nuestra jerga, siento que tengo a mis partners de la agencia codo a codo, y si hay un problema, el problema es nuestro. Cuando nos va bien, nos va bien a todos. No me gusta tenerlos en la vereda de enfrente, al contrario, me gusta cuando están subidos a la mesa, barajando los problemas, encontrando las soluciones, disfrutando cuando nos va bien, preocupándonos cuando no nos va tan bien. Cuando eso sucede, hasta las conversaciones incómodas se surfean mejor.
En relación con los roles, nuestra principal agencia tiene que tener mucha solidez a nivel planning. Entender la marca, pensar la marca con nosotros, planificar la marca con nosotros, las campañas, los lanzamientos. Sentir que lo hacemos juntos y que del otro lado hay otras cabezas que están pensando a la par, con el mismo nivel de seniority, y con el involucramiento que necesitamos que tengan. Una agencia con una estrategia débil es lo peor que nos puede pasar. Por suerte no nos sucede con nuestro partner principal, ese capítulo lo tenemos muy bien cubierto.
La deficiencia que veo en la industria en general es en creatividad y producción para que las ideas vengan alineadas a los presupuestos disponibles. Ideas que, después, cuando las mandás a cotizar, se vuelven imposibles y ahí aparecen las frustraciones. No sé si hay un nuevo rol que pudiera existir en las agencias que fuera más como articulador de esto. Alguien que trabaje codo a codo con el CMO de la marca para poder lograr implementar, ejecutar y llegar a los objetivos, pero de manera eficiente.

Hablemos de los nuevos KPI, de las exigencias que trae el nuevo escenario.
Sí, hace el trabajo más complejo, pero también lo hace más enfocado, porque tenés metas claras adelante. Porque tenés que mover indicadores de branding, indicadores de la marca, también.
Me pasó unos años atrás con alguna agencia con la que trabajamos de notar alguna incomodidad cuando el brief venía con objetivos, no solamente de performance, sino que también venía con objetivos muy claros de branding, con la forma de medirlo, con los plazos, y eso pone un poco nerviosas a las personas, pero yo creo que hoy está un poco más incorporado. Nosotros lo tenemos incorporado con las agencias con las que trabajamos, además de, obviamente, incluir los objetivos en los briefs, somos bastante exhaustivos cuando brifeamos. Nuestros briefs son documentos muy completos. Después también hacemos reportes de resultados donde se arman mesas de discusión con las agencias sobre cómo podemos mejorar algunas cosas y a qué objetivos estamos llegando.
Somos muy abiertos a involucrar a la agencia en nuestro negocio, a compartir información. Así es como nos damos cuenta de cuáles son las agencias con las que nos gusta trabajar más y porque nos sentimos más apoyados y los sentimos comprometidos.

¿Cómo es el esquema con el que trabajan? Nosotros estamos hace tres años con un esquema en el que nos movemos con tres agencias que están contratadas producto de una licitación. Una agencia, nuestra partner principal, es una agencia estratégico-creativa. Una agencia que es 100 % digital, que maneja todo el ecosistema digital, creatividad, producción digital y medios digitales. Y después otra agencia que nos maneja todo lo que es medios off. Ese esquema nos viene funcionando bastante bien en muchos aspectos. Nos cuesta mucho articular entre las tres agencias sin estar nosotros todo el tiempo en el medio para que esa articulación suceda, pero yo tengo fe de que eso algún día se va a terminar resolviendo. Yo no creo en las grandes agencias que hacen todo porque vos no podés ser especialista en todo.
Para nosotros la especialidad digital es clave y yo no estoy tan convencida de que las agencias más tradicionales, creativas, estratégicas tengan el músculo digital tan ejercitado todavía.
Igualmente nos gusta involucrarnos, estamos "hands on" todo el tiempo y, por otro lado, la especialidad te da otras miradas.

¿En general, notás el nivel de seniority que la marca necesita? A veces hay una brecha entre la percepción del seniority de la agencia y los recursos que tiene la agencia puestos a disposición de las cuentas. Yo soy también bastante batalladora con eso.
Vos comprás un posicionamiento de agencia y a veces te pasa que, dependiendo del equipo que tengas y del seniority, o de los perfiles de la gente que está atendiendo la cuenta en los diferentes roles, esa percepción que tenías de la agencia se te cae un poco a pique. Terminaste teniendo juniors en roles de seniors y después ahí es donde se empiezan a complicar las conversaciones, pero eso es histórico, no creo que sea una problemática actual.

Leo
All Stars all conected ★
Leo BUE
Publicis BUENOS AIRES
part of Leo Constellation

FOTOS **SANTIAGO MELE**



DENISE ORMAN
ZURDA AGENCY

La cofundadora de Zurda Agency, sostiene que el modelo por hora “quedó medio caduco”, admite que las agencias “siempre dimos de más y no le pudimos poner el valor a cobrar” y defiende la confianza, los proyectos y, por qué no, la participación por resultados. Con una IA que “te puede acelerar una idea, pero no puede tenerla”, la apuesta es ir más allá de la comunicación: ser socio y no proveedor.

HOY TODO EL MUNDO SE CREE QUE PUEDE HACER PUBLICIDAD.

La premisa para esta edición es que estamos en un tercer momento histórico para las agencias, así como hubo un momento de fundación y después hubo una refundación, nos parece que lo que está pasando a nivel mercado, inteligencia artificial, nuevos formatos, nos lleva a decir que estamos en una tercera era. ¿Coincidís? ¿Cómo ves en términos generales el momento que viven las agencias? Puede ser que estemos en un tercer momento, si lo ponemos en esas instancias; sobre todo por cómo cambió el mundo de la comunicación y de los negocios, hoy muy acelerado con la inteligencia artificial y demás. En lo que vamos a coincidir seguro es que es un momento de mucho cambio. El negocio cambió, porque la forma de consumir de las personas cambió un montón, y también la forma en que se consume publicidad. Desde lo que es e-commerce, dónde compro, cómo compro, del mundo físico al mundo online. La publicidad está metida en la cultura y acompaña lo que le pasa a las personas. Sería-mos muy necios si no dijéramos que estamos en un momento de transformación y de disrupción, pero yo siempre tengo una mirada muy positiva, para mí de ahí se generan muchas oportunidades. Cuando decidimos poner una agencia hace 2 años y medio, parecía una locura, con lo que pasa en la Argentina, que siempre es complejo, pero entendimos que había una oportunidad y entender desde qué lugar se para una agencia creativa hoy.

Estuviste en dos tanques, como fueron BBDO y Grey, y después abrís Zurda junto a Diego Gueler, una agencia independiente, y eso te da la posibilidad de pensar de cero cómo querés trabajar y armar tu propia estructura y modelo de negocio. ¿Cuánto de esa idea que estaba en papel se trasladó a la cotidianidad? Te diría que todo. Nosotros nacimos como una agencia más allá de la publicidad. Eso me parece hoy muy pertinente, hacemos publicidad, la hacemos superbien, pero hoy las marcas te dan la oportunidad, si tenés con qué, tenés equipo, te interesan la estrategia, el negocio, de abrirte las puertas a otros lugares más allá del marketing. Varios clientes pudieron ver eso y entenderlo, entonces además de todo lo que tiene que ver con comunicación y publicidad, también podemos sentarnos con la gente de producto y armar un producto que después termina en una campaña. Donde podés definir el problema de negocio junto a ellos. No es fácil, y no creo que lo logremos con todos nuestros clientes, pero lo logramos con muchos, y creo que es eso lo que también llama la atención cuando nos sentamos con ciertas compañías o marketers que hoy buscan, que te tantean, a ver si les proponés algo distinto. No es fácil que un cliente se abra y blanquee un montón de cosas. El caso más emblemático es el de Fernet Branca, que trabajó con un montón de agencias buenísimas, hizo de todo, probó y ahora ya están para otra cosa. Su modelo coincide con el nuestro. Siento que de alguna manera se está volviendo al Agency of Record (AOR): tener una agencia que te pueda dar las soluciones de todo, o al menos estratégico-creativas. Creo que es un momento en el que la agencia especializada empieza a perder más valor. Los clientes ya no pueden hablar con tres, cuatro, cinco interlocutores, necesitan hablar con uno y ahí buscan una agencia un poco más robusta. También encuentro disrupción en cuanto al entregable que quisimos proponer… por el tipo de campañas, el tipo de comunicación que hacemos, las propuestas de solución creativa tratamos que interpelen a la gente. Sentimos que la construcción de las marcas tiene que ver con ciertos tonos distintos, obviamente no todo es Tulipán, pero hay espacio para diferentes matices. Entonces, mucho de lo que pensamos lo estamos logrando, y sobre todo creando una agencia con una cultura que también vaya por eso, cuidando mucho el talento, al contrario que muchos holdings de este mundo.

Los modelos de remuneración siempre estuvieron sobre la mesa y fueron un punto de fricción entre agencias y anunciantes. ¿Cómo lo ves vos hoy? ¿Qué le funciona a Zurda? ¿Cuál es ese mejor modelo para lograr una agencia sana y sustentable? Sí, es un tema que se sigue debatiendo hoy en la

mesa con los clientes. Nosotros tratamos de siempre ser muy transparentes de lo que esta agencia es, cómo trabaja y hasta cómo quiere o propone cobrar. Después están las diferentes formas que tiene cada uno: trabajamos por proyecto, trabajamos por fee. El presupuesto siempre sigue siendo un punto, no sé si decir fricción, pero de ponerse de acuerdo, porque encima las agencias siempre damos mucho más. Entonces eso no se cuenta en horas. Siempre dimos de más y no le pudimos poner el valor a cobrar por eso que hacemos. "Agency of Record" suena muy divinamente, pero me lo tenés que pagar. Ese es un punto de debate, de ponernos de acuerdo y siempre es complejo, pero mientras esté sobre la mesa y se construya confianza, más allá de la gente de compras, entre lo que el marketer busca y el equipo busca y pretende que la agencia le solucione... Creo que el modelo por hora quedó medio caduco. Obviamente hay un scope, pero después se trata de construir una marca, y yo te puedo proponer mil proactividades y mil contenidos real time, y sobre eso nos pusimos de acuerdo y nos va a hacer bien a los dos. Yo quiero que tu negocio crezca porque entonces el mío también va a crecer. Pero la forma está cambiando, las agencias tenemos que ponernos un poco más firmes en poner en valor lo que somos y lo que podemos dar, que es mucho más allá de un TVC.

¿Y creés que lo están logrando? ¿Creés que están cobrando lo que corresponde? No en todos los casos. Pero también está en nosotros, hasta donde das, ¿viste? Cada cliente tiene su presupuesto. Yo creo que está difícil. Es cuestión de ponerse de acuerdo y tampoco entregar de más. Con algunos clientes es: trabajemos un proyecto y vemos. Puede pasar que probás unos meses y después te lo ganás o no; te ganás esa confianza o no. Pero no creo que todos estén cobrando lo que quieren cobrar desde nuestro lugar, tratamos que sí.

¿Participación por resultados? También. Para nosotros la creatividad mueve negocios, está recontra confirmado. No todos los clientes lo aceptan, es algo que les sorprende a algunos, a otros les genera curiosidad. Con compañías grandes es más difícil, es más probable que suceda con pymes, con startups que vas acompañando su crecimiento. Se puede definir a partir de algunas variables, por ejemplo, la agencia hizo que les vaya mejor en estas métricas, estos son los tres KPIs que vamos a cumplir, y es cuestión de ponerse de acuerdo.

Empezaron con clientes que ya los conocían y después abrieron juego en México, por ejemplo. ¿Es imposible ser sustentable si no abrís el juego? Cuando pensamos la agencia, la pensamos global, ¿qué significa? México estaba en los planes de entrada porque era un mercado que conocíamos y acepta muy bien a la creatividad argentina. Por más que se haya dicho que los argentinos quieren invadir, no es real. Fuimos con Diego y fuimos muy bien recibidos. Zurda también participa de proyectos globales, regionales, y es parte de cómo se está moviendo el negocio en términos de lo que las marcas buscan. Creo que crecimos muy rápido, obviamente eso tiene su impacto en el negocio, en el revenue, pero a la vez todavía estamos formando la agencia. Reinvertimos en talento, y también en que México crezca porque nos llaman de varios pitches, pero todavía no somos conocidos. Estamos todavía en esa etapa de enamoramiento, y el tema es cómo sostenemos eso. Creo que nos llaman porque proponemos algo distinto, más disruptivo en términos de tono, que a ciertos clientes les gusta.
Yo creo que la publicidad también funciona cuando entiende qué está pasando afuera de la industria, de qué habla la gente, qué necesita, qué le preocupa, qué desea, qué consume y qué la entretiene. Cuanto más conectás una marca con esa agenda, más posibilidades tenés de ser relevante, y a nosotros nos gusta entrar ahí.

La IA es un tema disruptivo para las agencias, para las productoras, para la generación de contenido, pero que todavía se entiende en muchos lugares como ahorro de recursos, ¿no? Estiro un presupuesto, hago mucho más con menos. ¿Cómo lo están encarando ustedes y cómo les está impactando a nivel negocio? En la agencia la incorporamos, y es una herramienta que obviamente potencia un montón de cosas, hace ahorrar un montón de tiempo, nos permite explorar, investigar, producir. Cada vez que sale una herramienta nueva, la compramos, la probamos tres meses y, si nos funciona, la incorporamos. Sobre todo porque le hace bien al equipo probar, y que los equipos tengan la posibilidad en su lugar de trabajo de capacitarse, está buenísimo. Pero de ninguna manera reemplaza el criterio, la sensibilidad, la intuición, ni entender bien lo que le pasa a la gente y la cultura. Entonces, la IA te puede acelerar una idea, pero no puede tener una idea. Hoy, no. Mañana no sabemos. Hoy la IA también les permite liberar tiempo a los equipos, porque automatizan un montón de cosas, para pensar mejor, para tener más ocio, para que surjan mejores ideas.



La siguiente pregunta tiene que ver con eso: para el tipo de producto que ustedes quieren entregar, se necesita tiempo para pensar. Y en momentos en los que el negocio en general, el consumo y el contexto no ayudan, la pregunta es si hoy hay tiempo para pensar, si les dan ese tiempo, si se lo hacen ustedes, si es algo que conversan con los clientes, es decir, hay cosas para las que necesitás tiempo, experimentación, ensayo y error. El tiempo es muy tirano en la publicidad. ¿Qué te puedo decir? Esto tiene que ver con los últimos 10 o 15 años entre la digitalización, el real time, lo táctico, nos llevó a un mundo y a un caos en el que se cree que en una semana se puede resolver un brief y no es así, no es así. En una semana te puedo hacer 10 posteos, dos radios muy lindas de algo que ya sabemos, que ya conocemos, que lo tenemos clarísimo y demás. Pero no se puede ni lanzar una marca, ni pensar un desarrollo nuevo, ni armar un posicionamiento. Hay clientes que lo entienden muy bien, muchos, pero obviamente corremos, y yo creo que pensamos en menos tiempo. Igualmente yo aprendí que en esta industria nada es tan urgente.

> "Siempre dimos de más y no le pudimos poner el valor a cobrar por eso que hacemos. Agency of Record suena muy divinamente, pero me lo tenés que pagar. Ese es un punto de debate, de ponernos de acuerdo y siempre es complejo, pero mientras esté sobre la mesa y se construya confianza, más allá de la gente de compras, entre lo que el marketer busca y el equipo busca y pretende que la agencia le solucione... Creo que el modelo por hora quedó medio caduco."

Hablando de tiempos acelerados. Una cosa es ganar una cuenta y otra muy distinta es sostenerla. ¿Cómo entra hoy en la ecuación de la agencia? O sea, ¿están en constante búsqueda de prospects o están redistribuyendo energías? Nosotros no comunicamos muchas cuentas que ganamos. Branca es una de las pocas que comunicamos, porque generamos un nivel de confianza que nos permitió armar un acuerdo más largo que trabajar por proyectos. Participar de un pitch implica un montón de esfuerzo, pero obviamente es la manera que hay para que te conozcan. Yo siempre digo: vean el trabajo que hacemos para los otros y charlemos, tengamos las miles de conversaciones que haya que tener, pero en definitiva todo lo que le pongo a un pitch se lo quito a otro cliente. Creo que es un punto a repensar. En la agencia tratamos de cuidar ese tiempo y de construir relaciones a largo plazo porque a la vez nuestro posicionamiento "in-house mindset" lleva tiempo. No se lo podés demostrar en 3 meses, 6 meses. Lleva tiempo.

Al participar de Agencias Argentinas, tenés un panorama del mercado en general y ahora te saco un segundo de Zurda. ¿En qué condiciones ves que está el resto de las agencias? Hay de todo. Desde la agencia más chica que tiene dos personas hasta la agencia más grande de Argentina, que es VML. Y cross país, entonces cada una es muy diferente. Lo cual hizo que, cuando se armó AA, la chiquita aprendiera de la grande y se generaran sinergias desde lugares diferentes. Pero viven realidades muy distintas. Hay agencias que todavía trabajan desde la especialidad y tienen estructuras más chicas, muchas digitales que hoy están metiéndose en lugares donde ofrecen otros servicios. Un poco por demanda, un poco por negocio. Yo creo que es un año complejo, obviamente, por el consumo y por todo, pero ¿qué año no es complejo en Argentina? Debe haber agencias que están bien, han cerrado agencias, otras están reconvirtiéndose en otra cosa, agencias que buscan ir por el lado de la consultoría con otros modelos, más livianos. Las agencias competimos con un content creator que hace campañas. Hoy todo el mundo se cree que puede hacer publicidad, pero yo te aseguro que no todo el mundo hace publicidad, preguntale a un marketer. Hay personas, estructuras y propuestas para cada tipo. No todos los clientes tienen el presupuesto para usar todos los medios que uno conoce, pero existen otras formas de comunicar. Hoy las marcas tienen millones de posibilidades más que hace 10 años: medios, contenidos, influencers, streamings, creators, experiencias, plataformas de entretenimiento. Hay incluso agencias que empiezan a manejar medios y sumar ese negocio. Yo creo que en un momento las agencias que ofrecen todo van a volver de lleno, como hace 30 años o 40 años. La pregunta es: ¿qué lugar querés ocupar vos? En esa fragmentación hay oportunidades para las agencias, porque todo tiene que ver con la comunicación.

¿Sentís que el anunciante entiende para qué sirve hoy una agencia o es como, bueno, okay, tenemos la idea, se la tirás a la IA, se produce rapidito y estamos bien? ¿Tienen registro? ¿Hay un seniority del otro lado que entiende de tiempos, de presupuestos y entiende de construcción de marca?
Las áreas de marketing cambiaron un montón, en un momento se juniorizó bastante el área o no tenían la posibilidad de tener a todas las personas para hacer lo que tienen que hacer los marketers y ahí depositaron mucho en las agencias. Nosotros terminamos haciendo mucho de marketing para ser un poco su alter ego de la comunicación, pero hay de todo. Hay clientes que cuando te vienen a buscar no saben qué quieren o qué pedir. O cómo llegar a su audiencia, o por dónde entrar o dónde posicionarse. Ahí es cuando buscan diferentes modelos de agencia y está la oportunidad de agencias como Zurda. Creo que la pregunta es qué valor tenemos para generar las agencias o los diferentes tipos de agencias, porque "la agencia" como la pensábamos no existe más. ¿Qué tenemos que generar para estar y merecer ese lugar donde nos queremos parar? Esa es la diferencia entre ser un socio y un proveedor.



LAS AGENCIAS TIENEN UN PROBLEMA DE RITMO.

Las agencias no tienen un problema de talento: tienen un problema de ritmo. Para la Brand & Research Director de Pedidos Ya para América Latina los procesos de meses, las estructuras pesadas y las discusiones por entregables ya no responden a lo que las marcas necesitan. En esta charla habla de transparencia en los presupuestos, de KPIs claros, y del rol clave de la estrategia.

¿Qué les falta a una agencia hoy? ¿Qué hace bien y qué tiene aún que aprender? Hoy la publicidad es una conversación más viva, en tiempo real. No un monólogo de campaña como años atrás. Tal vez lo que siento es que a la agencia tradicional lo que le estaría faltando no es talento ni capacidad creativa, porque eso es innato y conocemos mucho talento de muchas agencias, pero me parece que hay una adaptación de ritmo y de escala que no la van siguiendo. Siguen sosteniendo procesos de desarrollos de campañas de meses, cinco, siete meses, con infinita cantidad de idas y vueltas, y estructuras de producción pesadas en costos y en tiempos, rompe un poco la velocidad que el mercado está pidiendo hoy. El mercado para mí exige una lógica que es más de prueba y error, como mucho más dinámica, y de aprendizaje continuo. Hoy falta esa agilidad en la ejecución sin perder una consistencia estratégica en la comunicación de las marcas.

¿Por qué crees que no se da esta agilidad? ¿Crees que es un tema de estructuras, de costos, de expertise? No lo sé, me encantaría saberlo, es como un combo, ¿no? Hay un tema de estructura sobre todo, que no acompaña las necesidades más ágiles. Sigue habiendo equipos muy grandes, muy desarrollados con focos en distintos lugares y eso hace que el trabajo no se mueva de una forma ágil. Me parece que hay oportunidades para que las agencias revisen cómo plantean esos equipos. Hay como una brecha entre el impacto que generan y lo que las marcas necesitan. Por otro lado, las marcas ya tampoco manejan los presupuestos que manejaban antes y cada peso que invierte cualquier marca hoy se define en mesas de negocio, se analiza el rendimiento real de cada cosa que se comunica, y me parece que hay una oportunidad también de desde las marcas de ser como mucho más transparentes con las agencias. Creo que es algo que se puede aprovechar para hacer que esa fricción sea mucho más fácil de traspasar. Hay agencias que son monstruos, muy grandes, y me parece que todavía les falta entender cómo cambiaron las marcas hoy, cuáles son las necesidades y dejar de discutir entregables, costos, y pasar a priorizar como mucho más discusiones creativas, donde vale poner el esfuerzo real. Sí, la fricción está en los presupuestos y en los costos, pero no solo con las agencias, también nos pasa con como marcas con las productoras, pero justamente creo que tiene que ver con lo que te decía anteriormente: con procesos que me parece que quedaron completamente caducos que te llevan a discusiones poco claras. Por eso poder transparentar necesidades de negocios de las marcas ayudaría mucho a que las agencias puedan proponer cosas distintas. Pero también me parece que hay que sacarse el chip de lo que se viene haciendo y rechipiar: tener un proceso más de equipo de trabajo, no de agencia-cliente. Creo que ahí es donde hay una oportunidad grande. La fricción sin dudas empieza con presupuestos, pero también por el tema de los tiempos y de no entender necesidades puntuales actuales de negocio, si los resultados no llegan, eso no colabora tampoco.

¿Crees que las agencias saben del negocio de su cliente? Yo creo que saben por arriba y cuando empiezan a profundizar es donde se genera la mayor fertilidad para hacer cosas distintas. Pero es difícil que profundicen, que estén a la par. De alguna manera, cuando te metes tan profundo en el negocio, siento que la creatividad queda a un lado, y para mí tendrían que ir de la mano. También hay mucho del lado del cliente de cuánto transparenta y cuánto no, ¿no? Hay un ida y vuelta que no es solamente culpa de las agencias.

¿Crees que pagás bien por las buenas ideas? ¿Cuánto vale una buena idea? Qué pregunta, ¿no? Yo creo que es difícil ponerle un precio a una buena idea, porque el resultado de una buena idea te da mucho más que eficiencia en negocios, o en top of mind; el resultado es bastante difícil de medir, a la vez una buena idea es un win win. Entonces, ¿cuánto vale una buena idea? Hoy poder capturar la atención completamente fragmentada del usuario y entender cómo hacer que ese usuario, que es multimarca y ya no tiene lealtad completamente ciega, prefiera tu marca y revalide con cada click, con cada scroll que hace dentro de la aplicación; que su elección es tu marca, que traccione y que vos estés dentro de la cultura del día a día de cada usuario, es difícil poner un número a eso, ¿no? Pero también lo que genera del otro lado también es ganancia, digo, es visibilidad de quién lo hizo, es que otras marcas pongan la vista en vos y te elijan por el trabajo que venís haciendo. Me parece que es una construcción en conjunto.

En algún momento se ha intentado debatir la idea de que las agencias podrían tener alguna participación en los resultados de negocio, ¿cómo lo ves? No me parece mal, no sé cómo es el formato, me parece que tienen que estar muy claros los KPIs desde el inicio. Pero no me parece algo que sea tan descabellado, insisto, tienen que estar las reglas claras desde el inicio, y a veces ahí es donde no sé si es tan claro. Puede ser algo

que funcione bien para ambos. A veces las marcas no tienen tan claros cuáles son sus KPIs de campañas o ejecuciones. Cuando hablo de campañas me refiero a algo más a largo plazo y no sé si todas comunican tan a largo plazo, dos meses, tres meses. Una activación, por ejemplo, hoy, es muy volátil.

¿Qué es lo que hizo que renueves con una agencia? ¿Qué es lo que hizo que la abandones? Creo que la confianza, primero. No hay otra manera de trabajar tanto tiempo y tan en conjunto si no hay confianza; y tener agilidad al momento de tomar decisiones y poder revertir errores. Sobre todo tener flexibilidad operativa. Sentir que la agencia está anclada en el proceso, que entiende cuáles son los problemas que estamos planteando y trabaja en esa solución, ¿no? Creo que lo que más desgasta no es que no venga una idea creativa, sino que haya una desconexión en la velocidad que hoy necesitamos para poder actuar y ejecutar. Compartir procesos mucho más ágiles donde se entienda dónde hay que tener una superproducción o dónde tiene que haber una ejecución más mediana, y encontrar ese modelo comercial que sea completamente transparente para ambos y que se pueda adaptar al negocio de una forma como más real y dinámica. No trabajaría con agencias que hoy no me generen esa confianza para poder desarrollar todo lo que te comentaba.

¿Le falta seniority hoy a las agencias? No me tocó la realidad, siempre tuve tal vez la suerte de trabajar con gente con mucha experiencia. Que por supuesto suman al equipo talento nuevo que va acompañando el proceso y me parece que es fabuloso. Con todas las agencias con las que trabajé, no tuve que pasar por la experiencia del "juniority" de alguna manera. Hoy tenemos como agencia madre a GUT, que nos da soporte regional desde hace más de ocho años en 15 mercados. En este último tiempo hicimos una campaña con Anita y Vega. Y la experiencia también fue maravillosa. Desde lo creativo hasta lo humano han respondido de una manera de excelencia y estamos muy contentos también con el proceso que hicimos con ellos. Después cada uno de los países tiene como su agencia local creativa y ahí a veces los cruces son complejos. Tal vez en ese conocimiento de cada uno de los países y su cultura y sus agencias que son más chicas, ahí entra un tema de expertise. A veces hay cortocircuitos bajando correctamente la creatividad, pero, sinceramente, no lo veo como un problema.

¿Hay algún otro perfil profesional que te gustaría sentar a la mesa? El último tiempo las agencias incorporaron otros perfiles, otras profesiones, otros talentos. Nos pasó que han traído mucho más a la mesa equipos de estrategia en estas últimas campañas y me parece que agrega mucho valor ese perfil, que tiene un análisis mucho más profundo de los briefs y de dónde está la marca para hacer ese brief y de cómo encararlo. Hay toda una apertura ahí de información, más allá de lo que la marca puede brindarle a la agencia, la que me parece la clave. De conocer mucho más a las marcas por fuera de lo que la marca te cuenta, tener mucho más contacto con usuarios, más entrevistas, más encuestas, más campos.
Creo que hay una oportunidad de los equipos de estrategia, en el caso de GUT lo tiene, es un equipo fabuloso, porque el cruce que hacen de la información y cómo lo plantean es maravilloso.

¿De dónde está viniendo la disrupción más grande? ¿Qué es lo que está haciendo tu laburo y el de las agencias más complejo, interesante, desafiante, o pesadillezco, como quieras... Una pesadilla creo que es el abuso hoy de la inteligencia artificial en todo sentido. Es algo que me preocupa porque creo que hay un abuso que no estamos dimensionando. Creo que se está haciendo una bola de nieve y no estamos eh siendo realistas del costo que eso puede tener, en todo sentido. No lo estamos tomando con la seriedad que amerita ese abuso. Me parece que es una herramienta que en su buen uso viene a hacernos eh crecer, pero no deja de ser una herramienta más. Por un lado puede elevar mucho todo, desde la calidad visual, creativa, hasta análisis, digo, pero en un sistema híbrido. Usada sola, para mí empiezan a verse los hilos. Y con la sola intención de generar volumen, eso la gente no lo valora, es más, lo rechaza. Sobre todo generaciones jóvenes, me pasa con mis hijos adolescentes, "eso es IA", como si fuera malo o trucho.

El espíritu de esta edición, además de pensar la época, es poner en valor el rol de las agencias, sobre todo en lo que viene. ¿Cuál sería tu mensaje final para ellas?
Un poco todo lo que fuimos hablando en esta charla, ¿no? No seguir aplicando esas recetas de antes en la cultura de hoy. Eso no nos va a llevar a ningún lugar. No es escalable la necesidad hoy con los procesos. Creo que hay un aprendizaje por delante que es cambiar un poco esos procesos, las burocracias, tal vez que están muy metidas. Hacer todo mucho más ágil. Porque a las marcas les surgen necesidades todos los días. Creo que nosotros como marcas tenemos que buscar aliados, y que las agencias no sean "proveedores de entregables", me parece que hay algo ahí en el coraje estratégico de unirnos. Y de buscar tal vez un futuro distinto tanto para las marcas como para las agencias.
Creo que la industria tiene que sentarse y discutir eso y no cómo dividir un fee o cuánto vale una idea, me parece que con una buena idea ganamos todos y no está en duda eso. Creo que hay que sentarse en una mesa de cocreación y hacer que los procesos para ambos sean o más livianos y que haya más transparencia en el negocio y que la obsesión pase por otro lado, ¿no? en construir marcas que la gente elija y mantenga viva todos los días.

"A la agencia tradicional lo que le estaría faltando no es talento ni capacidad creativa, porque eso es innato y conocemos mucho talento de muchas agencias, pero me parece que hay una adaptación de ritmo y de escala que no la van siguiendo."



"Hay agencias que son monstruos, muy grandes, y me parece que todavía les falta entender cómo cambiaron las marcas hoy y dejar de discutir entregables, costos, y pasar a priorizar discusiones creativas, donde vale poner el esfuerzo real."







+Calientes +Jugosas +Sabrosas

LOS CLÁSICOS DE SIEMPRE, MEJORES QUE NUNCA.

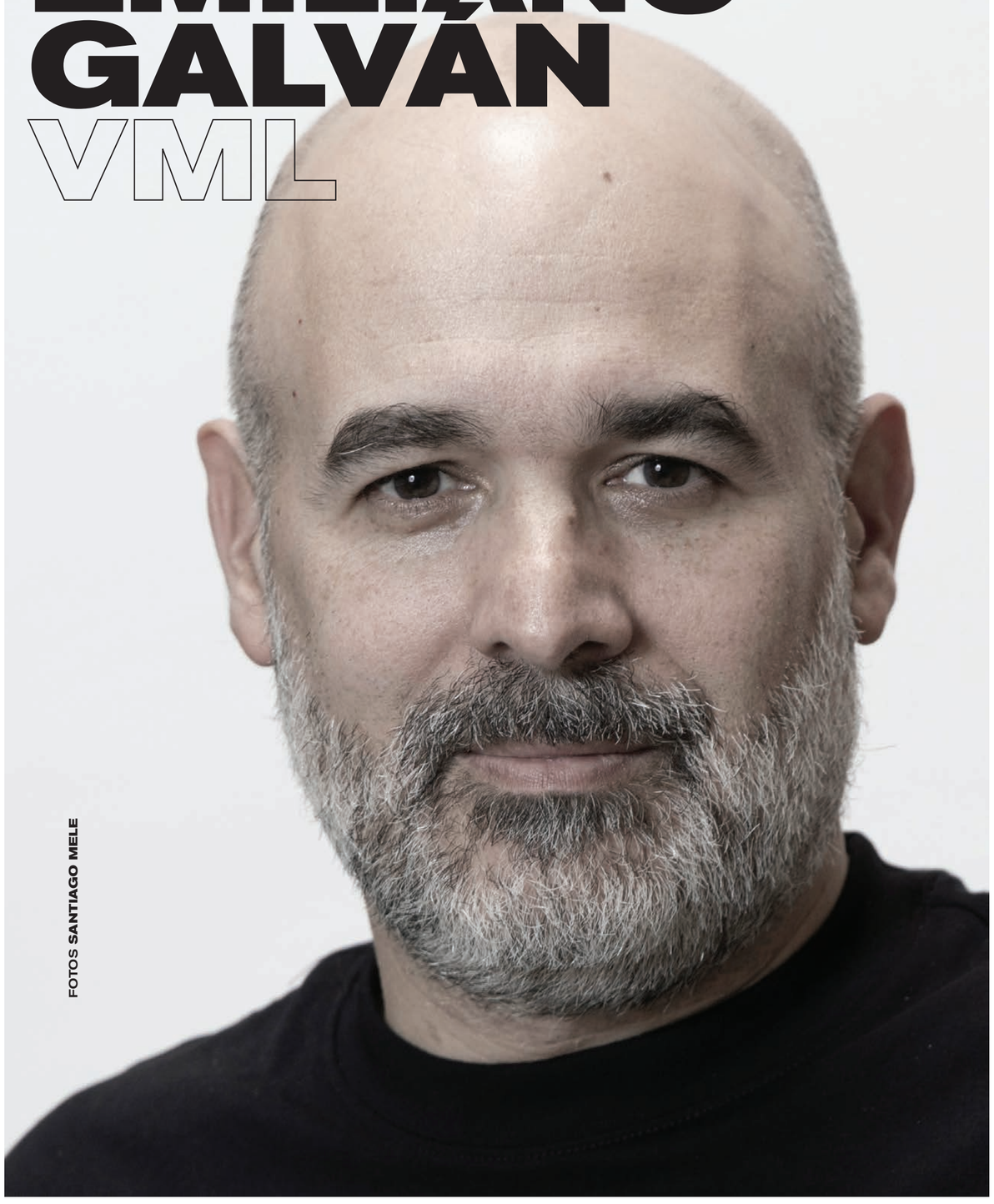
PARA MÁS INFORMACIÓN O LIMITACIONES APLICABLES CONSULTE EN www.linktr.ee/McDonalds_ar

CON ELLAS NO SE JUEGA



EMILIANO GALVÁN

VML



FOTOS **SANTIAGO MELE**

ESTA ES LA INDUSTRIA DE LA RELEVANCIA.

La inteligencia artificial aceleró una transformación que ya estaba en marcha: la redefinición del valor que las agencias aportan a sus clientes. Para Emiliano Galván, CEO de VML Argentina, el desafío es dejar atrás el modelo basado en horas para poner en primer plano el pensamiento estratégico, la creatividad y la capacidad de resolver problemas de negocio. En una industria donde las relaciones son cada vez más frágiles, la relevancia dejó de ser una aspiración para convertirse en una condición de supervivencia.

Creemos que las agencias están en un momento de inflexión. ¿Cómo lo ves desde VML, una agencia que ha vivido su propia evolución, fusiones, cambios? Claramente, la industria está en un momento de transformación. De redefinición de valor que puede entregar nuestra industria. Yo no sé si tiene que ver con la inteligencia artificial. La industria ya venía en un proceso de redefinición de valor. Esta transformación para mí tiene que ver con el valor más que por otra cosa. La idea sigue siendo el centro de todo lo que hacemos, pero no es lo único, la propuesta mutó y se amplió. Hoy en día las agencias son partners que ayudan a las compañías y a las grandes marcas a resolver un problema de negocio, no solamente armar un comercial de televisión como en los 70 u 80. Las compañías integrales de comunicación tienen otro rol: acompañar a las marcas a crecer, a desarrollar y lanzar sus productos, resolver un problema de negocio. La publicidad se ha sofisticado muchísimo en términos de la tecnología, de la data, de cómo llegar al consumidor, cómo entender al consumidor. Y la inteligencia artificial, desde mi punto de vista, acelera o hace mucho más abrupto ese proceso, mucho más vertiginoso, de alguna manera, ese proceso.

Uno de los debates que queremos plantear es si ese valor que genera hoy una agencia es percibido, es bien pago o es subvalorado, ¿cuál es tu mirada desde una red como VML perteneciente a uno de los grandes grupos? Yo creo que hoy en día los clientes también están transformándose. Cuando vamos a un pitch, por ejemplo, es como el huevo y la gallina, vos no podés ofrecer algo que los clientes no están acostumbrados a comprar, con lo cual muchas veces compran lo mismo y vos terminás ofreciendo lo mismo. Entonces, ¿qué haces primero, cambiás la oferta o cambiás la forma de comprar? Me parece que los clientes también han evolucionado y están evolucionando de la misma forma que lo estamos haciendo nosotros y estamos transitando juntos ese camino. Cuando el cliente nos integra a su ecosistema y nos permite participar de la entrega de valor que ellos le entregan a sus clientes, es el mejor ejemplo de lo que podemos construir en conjunto. Pero hay clientes en distintos estadios.
Otro tema de la transformación de valor tiene que ver con cómo monetizar lo que hacemos. Desde un entregable, un original hasta algo relacionado con tecnología e inteligencia artificial. En el medio existen millones de cosas que nosotros como profesionales de esta industria tenemos que aprender a monetizar bien y estamos en ese camino de entender cómo hacerlo.
Y como tercer punto: el talento que mutó dramáticamente en los últimos 25 años. Hace 25 años internet era incipiente. Cuando me contrataron en Wunderman en 1999, me contrataron porque sabía internet. Creo que las agencias y las compañías tienen una obligación central que es ayudar a los profesionales a transformarse ellos mismos, de alguna forma evolucionar y es nuestro rol como formadores de talento contribuir a que la industria evolucione en este sentido.

Se dice que se sigue vendiendo tiempo disfrazado de ideas. Y eso tiene un techo. ¿Coincidís? Creo que es el momento de dejar de vender tiempo y empezar a vender valor. Es un problema no exclusivo de las agencias sino de todas las compañías de servicios que monetizaban su valor a través de las horas, consultoras, empresas de tecnología (que antes vendían horas de programadores y hoy mucha programación se resuelve con inteligencia artificial). Estoy convencido de que tenemos que encontrar la forma de mostrar el valor de una forma distinta que no sea a través de las horas-hombre. Esas horas-hombre hoy tienen un valor agregado como es el entendimiento de algún problema de negocio. Entender una marca y tener criterio es muy difícil y hoy quizás no está monetizado de la forma correcta.

¿Qué pensás de que las agencias tengan participación por los resultados? Hay clientes con los cuales nosotros tenemos ciertos incentivos a que si nosotros hacemos el trabajo de determinada manera, y ese trabajo tiene resultados, nosotros monetizamos de forma distinta. Existen esos clientes que te permiten tener estos modelos, nosotros tratamos de plantearlo muchas veces. En algunos casos ocurren y mucho más que antes, entonces veo también una evolución en la relación cliente-agencia, donde se van dando esas conversaciones.
En esta transformación de la que hablamos, entendemos que se fue perdiendo la relación de largo plazo con los clientes: un touch and go, un proyecto, y vemos. Esto atenta contra la sustentabilidad de las agencias. Es difícil generar buenas campañas, plataformas de comunicación con poco tiempo para construirlas y para pensar. ¿Cómo la estás viendo vos desde tu lado? Veo dos mundos en los cuales nosotros convivimos. Nuestro modelo es bastante adaptativo. Afortunadamente, tenemos varios clientes y muchos son de larga data, es decir, tenemos relaciones de más de 30 años. Una relación de partners muy fuerte y que atravesó infinidad de situaciones, por ejemplo, Ford o Microsoft. También tenemos modelos de partnership mucho más

"touch and go", es decir, te contrato por una campaña porque me interesa que me entregues lo máximo en esta campaña y es una relación mucho más abierta, mucho más libre. Abrazamos los dos formatos de relaciones porque creemos que pueden representar modelos de trabajo distintos. Prefiero mucho más la relación a largo plazo porque te permite conocer el negocio, conocer el cliente, conocer la dinámica de la compañía y la cultura profesional. Siempre intentamos formar vínculos a largo plazo y tenemos mucho éxito en hacerlo, pero tampoco podemos escapar a la realidad de que muchas compañías prefieren el formato mucho más abierto. Entendemos que la realidad nos hace tener que adaptarnos y jugar el partido en un nuevo estadio.

¿Cuál dirías que hoy es la principal razón por la que un cliente contrata una agencia y por qué la abandona? Hoy los clientes tienen menos barreras de salida para cambiar una agencia por otra. La mejor barrera de salida es seguir siendo relevantes para ellos. Esta es la industria de la relevancia. Si vos no sos relevante para tu cliente, te quedaste afuera. Y esa relevancia se muestra desde un montón de lugares: desde el valor que le das para la marca, cómo gestionás esa relación, cómo entendés los problemas, cuánta innovación le das, y tenés que estar todo el tiempo trabajando para lograr que esa relevancia no se apague. Como si fuera una pareja, vos tenés que estar todo el tiempo alimentando esa relación.

¿Cuál es la necesidad más grande que hoy van a buscar los clientes de VML? ¿Son clientes que pueden tener el mismo desafío que los que van a buscar una indie? Nosotros tratamos de posicionarnos como un partner de soluciones integrales de comunicación que de alguna forma utiliza la tecnología también para generar valor. Claramente para nosotros la creatividad y la tecnología están en el centro de todo lo que hacemos nosotros. Todo lo que hacemos lo hacemos con propósito. Creemos que no solamente es importante saber hacer las cosas, sino saber por qué uno hace las cosas.
Hoy cuando vienen a buscar a VML, vienen a buscar un partner integral que le solucione problemas de negocio. En donde la creatividad es el centro de lo que hacemos, pero que también trabajamos los problemas con una mirada de entendimiento del consumidor desde la data, desde la investigación, desde el lado de identificar culturas; y después con una ejecución impecable que tiene un componente de tecnología para poder ejecutar digitalmente, de entendimiento de los medios, de entendimiento de commerce, etc. Un formato verdaderamente 360 con una visión de negocio que integra un montón de capacidades.

Que un cliente diga, ahora con IA esto lo podés hacer más rápido, a menor costo, a nuestro entender sería un error. ¿Cómo lo estás viendo vos internamente? Estoy de acuerdo con que, en general, la primera mirada en general, cuando una nueva tecnología aparece de forma tan vertiginosa como en este caso de IA, la manera más fácil es cómo utilizo esta tecnología para reemplazar algo y hacerlo más eficiente. Hay una mirada muy orientada a la eficiencia. En algún momento eso se transforma en "qué más podemos hacer con lo que tenemos". Y a mí me gusta más. ¿Qué más te puedo entregar con esto que tengo ahora? Por supuesto que entendemos que todas las compañías buscan ahorros, buscan ser más rentables, de hecho, nosotros también. Pero en definitiva es un círculo virtuoso, cuando vos agregás más valor te convertís en más rentable. Si vos ponés la eficiencia de costo por sobre el valor agregado, no es el mejor camino.

¿Cómo está Argentina? ¿Y cómo está VML Argentina en la red? A VML Argentina la veo muy bien y muy sólida, tenemos un año de crecimiento afortunadamente, que es pura y exclusivamente responsabilidad del maravilloso equipo que tenemos y venimos construyendo hace 25 años con una continuidad de pensamiento, de liderazgo, de cultura que nos hace sólidos a lo largo del tiempo. En definitiva creo que es el diferencial que tenemos en Argentina y comparándonos con la región y el mundo.

VML Argentina no es una isla, opera en un país que obviamente tiene sus dificultades, y las ha tenido históricamente, y creo que nosotros nos hemos sabido adaptar muy bien a esas dificultades: desde cómo planteamos nuestra oferta de valor, nuestros servicios, diversificando todo el tiempo riesgos, trabajando no solamente para Argentina, sino para la región y también para el mundo. En Argentina hay industrias que en términos de consumo han bajado este año, algunos clientes que han restringido inversiones y están en un "wait and see", como dicen los norteamericanos. El año 2027 va a ser un año donde la elección va a dominar parte de la agenda nuestra y las compañías van a ser cautas en ese sentido, pero también van a querer capturar mercado. Ahí es donde tenemos que aportar valor y tratar de ayudar a maximizar ese valor que quieren capturar del mercado. Creo que lo mejor que uno puede hacer es no solamente pensar en los picos y en los valles, sino también trazar una estrategia que trate de independizarse de esos picos y valles. En definitiva vivimos en un país que siempre va a tenerlos. Ese es el contexto que nos es dado.

"Estoy convencido de que tenemos que encontrar la forma de mostrar el valor de una forma distinta que no sea a través de las horas-hombre. Esas horas-hombre hoy tienen un valor agregado como es el entendimiento de algún problema de negocio. Entender una marca y tener criterio es muy difícil y hoy quizás no está monetizado de la forma correcta."



"Hoy los clientes tienen menos barreras de salida para cambiar una agencia por otra. La mejor barrera de salida es seguir siendo relevantes para ellos. Esta es la industria de la relevancia. Si vos no sos relevante para tu cliente, te quedaste afuera."



SI UNA AGENCIA ESPERA EL BRIEF, YA ESTÁ DETRÁS.

En un mercado automotor cada vez más competitivo, el Director de Marketing de Renault Argentina analiza los desafíos de construir marca sin perder eficiencia ni cercanía con los consumidores. La transformación de los modelos de trabajo, la IA y la relación con las agencias ponen en discusión las reglas del negocio. Su diagnóstico: las agencias ya no pueden esperar instrucciones, deben anticiparse, proponer y demostrar el valor que generan.

¿Cómo ves vos a las agencias de acuerdo a la experiencia que estás teniendo en Renault? La respuesta que te puedo dar desde el lado de una corporación multinacional como Renault que tiene acuerdos de agencias que son globales está un poco sesgada.
Si hablamos de agencia creativa, por ejemplo, trabajamos a nivel global con Publicis, y ellos tienen una constante actualización de tendencias de mercado. Con ellos trabajamos lo que llamamos los "toolboxes" de comunicación, entendiendo muy bien los nuevos formatos que existen y cómo hacer esos deliveries desde Renault global hacia las agencias locales.
El trabajo creativo está enfocado en la adaptación o en ideas concretas puntuales. Un gran desafío que tenemos hoy es cómo hacer eficiente a nivel local esa estandarización global. Porque pasamos de tener estructuras muy locales, hace 15 o 20 años, o incluso regionales a tener estructuras globales que ayudan a eficientizar costos, pero a la larga nos alejan muchísimo de la cercanía.
Entonces, el principal desafío en esta globalización en las empresas es costo vs. cercanía. Y ahí es donde empiezan a jugar otro tipo de agencias. Agencias de eventos, de activaciones o incluso las agencias de medios, donde encontramos el balance para poder mostrarnos como una marca más cercana.

¿Qué es lo que les está funcionando mejor en términos de construcción de marca? ¿Qué otros formatos de comunicación suman? La construcción de la marca de Renault en el país es otro gran desafío. Elegimos trabajar con embajadores, no tanto con influencers. Francisco Cerúndolo, Franco Colapinto, Gabriela Sabatini o Manu Ginóbili, en el pasado. Embajadores que hablen por nosotros y que nos elijan, no solo porque tenemos un contrato, sino que se dé una elección de forma genuina. Tenemos un montón de programas de fidelización, nuestro customer journey 360 a través de un programa de email marketing donde estamos durante todo el ciclo de vida del cliente, desde que deja el lead hasta que renueva su vehículo tres o cuatro años después. Ofreciéndole beneficios, llevándole experiencias. En esa fidelización de nuestros clientes, con estos programas y acciones de cercanía es donde terminamos de fortalecer el vínculo.

¿Cómo es esa interacción con la agencia? ¿Se da una relación de partners? ¿Qué es lo que rescatás y lo que cambiarías de la relación con tu agencia hoy? Tenemos varias agencias, y en este caso voy a hablar de la agencia de medios. La integramos de tal manera que los objetivos de ventas, de conversión, los objetivos de leads, de visitas a la web, están linkeados a los objetivos que tiene la agencia para cada una de las campañas. Sobre todo en las campañas tácticas.
La agencia es parte y siempre le damos lugar a que traiga nuevas propuestas. Necesitamos que tengan el chip encendido de traernos cosas, de no esperar al brief y ahí está la clave.
Si una agencia hoy está esperando el brief para ponerse a trabajar, ya está detrás y eso es lo que no puede pasar.

Me imagino que, siendo parte de una compañía global, los modelos de remuneración están determinados, pero en algún momento se debatía si una agencia podía ser remunerada en función de los resultados de las campañas, entiendo que es bastante complejo, ¿cómo lo ves? Con las agencias de medios, los modelos están asociados con la productividad y las eficiencias que puedan lograr. Tenemos esa variabilidad en el fee y ese tipo de estructuras nos permiten que las agencias puedan tener siempre el foco en la eficiencia en la compra de medios.
En cuanto a la variabilidad a partir de los objetivos de ventas, hoy no lo tenemos esquematizado de esa manera. Más allá de un lead, la conversión final o el ciclo final del cliente en los autos es muy largo. Quizás la persona ingresó a la web ahora, dejó el lead en tres meses y compró el auto dentro de un año. Entonces, es muy difícil definirlo, no es una compra inmediata online.

¿Cuánto pesa el marketing hoy a la hora de armar la estrategia de negocios? ¿Cuán importante se volvió tu rol en este nuevo escenario? Hemos tenido durante los últimos años en Argentina una reconfiguración completa del mercado. Tanto nuestros competidores como nosotros hemos empezado a traer productos importados, y cambió el mix: más vehículos importados, y menos de fabricación nacional. Han entrado marcas nuevas al negocio y a ocupar espacios publicitarios y lugares donde antes aparecían las marcas tradicionales, entonces la torta de espacios se empieza a repartir entre muchos más.
Eso genera que haya mucha más competitividad que es súper bienvenida, y que, a la larga, siempre beneficia a los consumidores y nos obliga a ser mejores y más eficientes.
Renault es una marca que hace muchos años que está en el país, y va a estar siempre para cubrir todas las necesidades.

¿Hay roles o perfiles que a vos te gustaría incorporar o que se han incorporado en el último tiempo a la mesa de trabajo con las agencias? Es una buena pregunta. Me tienta responderte que estos nuevos formatos y nueva creación de contenidos a través de inteligencia artificial, y también la pauta a través de inteligencia artificial, hacen que necesitemos otro tipo de perfiles.
Perfiles con un pensamiento mucho más cross. Hoy en día podés llegar a lograr cosas que antes no estaban ni pensadas. Recuerdo que hace unos años había un formato de Meta para ver el auto en 360 y no pudimos hacerlo porque no contábamos con los materiales. Hoy con cinco fotos en tres segundos tenés un 360 de tu auto de forma automática. Hoy los límites casi que no existen en la cantidad de materiales y formatos disponibles, el desafío es saber cuándo utilizarlos y dónde gastar esos recursos de forma correcta.

Hay un reclamo sobre la mirada que se le está dando a la IA "más rápido y más barato" Hay que saber para qué formatos y por qué elijo lo que elijo. Uno puede hacer una gráfica de out of home con inteligencia artificial en vez de pagarle a un diseñador gráfico. Y eso te puede servir una vez, pero al final quizás eso no es lo que necesitás de la inteligencia artificial.
Quizás lo que necesitás es seguir teniendo el diseño creativo al máximo nivel y salir a buscar cómo optimizar esa pauta en digital y ahí la IA te ayuda. O a generar muchísimos contenidos dinámicos, creativos, constantes. Va a depender de cada negocio. Hace siete u ocho años recuerdo que teníamos una campaña dinámica con Captur, que eran muchísimas creatividades y que luego se programaban para ser disparadas de forma automática según la hora del día, el clima, etc. Ese trabajo que nos llevaba días programar, hoy con un prompt y en un par de horas lo resolviste.

Hay una sensación de que los KPIs han cambiado. Branding versus performance, ¿qué pensás de ese debate? ¿Cómo es ese equilibrio en tu plan? Hay momentos para todo. Nosotros creemos que en la compra de un vehículo, la construcción de marca es fundamental y sobre lo que estamos trabajando desde hace ya varios años y nunca vamos a dejar de hacerlo, nunca vamos a dejar de construir marca, nunca vamos a dejar de conectar con las personas. La campaña que hicimos con Historias Argentinas, las que hicimos con Franco Colapinto, los contenidos que hicimos con Cerúndolo, la infinidad de contenidos que hicimos con Gabriela Sabatini, o el stand de Cariló y las activaciones que hacemos en el invierno… y te puedo nombrar muchísimas que forman parte de esa construcción de marca, de la generación de aspiracionalidad y también de reposicionar a la marca en un lugar donde no estábamos y que hoy con los nuevos productos queremos tener.
Pero en simultáneo tenemos la performance, tenemos que salir a vender porque al fin de cuentas la empresa vive de vender autos. Son campañas que funcionan en paralelo y hay otras que funcionan full funnel completo. Para concluir la respuesta: hay momentos para todo.
El momento de lanzamiento de un vehículo, por supuesto que lo vamos a utilizar mucho más para la generación de conocimiento del auto, pero también para construir marca y hay momentos donde vamos a buscar la performance, y ahí es donde quizás intentamos buscar medios digitales que nos permitan una mayor eficiencia en la distribución del presupuesto.

Si tuvieras que identificar algún momento o proceso en el que se hace el cuello de botella, ¿cuál sería? La conquista de nuevos clientes es un cuello de botella, sobre todo en marcas tan tradicionales como las nuestras, es un desafío. Tenemos una gran ventaja: con nuestros clientes actuales, y uso comillas: es "bastante fácil" fidelizarlos porque realmente nos siguen eligiendo por nuestros productos, por la trayectoria. Pero en la conquista todavía siento que tenemos muchísimos desafíos con nuestras agencias en entender bien cómo atraer a esos clientes con la pauta publicitaria.

¿Te parece que es un tema de la disciplina? ¿La publicidad está encontrando algunos límites? Es un tema de la categoría, de un cambio de época. Es muy difícil tangibilizar todo lo que queremos decir con el auto a través de la publicidad. Es mucho más fácil con personas que ya tuvieron una experiencia con la marca o que la tienen actualmente. Cuesta más con aquella persona que nunca consideró a Renault en su cerebro, incluso nosotros salimos a buscarlos y sin embargo todavía ahí tenemos un desafío. Hemos hecho un gran progreso en los últimos años, pero creo que todavía hay un camino a recorrer.

¿Con qué mensaje cerrarías esta nota? Me parece importante decir que hoy en día las agencias para mí tienen que replantearse constantemente el valor que ellas dan e intentar ser proactivas, porque en esa proactividad van a encontrar el valor que realmente generan.
En este contexto de tanto cambio, quedarse con el esquema mental del tipo de valor que las agencias generaban anteriormente puede hacer que más de una agencia y empresa queden en el camino.
Es desafiarse, desafiar los límites, explorar nuevos horizontes. Si una agencia trabajaba solo con influencers, ¿por qué no empezar a trabajar con activaciones? Y la que trabajaba con activaciones, ¿por qué no salir a hacer acuerdos con medios? Y los que hacen acuerdos con medios, ¿por qué no incluir influencers? Siento que hoy tenemos que explorar ese valor y los clientes van a terminar eligiendo esas agencias.

> "Hoy los límites casi que no existen en la cantidad de materiales y formatos disponibles, el desafío es saber cuándo utilizarlos y dónde gastar esos recursos de forma correcta."

> "La agencia es parte y siempre le damos lugar a que traiga nuevas propuestas. Necesitamos que tengan el chip encendido de traernos cosas, de no esperar al brief y ahí está la clave. Es desafiarse, desafiar los límites, explorar nuevos horizontes."



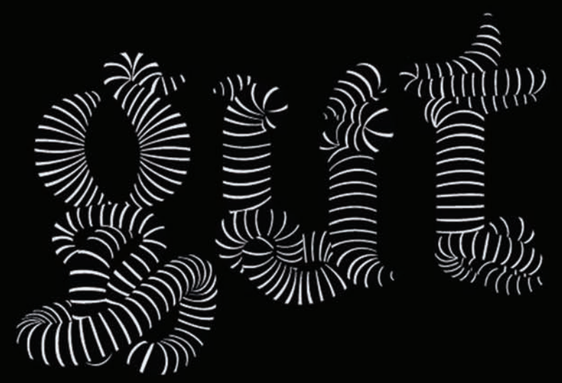
Great Place To Work.
Certificada
AGO 2025-AGO 2026
ARG

unidad

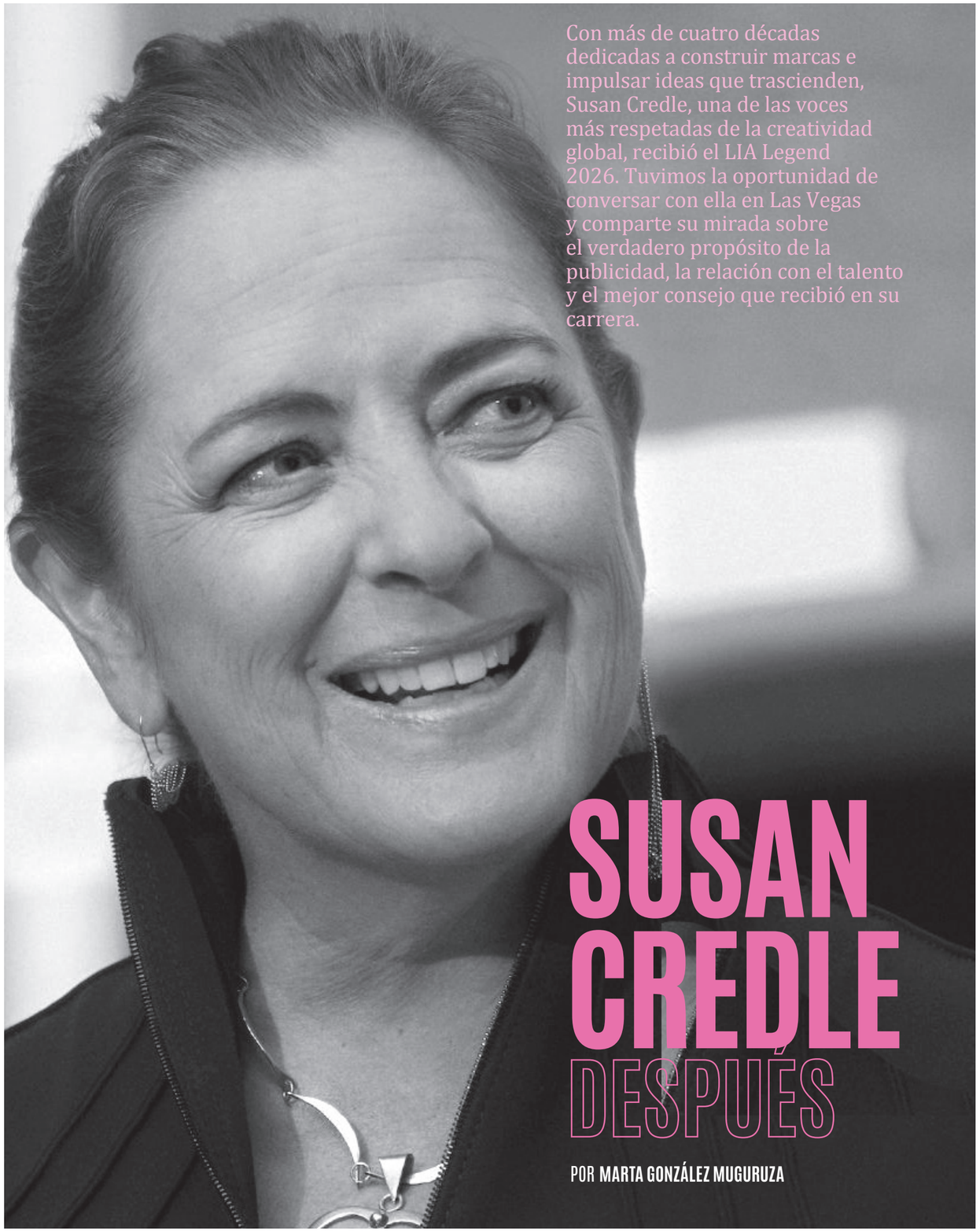
Creative thinkers united
around the right idea.

la comunidad

Hace 8 años,
en vez de lanzar una agencia
decidimos lanzar una marca.



2024 ADAGE A-LIST INTERNATIONAL AGENCY OF THE YEAR
2024 GLOBAL EFFIE INDEX #1 INDEPENDENT AGENCY OF THE YEAR
2023–2025 DIENTE AGENCY OF THE YEAR



Con más de cuatro décadas dedicadas a construir marcas e impulsar ideas que trascienden, Susan Credle, una de las voces más respetadas de la creatividad global, recibió el LIA Legend 2026. Tuvimos la oportunidad de conversar con ella en Las Vegas y comparte su mirada sobre el verdadero propósito de la publicidad, la relación con el talento y el mejor consejo que recibió en su carrera.

SUSAN CREDLE DESPUÉS

POR **MARTA GONZÁLEZ MUGURUZA**

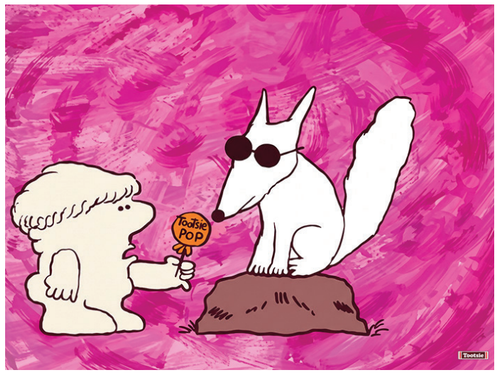
¿Qué significa recibir un reconocimiento como el LIA Legend? Creo que lo más interesante de recibir un premio así es que te dan el micrófono por un momento. Para mí es la oportunidad de tomar 40 años de aprendizaje, condensarlos en diez minutos y compartir algo que considerás importante cuando mirás hacia atrás. Tenés una audiencia que podría ser el futuro del negocio y podés decirles algo que esperás que los ayude a llegar más lejos y más rápido. Aunque debo aclarar: no suelo hacer esto muy seguido. Es raro que dé entrevistas.

Lo sé. Me siento honrada. Por eso, empecemos por el principio: ¿qué es lo que más amás de la publicidad? Cuando empecé, pensé: es una manera de ser creativo pero con estructura, con columna vertebral de negocio. Eso me resultaba interesante en comparación con la idea de ser artista puro. Me gustaba la restricción, el aspecto comercial como disciplina.
Y algo que descubrí temprano, no sé si sigue siendo así hoy, es que podías crear algo y muchas veces ese trabajo era más famoso que una película, una canción o un libro. Porque llegabas a todo el mundo. La gente no te elegía a vos: vos elegías aparecer. Y esperaba que, cuando interrumpías a alguien, lo hicieras con interés, con gracia, con curiosidad. Y que esa persona lo apreciara.
Eso es lo contrario de lo que vemos hoy, donde todo el mundo trata de evitar la publicidad. Creo que todavía tenemos el potencial de hacer lo primero. Pero si tomamos la interrupción en serio, si, después de interrumpir a alguien, esa persona dice "gracias por interrumpirme, gracias por ser interesante, gracias por entretenerme", entonces es un negocio increíble. Cuando nos da fiaca y pensamos "compramos el espacio en los medios, ponemos lo que sea", es irresponsable. Es una falta de respeto.

Me encanta lo que decís porque la publicidad muchas veces es tomada como algo menor y yo creo que hay mucho arte, mucho talento en ella. Tibor Kalman hablaba de encontrar la grieta para hacer cosas maravillosas. Mirá, uno de mis comerciales favoritos de cuando era chica, yo tendría unos seis años, era el comercial de los chupetines Tootsie Pop, en el que un nene quiere saber cuántas lamidas hacen falta para llegar al centro del chupetín. Y cuando lo pensás en términos del brief, es el brief más aburrido del mundo. Pero si mirás ese trabajo, la dirección de arte, la animación, la decisión de no usar música… Quiero decir, ¡era ASMR antes de que existiera el ASMR! Si volvés a verlo, podés escuchar todos los pequeños sonidos, los pasos, cada detalle. Es increíblemente artístico. Y es inolvidable. Se hizo en 1969. Y fue gracioso porque cuando me puse a investigar cómo se había hecho, descubrí que alguien lo rehizo, no sé, hace 10 o 15 años, y le puso música. Y yo pensé: "¿Quién no entendió el nivel de craft que había en algo hecho en 1969? ¿Cómo pudieron intervenir algo tan hermoso?"
Pero sí, creo que somos artistas comerciales. En nuestro mejor día, deberíamos seguir siendo artistas.
Estoy muy feliz de haber empezado en BBDO porque eran perfeccionistas del craft. Cada aspecto, cada detalle, cada momento… todo importaba. Y eso hacía una diferencia. Podés tener un concepto, podés tener un guion, pero si no le ponés arte, si no trabajás la ejecución, llegás solamente hasta la mitad del camino.

¿Cómo moldeó tu trayectoria personal tu forma de entender la creatividad? Creo que elegí bien a mis maestros y dónde empecé. En BBDO en 1985 hacían algunos de los comerciales más famosos de América, principalmente Pepsi, también Visa. Aprendí narrativa, storytelling y lo que es un concepto de campaña: no hacías un aviso, construías algo. "The Choice of a New Generation" es uno de mis taglines favoritos de toda la historia. Y recuerdo cuando lo cambiaron a "Gotta Have It" y pensé: no quiero ser la persona que aprobó eso. Años después hablé con un marketer que me dijo: "Si Pepsi hubiera mantenido 'la elección de la nueva generación', eso los hubiera forzado a preguntar siempre qué es tendencia en bebidas. Habría habido Pepsi Water, Pepsi lo que sea". La línea los hubiera obligado a estar siempre adelante.

Los mejores taglines son en realidad declaraciones de posicionamiento para toda la compañía. Después vino Leo Burnett, donde aprendí lo que significa ser CCO: mantener una cultura donde la gente entiende qué se supone que tiene que hacer cuando entra a trabajar. Y FCB fue el capítulo final perfecto, donde construimos desde cero el tipo de agencia y de trabajo que queríamos hacer.



TOOTSIE POP



PEPSI: "THE CHOICE OF A NEW GENERATION"

¿Qué creés que la industria está sobreestimando? ¿Y qué está subestimando? Me parece que las agencias pueden estar sobreestimando su relación con los clientes y las marcas. Cuando empecé, la agencia AOR *(agency of record)* era genuinamente la guardiana de la marca, junto con el cliente. Los clientes dependían de nosotros para entender la marca, entender el negocio, mantenerla viva y respetarla.
Con la desaparición de las AOR, esa sociedad se fracturó. Creo que pueden pasar dos cosas: o los clientes dicen "necesito ese socio de nuevo" y vemos volver a las AOR, o la responsabilidad de la marca recae en el cliente de manera aún más profunda. Y personalmente, cuanto más escucho a CMOs hablar de lo difícil que es su trabajo, más pienso que si yo fuera un CMO, querría una agencia AOR que fuera mi socia, que me cubriera las espaldas, que entendiera lo que estoy tratando de hacer. Buscá un socio. Casate, no estés dando vueltas.

Dijiste alguna vez que la industria debería volver a hacer publicidad que salve el negocio, más que el mundo... Sí. Si hacés trabajo que no ayuda al negocio o a la marca, eso no es publicidad. Escribí un libro, hacé una película, un video, no sé. Pero la publicidad tiene un propósito: construir una marca, impulsar un negocio. Si solo querés ser creativo, eso es un desperdicio.
Es fascinante cuando construís una marca fuerte. Con M&M's yo decía: quiero que cuando alguien tenga una bolsa de M&M's, eso diga algo sobre quién es esa persona. Imaginá que entrás a una oficina y ves un bowl de M&M's antes de conocer a su dueño. ¿Qué querés que piense esa persona? Yo quería que pensara: "Oh, Dios, M&M's. Esto va a ser buenísimo. Esta persona debe ser tan divertida". Y si, en cambio, vieran chocolates Hershey envueltos en papel plateado dirían: "Uh, esto va a ser un embole".
¿Qué tiene ese producto, esa marca que hace que vos te sientas de una manera específica sobre vos mismo o sobre quien lo eligió? Es un privilegio darle a una marca esa responsabilidad. ¡Y al final vendimos muchísimos M&M's!

¿Cambió el negocio? Algo que me preocupa es que no somos tan respetuosos con nuestra audiencia como creo que deberíamos ser. Hay marcas que me vienen encima con tanta información que pasé de ser muy curiosa sobre ellas a pensar: "Si están insistiendo tanto, es que esto debe ser una porquería".
Recuerdo durante el March Madness *(torneo de básquet que dura un mes)*, mi cliente quería hacer un súper comercial. Yo le dije: "No lo vamos a hacer, porque el mejor aviso visto cien veces se vuelve insoportable". En cambio, hicimos algo episódico, creativo, donde casi cada vez que encendían el partido veían algo diferente. Después me encontré con un chico que me dijo: "Recuerdo ver el torneo con mi papá y los dos dijimos: ¿no amás a AT&T? Nunca ponen lo mismo dos veces seguidas".
La creatividad no es solo la cosa que hacés. Es cómo aparece. ¿Cómo es que todavía no resolvimos el problema del binge watching? Si estás viendo ocho episodios seguidos y te muestran el mismo aviso cada treinta minutos, estás creando odio hacia esa marca. Tengo marcas que adoraba y las corté por cómo me meten su publicidad.

> "Creo que la fragmentación de los medios y de las audiencias nos volvió un poco psicóticos como marcas. Es como imaginar que vas a una fiesta y, cada vez que vas a una fiesta, pensás: «Bueno, ¿cómo voy a comportarme? Porque acá hay un montón de introvertidos, así que voy a ser muy introvertido». Y después pensás: «Ah, ahora voy a esta otra fiesta. ¿Cómo voy a comportarme acá?». Y terminás completamente confundido. Creo que eso hizo que perdiéramos la disciplina de creer en un punto de vista y en una forma de expresarlo."

Hablemos de construcción en un ecosistema fragmentado. Cuando te vienen con "el logo tiene que aparecer en los primeros tres segundos", sé que estoy perdiendo el tiempo. Lo que me encanta de este negocio es que, en general, los trabajos creativos que se destacan son los que rompen todas las reglas. Así que, justo cuando pensás que ya entendiste cuáles son las reglas, tienen que cambiar. Y así es como te destacás.
Es el Zig y Zag de BBH. Siempre está el rebaño que va para un lado y después hay una persona, o una cosa, que dice: "Vamos por ahí". Entonces todos van para ese lado y nosotros decimos: "No, vamos por allá". Y eso no cambia.
Creo que la fragmentación de los medios y de las audiencias nos volvió un poco psicóticos como marcas. Es como imaginar que vas a una fiesta y, cada vez que vas a una fiesta, pensás: "Bueno, ¿cómo voy a comportarme? Porque acá hay un montón de introvertidos, así que voy a ser muy introvertido". Y después pensás: "Ah, ahora voy a esta otra fiesta. ¿Cómo voy a comportarme acá?" Y terminás completamente confundido. Y creo que eso hizo que perdiéramos la disciplina de creer en un punto de vista y en una forma de expresarlo.

¿Sentís que estamos frente a una transformación tecnológica o frente a una transformación de la creatividad en sí misma? Mi sobrino Grant tiene 14 años. Este verano estábamos mirando algo y él dijo: "Ah, tía Susan, eso es AI slop". Vive en Carolina del Norte, tiene 14 años, no trabaja en la industria. Y ya distingue lo que siente artificial de lo que no.
Pero después hice un proyecto con Google usando sus herramientas de IA. Empezamos con una idea creativa, una misión creativa, un texto que yo escribí, una dirección visual que yo desarrollé. Cuando empecé a trabajar con IA a partir de ahí, no creo que mi sobrino lo hubiera llamado slop. Tengo personas que me llamaron diciendo "lo vi y estaba llorando, era hermoso, se sentía tan lleno de alegría".
Es como preguntar: ¿te gusta el agua? Depende. Si me va a ahogar, no. Pero si necesito cepillarme los dientes, claro. La IA usada bien es simplemente una nueva manera de contar una historia. La IA perezosa, la IA como atajo: eso es lo que preocupa. No el agua, sino cómo la usás.
Y personalmente, como escritora que no puede dibujar, la IA me cambió la vida. Antes tenía ideas visuales que necesitaba traducirle a un diseñador o un director de arte. Ahora puedo llegar al 80% de lo que tengo en la cabeza por mi cuenta. Sueño más. Creo más.

¿Cuál es el mejor consejo creativo que recibiste? Uno que repito seguido: nunca pensés en la publicidad como algo diferente al contenido. Phil Dusenberry decía: "Hacé el trabajo tan interesante como el contenido que lo interrumpe". Nunca sentí que la publicidad fuera la versión inferior de la creatividad. Solo teníamos un trabajo diferente. Yo quería hacer avisos que la gente arrancara de las revistas y pegara en su cubículo. Y eso es posible. Hay una campaña de Nike —"If you let me play"— que no sé quién no la arrancó y la pegó en su cuarto. Tenemos esa capacidad. No la desperdiciemos.
¿Y el mejor consejo de negocios? No es un pase de posta donde el cliente o el planner te pasa el brief y vos, como creativo, hacés la cosa. Vos estás en el negocio del negocio. Cuando llegué a Leo Burnett, lo primero que pregunté fue: "¿Saben el precio de la acción de la empresa que están trabajando?" Me miraron como si les hablara en otro idioma. "¿Saben cómo gana plata esta compañía? ¿Cuáles son las presiones?"
Cuando te metés bajo el capó de un negocio, las opciones crea-



ALLSTATE MAYHEM "FORBIDDEN APPLE"



ALLSTATE MAYHEM "BLIND SPOT"



M&MS



SECRET "MEAN STINKS"

tivas se amplifican enormemente. Ves los sistemas, entendés qué está tratando de hacer la empresa, y de repente las ideas vienen de otro lugar. Tenés que interrogar a la marca. Revisar su historia. Si te fijás, Gap está haciendo un gran trabajo en ese sentido. Gap, como nombre, nació justamente como puente con la generación del 60/70. Por eso funciona el Better in Denim con Katseye bailando Milkshake.
Para Clorox en FCB, antes del pitch mandé creativos y planners a hablar con los ingenieros y científicos. Durante la presentación, el cliente preguntó: "¿Cuándo fue la última vez que una agencia vino solo a hablar con ustedes sobre lo que hacen y por qué?" Nunca. Tenés que aprovechar la oportunidad de hacerlo. Es parte de lo que hace divertido a este trabajo. Antes para trabajar para McDonald's tenías que trabajar en McDonald's un tiempo. No creo que eso pase más. No se están involucrando en el negocio y es una lástima porque cuando lo hacés, salen mejores ideas.

Liz Taylor (Global CCO de Ogilvy) me contó que uno de los mejores consejos se lo diste vos. Le dijiste: contratá por potencial, no por portfolio. Sí. E hice eso con ella. Su portfolio estaba bien, pero, como ella decía, lo importante era el potencial que tenían al ponerlos en la situación adecuada. Yo suelo enamorarme de la persona que quiero contratar por esto. Si hablo con alguien y esa persona es fascinante, brillante, estimulante, normalmente la voy a contratar. Y después veremos cómo hacer que su trabajo sea mejor. Creo que la curiosidad y lo humano son fundamentales.
La primera vez que tuve que contratar a alguien yo era junior, era una redactora muy joven. Había dos chicos que realmente me llamaron la atención: Stacy Wall y Trip Park. Los dos me fascinaban. Trip es un artista y dibujante increíble. Después tuvo una carrera bastante divertida e interesante. Y Stacy también tuvo muchísimo éxito y muy rápido. Era como un niño prodigio. Pero al final tuve que elegir entre esos dos y lo que hizo que Stacy se impusiera fue simplemente su pasión. Hablábamos de Elvis Costello y de música de una manera en la que nunca había escuchado hablar a nadie sobre música. Y me contaba cómo estaba viviendo su último año de universidad, de una manera que sonaba muy poco sureña. Era interesante, aventurero y pensé: "No sé... Creo que esta persona mira la vida ligeramente distinto". Estuvo en BBDO uno o dos años. Hizo un trabajo increíble. Después pasó a Deutsch, cuando estaba en su mejor momento, y también hizo un trabajo excelente ahí. Después terminó en Wieden+Kennedy y la rompió con Nike. Más tarde se convirtió en un director súper famoso y ahora tiene su propia productora. Pero lo realmente interesante es que su portfolio era común, no pasaba mucho. Pero había algo en él… ¿se entiende?

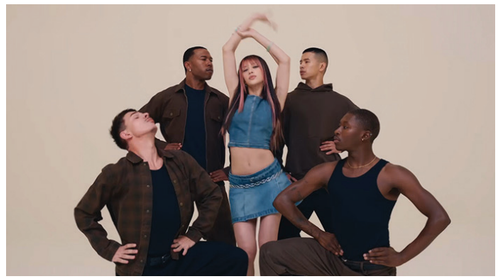
Perfecto. El tagline de FCB fue "Never Finished". ¿Qué significa para vos hoy? Me enteré de que FCB iba a cerrarse leyéndolo en los medios. Nadie me llamó. Yo puse diez años de mi vida en eso. Y estaba funcionando bien. Al séptimo año podía sentir la reputación extendiéndose. Estábamos exactamente en el punto del "éxito de la noche a la mañana que tardó diez años". Y entonces dejó de existir.
Pedí que no lo hicieran irónico. Se volvió irónico. Pero el espíritu de "never finished" sigue en mí. La línea nació de dos cosas: FCB era la agencia más antigua de América y siempre se había reinventado; y cuando miraba mi trabajo, los que más amo son los que nunca terminamos. Los taglines que siguen dando a la siguiente generación. Los assets de marca que la gente todavía usa.
Mi deseo para cualquiera que trabajó conmigo fue: espero que tengan una idea "nunca terminada". Si te pasa una, atesorala. Si te pasan dos o tres, ya lo superaste todo.
Ahora estoy buscando mi próxima idea "nunca terminada". No un trabajo. Una idea. Hay algunas cosas sobre las que tengo curiosidad, que empiezan como ideas de comunicación y podrían crecer en algo más grande.
Estoy en el río. Con mi caña. Esperando. Y los que hacen fly fishing me dicen que pescar es bueno, pero estar en el río también lo es.



AT&T MARCH MADNESS



NIKE "IF YOU LET ME PLAY"



GAP "BETTER IN DENIM"



THE SMALL BRIEF



CECILIA RODRÍGUEZ SUÁREZ



“LAS HISTORIAS QUE CONTAMOS MOLDEAN EL MUNDO”

Cecilia Rodríguez Suárez es la cara, el cerebro y el corazón de Proyectario, una plataforma que en las redes despliega su mirada sobre la contemporaneidad digital, y una consultora que busca dejar atrás las limitaciones de las agencias tradicionales. En diálogo desde su casa en Valencia, la estratega uruguaya reflexiona sobre la búsqueda de una comunicación a escala humana en este tiempo líquido y caótico.

El posteo fijado en Instagram es una declaración de principios.

> “Me dedico a crear estrategias narrativas para marcas y proyectos. O sea, dicho en cristiano, a configurar el cuentito, a buscar qué decir, cómo y dónde. No, no me dedico al marketing. El marketing usa mis ideas y las desperdiga por ahí, como las esporas en el viento. No es que no maneje la herramienta, es que la historia está primero y la venta después.”

Eso dice Cecilia Rodríguez Suárez, y también dice otras cosas. Que cree en poner la vitrina bonita y en saber entonar una balada que convoque, pero no en crear necesidades donde no las hay. Que todavía tiene sueños, y todavía cree que los puede cumplir.
La herramienta es Proyectario, consultora de comunicación y branding, que tiene sus propios mantras: “No damos soluciones, desatamos potenciales”. “Los pequeños detalles definen todo”. “Menos ruido, más sentido”.

Sos crítica de “los muros de los modelos de agencia convencionales y su pereza ejecutiva”. Cuando trabajabas para ellas, ¿cuáles eran sus hilos conductores? A nivel ejecutivo, se toman decisiones sin tener en cuenta a quienes van a llevar a cabo la tarea, ni sus tiempos. En general, el cliente no está en contacto directo con el equipo creativo, estratégico o de arte. Hay una especie de teléfono descompuesto. Y normalmente se ocupan puestos con personas *junior*, de poca experiencia, que de pronto manejan cinco o seis cuentas de las que no tienen idea. Es todo muy caótico. Una producción en cadena con muy poca atención real al cliente y al detalle, y poco cuidado de la persona que está ejecutando. Hay mucho *micromanagement*, tiras y aflojes, luchas de egos, presiones con horarios, salarios infames… una fábrica de ladrillos.

Te planteaste cambiar las reglas del juego. ¿En qué medida lo lograste? Lo conseguí en mi pequeñísimo rango de acción, y creo que más gente se está lanzando a hacer lo propio. Las marcas están confiando cada vez más en pequeños profesionales autónomos o en pequeñas agencias de comunicación. El contacto es más directo y real. Hay mucho más respeto, tanto por el capital humano como por la marca y la narrativa. Estamos en este mundo para hacerlo un lugar un poco mejor. Hay muchas marcas apostando por gente que trabaje así.

¿Cómo surgió Proyectario? En la primera mitad de 2020, justo en el momento de la pandemia, cuando llevaba 15 años trabajando en agencias. Fue fantástico, porque el encierro —que aquí fue muy estricto— resultó un momento de introspección, evaluación y construcción del modelo de negocios y de la narrativa de mi proyecto. Veía que había marcas extraordinarias que no sabían comunicar o que caían en manos que generaban contenidos que no aportaban ningún valor, y otras que tenían muchísimo dinero, que usaban para tapar sus falencias y promesas incumplidas. Por otro lado, sentía que había un vacío en el mercado: la gente de marketing no suele saber sobre arte, y la gente de arte no suele saber sobre marketing y estrategia. Se trataba de unir esas dos partes, normalmente muy desmembradas por el sistema de agencias, que de alguna manera los mantiene enemistados.

El corazón y el bolsillo

Proyectario se desarrolla a lo largo de cuatro ejes: e*strategias de comunicación* (posicionamiento y estudios de mercado), storytelling (generación de contenidos, comunicación interna y externa), *auditoría creativa* (ideas y propuestas comerciales) y *marketing con sentido* (newsletters, estrategias de posicionamiento, redes). Medios para un fin: que las marcas sean “una fuerza del bien”, donde corazón y negocios estén alineados.

¿Tu tarea es que siempre lo estén? Sí, al cien por ciento. Los cuentos y las historias que contamos son los que moldean el mundo. Y las marcas —sobre todo en los últimos 30 o 40 años— se han convertido en el eje del *storytelling* universal, por supuesto dentro del mundo capitalista y del consumo. Pueden hacer mucho daño o pueden buscar el beneficio de todos.

¿Por qué decís que muchas de ellas perdieron el alma y el pulso? Lo que sucede con muchísimas marcas —diría que con la mayoría— es que, con tal de tener éxito, conseguir ventas y ser conocidas, no hacen el trabajo de indagación interna, cultural y estratégica. No lo quieren pagar o no creen que sea necesario, y contratan a agencias que van creando un Frankenstein o cambiando de directores de marketing, cada uno con un librito nuevo. Así terminan desvirtuándose. En un manotazo de ahogado tiran de las tendencias, sin tener voz propia. Ahí es cuando pierden el eje narrativo y la personalidad, convirtiéndose en copias de copias, en cadáveres exquisitos. Van sumando ejes narrativos de otras marcas sin revisar si funciona para ellas, o si tiene que ver con su promesa.

¿Cómo se recuperan de eso? Es como quien va a terapia. Un trabajo de introspección que abarca desde los fundadores (preguntándose “por qué”, “para qué”, “de qué manera”) hasta a quienes toman las decisiones, pasando por los equipos internos. Es una alineación compleja, que lleva un mínimo de seis meses y requiere de profesionales que puedan observar la cosa desde fuera, porque suele estar muy torcida. Me llegan sobre todo casos de empresas que han perdido el rumbo. Y como el rumbo no se puede ver desde adentro, necesitan a alguien externo, que se siente y recupere el porqué. Es un proceso profundo y bastante removedor.

POR **PABLO CORSO**

¿Cómo se puede garantizar hoy la sostenibilidad de las agencias? Ya no formo parte de ese mundo, pero personalmente me interesan los equipos multidisciplinarios rotativos, donde haya personas en igualdad de condiciones, se democratice la información, se repartan tareas de manera honesta, cada uno brille en lo que tenga que brillar, y se enaltezca y respete su *expertise*. La alegría y compartir la información, tanto económica como del cliente, son factores muy importantes.

¿Cómo es tu día laboral? Cada día es diferente. Puedo estar trabajando un domingo, a todo lo que da y con muchísimo entusiasmo, y un martes puedo estar yéndome a dar un masaje, a entrenar, a pasar tiempo con mi hijo, de viaje o durmiendo la siesta. Dicho esto, por la mañana dirijo la comunicación de una empresa tecnológica y por la tarde doy clases, trabajo en análisis estratégico para diferentes marcas o escribo. De hecho, acabo de terminar un libro sobre los cambios que implica la inteligencia artificial para los seres humanos, la cultura y el modo de relacionarnos.

El relieve y la fricción

Proyectario también es una cuenta de 95 mil seguidores, curada con creatividad y esmero. Cecilia habla de inteligencia artificial y democracia, de amor y humanidad, de ética y de estética, de lo recuperable del pasado y de lo esperable del futuro. Son intervenciones bien documentadas y mejor contadas, que intentan traer una reflexión calma en medio del caos, a tono con los formatos actuales pero sin rendirse a su tiranía narrativa.

¿Qué implicancias tiene el hecho de que los chatbots de inteligencia artificial entreguen resultados que promedian la información disponible online, en lugar de garantizar información de calidad? Está demostrado en varias investigaciones que hay un aplanamiento de la información. Es algo muy peligroso para las formas en que nos comunicamos y accedemos a la "verdad". Son fenómenos descriptos como *shitificación* [el empeoramiento paulatino y deliberado de los servicios y plataformas para maximizar ganancias] y *AI slop* [contenido de baja calidad generado de forma masiva para saturar redes y buscadores]. Al eliminar los matices, eliminan el valor de la vida, la diversidad y las disidencias. Pero sin disidencias no hay crecimiento.

¿Es cada vez más difícil individualizar tareas o facetas de la vida que la IA no pueda reemplazar? En mi trabajo con la IA en los últimos tres años, veo que —siempre que se quiera hacer algo de calidad— la labor humana es cada vez menos reemplazable. De hecho, hay una excelente oportunidad para los equipos creativos, las marcas y la comunicación en general de destacar frente a una marea de gestos idénticos.

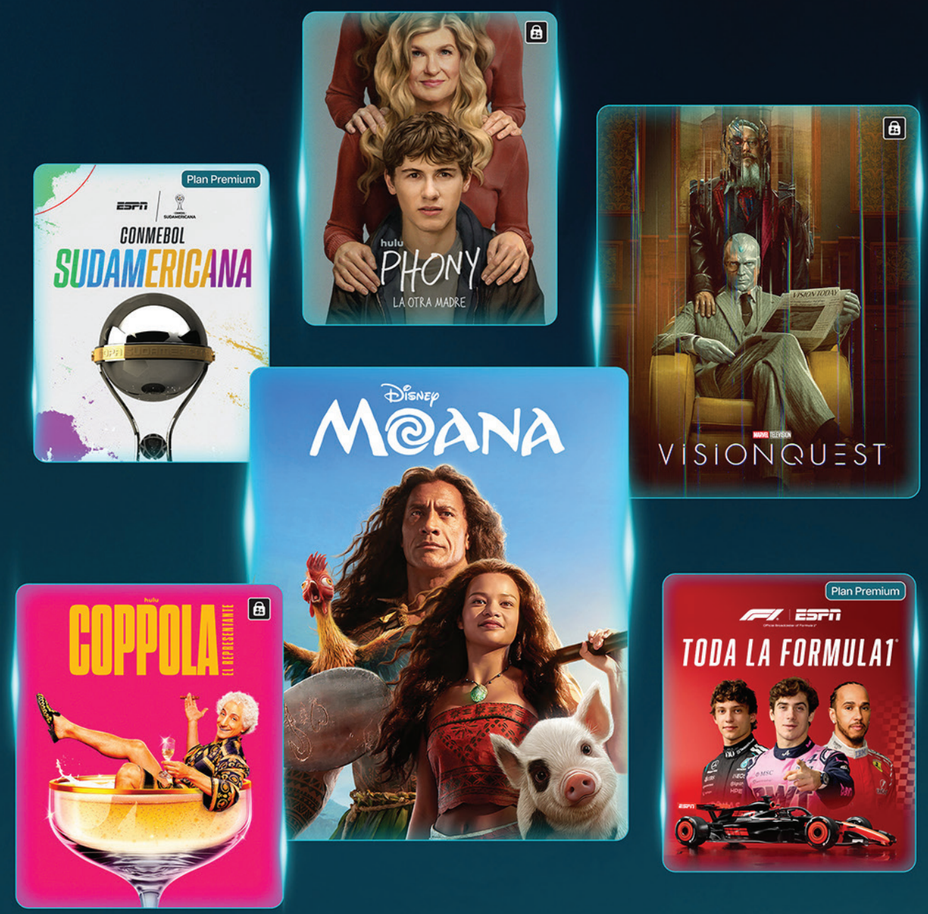
Hace un tiempo, en Reporte abordamos el asunto de la "Edad Promedio": todos los autos son iguales, todas las personas son iguales, todas las marcas son iguales. ¿Coincide con tu experiencia? Por supuesto. Esto viene de las redes sociales, y con la IA está adquiriendo un cariz muchísimo mayor. Empezó con el *blanding*, cuando, por un tema de optimización digital, todas las marcas empezaron a cambiar su *look and feel* para convertirse en copias de copias. Incluso algunas extraordinarias e históricas, como Burberry o Chanel, que ahora están buscando restaurar esa identidad.
Creo que, con la narrativa y con las marcas, paulatinamente empezará a trazarse una línea que ya se fijó en gastronomía: de un lado, opciones fantásticas, diversas y exquisitas; del otro, comida rápida. Mucha gente va a elegir algo de consumo rápido, que no le complique la vida y no la haga pensar, y otros van a buscar cosas diferentes. Hay una tendencia en la generación Z de ir por la segunda opción, así que tengo fe en que el péndulo se vaya orientando hacia ese lado. Las marcas van a tener que esforzarse mucho más para contar desde lugares distintos, con una búsqueda real, personal e íntima, que no se trate de vender por vender.

¿Las pantallas aplanan la experiencia vital? ¿Son una trampa que nos tendimos a nosotros mismos? Las pantallas hicieron que pasáramos de lo colectivo a lo individual, donde la experiencia tiene mucho menos roce. Por eso se habla de optimización a todo nivel: de los negocios, de la experiencia, de la venta, del carrito de compras… También se la menciona como "la era del *frictionless*". Pero la vida es fricción. De hecho, solo sucede porque hay fricción. Creo que el problema más fuerte con la IA es la erosión no solo de lo cognitivo sino de lo vincular, de todo lo que tiene que ver con hermanarnos, colaborar y estar juntos por un bien mayor. Pasamos del grupo al "sálvese quien pueda", pero no ante una inminente catástrofe, sino del sujeto que se ve a sí mismo reflejado en una pantalla 24/7. Es un momento complejo.

¿Qué salidas encontrás? La salida, sí o sí, va a ser colectiva. Va a tener que ver con recuperar la confianza en el amor, en el prójimo. Esto nos atraviesa desde la seguridad en la calle hasta estas etiquetas que se han puesto tan de moda: "Juan es narcisista", "María tiene apego evitativo". Son herramientas increíbles creadas por la psicología, pero buscando ser libres y liberarnos de las etiquetas, todos nos hemos vuelto más etiquetados que nunca. Es una falsa libertad; ahora todo está controlado y monitorizado, también por nosotros mismos. Tenemos miedo a que nos saquen una foto, a que nos identifiquen, a hacer el ridículo, a que noten nuestras vulnerabilidades.
La salida es ser lo más humanos posibles, sobre todo desde lo diferente. Y lo diferente siempre es lo más incómodo, lo que barremos bajo la alfombra. Se trata de compartir eso con otras personas desde la presencia física, no desde un posteo líquido e instantáneo. Desde el aguante real de nosotros mismos y de los demás. Desde el compromiso: esa es la palabra que me está gustando últimamente, con todas sus acepciones.

La vida es fricción. De hecho, solo sucede porque hay fricción. Creo que el problema más fuerte con la IA es la erosión no solo de lo cognitivo sino de lo vincular, de todo lo que tiene que ver con hermanarnos, colaborar y estar juntos por un bien mayor.

cheche.ar



Tu marca tiene lugar en Disney+

Nuevos formatos, segmentación precisa
y un hub creativo para que tu marca se integre
de la manera más orgánica posible.
Donde las historias viven, tu marca también.

AD SALES & PARTNERSHIPS

The Walt Disney Company
Latin America

© 2026 Disney y sus entidades relacionadas. Todos los canales básicos de ESPN disponibles en Disney+, exclusivamente en el plan Premium. Los eventos en directo y deportivos incluyen publicidad como parte de cada transmisión. Disney+ requiere una suscripción y ser mayor de 18 años. Para más información visite DisneyPlus.com. F1 logo, FORMULA 1 logo , F1, FORMULA 1, FIA FORMULA ONE WORLD CHAMPIONSHIP, GRAND PRIX y las marcas relacionadas son marcas comerciales de Formula One Licensing BV, la empresa de Formula 1. Todos los derechos reservados.

Celebramos 25 años de vida

agencia QUIROGA

Un ecosistema de soluciones de comunicación para desarrollar marcas y negocios

agenciaquiroga.com



DE TENER EL TIEMPO

CÓMO LA CULTURA DIGITAL MODIFICÓ LA RELACIÓN CON EL TIEMPO

TRAMA, EL OBSERVATORIO CULTURAL DE VML ARGENTINA, DEDICÓ SU TERCER VOLUMEN AL TIEMPO. SUS AUTORES, MARÍA MARTÍN SIDRÉS Y FEDERICO ROALES, EXPLICAN CÓMO LA CULTURA DIGITAL NOS DEJÓ CON UN PRESENTE DESHABITADO, POR QUÉ NO HACER NADA EXIGE JUSTIFICACIÓN

Hablamos constantemente del tiempo (o la falta de) y, paradójicamente, no tenemos tiempo de pensarlo. Por eso me interesó mucho la propuesta del volumen III de Trama: De Tener el Tiempo. ¿Por dónde empezaron?
María Martín Sidrás: Desde TRAMA nos proponemos reflexionar sobre los grandes debates de la época. Y rápidamente nos encontramos con un dilema omnipresente, que lo atraviesa todo: nuestro trabajo, nuestro ocio y nuestra vida cotidiana. Entre interrupciones, obligaciones y estímulos multipantalla, sentimos que cada vez es más difícil distinguir el ritmo propio de las cosas. La pregunta por el transcurrir del presente se nos volvía necesaria, incluso como reflejo contracultural, antes de que el ciclo de lo urgente nos volviese a distraer.

Crecer, acelerar, optimizar, automatizar parecieran imperativos de época. ¿Nos acostumbramos a vivir hiperventilados? ¿Cómo cambió nuestra relación con el tiempo la cultura digital?
Federico Roales: En la última década, la humanidad terminó por subordinar sus formas de vida a los flujos de la tecnología digital. Al aceptar una especie de inmersión colectiva en esta forma temporal que requiere disponibilidad constante, erosionamos nuestro vínculo con la realidad inmediata. Como resultado, creemos que el presente está deshabitado: vivimos con la sospecha permanente de que hay algo más importante que está sucediendo en otra parte, siempre lejos de nuestro propio metro cuadrado.

FOMO. Todo, todo junto, todo el tiempo. ¿Cómo nos afecta una oferta y un tiempo que van a una velocidad a la que no podemos seguirle el tranco?
María: Tenemos dos grandes problemas: la estandarización de las interfaces y la ruptura de la sensación de continuidad. La interrupción estructura la vida cotidiana al nivelar sin jerarquías los memes, las noticias, la comunicación familiar y las transacciones comerciales. Por otro lado, esta incitación a la inmediatez y al consumo descartable suele generar un tipo de fatiga que es la consecuencia de nunca alcanzar esa completitud, porque siempre aparece algo nuevo sucediendo sobre lo cual tenemos que actualizarnos.

¿Estamos atrapados en el presente?
Fede: Más que atrapados en el presente, al estar tan pendientes de lo virtualmente mediato, terminamos por deshabitarlo. Es como que atrofiamos nuestra capacidad para percibir el entorno y conectar con la comunidad de cercanía en pos de una hiperconexión permanente a la esfera global.

"Si no olvido, moriré" cantaba Cerati. El hecho de que tengamos acceso casi inagotable y permanentemente a recuerdos, contenidos, archivos... Cuando todo está siempre presente y nada termina nunca, ¿qué está en juego?
María: El pasado no desaparece, sino que es sometido a un pulso programado de manera artificial. A través de la nostalgia y de la cultura del revival, los recuerdos se transforman en una plataforma puramente estética. Nuestra experiencia se organiza de manera retrospectiva, seleccionando qué rememorar o qué extrañar. Una de las evidencias más claras son los resúmenes de fin de año de plataformas como Spotify: esta temporalidad hecha de fragmentos necesita de mecanismos preconfigurados para darle algún tipo de forma.

¿Llegamos al punto donde para desconectar necesitamos un método?
Fede: Acá notamos una paradoja: por un lado, se nos exige estar al día con cada innovación tecnológica, dando por asumida una gestión individual y eficaz de sus usos; pero por otro lado, la propia industria ofrece una vertical entera orientada a la desaceleración. Lo que advertimos es que esta desconexión viene empaquetada con su propio método, entonces frenar también requiere una técnica, porque se construye la ilusión de que podemos gobernar nuestro tiempo, cuerpo y mente mediante el uso de más tecnología. Ahora contamos con aplicaciones diseñadas para monitorear las fases del sueño, contar calorías escaneando productos o medir el tiempo en pantalla, transformando el bienestar en una —otra más— métrica de rendimiento.

La concentración se vuelve un acto de resistencia. ¿Cuánto sufre el storytelling en este esquema?
María: En última instancia, la dispersión termina siendo un negocio y lograr enfocarnos requiere de un esfuerzo cada vez más grande. Las historias y los acontecimientos, salvo contadas excepciones, terminan adaptando su cadencia narrativa a estas audiencias cada vez más habituadas a relatos sobrecargados de estímulos. Al destruirse la tolerancia hacia la construcción pausada de una buena historia, el mercado de la atención reemplaza la profundidad de la experiencia por la velocidad del impacto.

El año pasado, en SXSW nos cruzamos con Bryan Johnson cuando presentaba su proyecto Blueprint para vivir para siempre. Sin llegar a esos extremos, la obsesión por la longevidad y, al mismo tiempo, la juventud eterna son aspiracionales de hoy, ¿no?
Fede: Este lenguaje de las métricas, protocolos, biomarcadores, suplementación y terapias complejas termina ilustrando una búsqueda contemporánea: hacer del cuerpo una plataforma de reversión temporal. Proyectos como Blueprint invitan a vivir como si el paso del tiempo pudiera ser negociado, ralentizado y corregido en cada una de sus variables. Esta lógica expresa el intento definitivo de desacoplar la vida de sus propios signos. Se capitaliza este deseo vendiendo soluciones de bienestar que demandan cada vez más tiempo, como rutinas de skincare de varios pasos, retiros de meditación o podcasts para aumentar la productividad. Hay una idealización del autocuidado que se vuelve inalcanzable para la mayoría.

POR **MARTA GONZÁLEZ MUGURUZA**

¿Qué pasa con nuestro tiempo cuando cada vez decidimos menos cómo pasarlo? ¿Qué pasa cuando la tecnología empieza a ofrecernos algo para hacer, mirar o escuchar antes incluso de que sepamos qué hacer con nuestro tiempo?
María: El ocio improductivo no está culturalmente aceptado. Descansar sin haber terminado una tarea parece una falta y no hacer nada exige una justificación. Incluso la pausa empieza a hablar el idioma de aquello de lo que intenta escapar: ya no alcanza con detenerse; hay que *saber* detenerse. El tiempo vacío perdió legitimidad cultural. No alcanza con apagar una pantalla si el mundo que esa pantalla organiza sigue operando: la desconexión no suspende la relación porque el régimen de disponibilidad capturó el trabajo, los vínculos, el descanso y, finalmente, la imaginación misma de una vida deseable.

¿Cómo se están transformando nuestros vínculos?
Fede: Nuestros vínculos se reconfiguran desde la presencia incompleta: el scrolling y el tiempo en pantalla nos quitan disponibilidad para los otros, pero esa supresión de la otredad parece resultarnos cómoda. Hoy, las horas de uso de los dispositivos móviles ya no nos sorprenden. Sin embargo, si atamos cabos y pensamos en la vida como un reloj de arena, podemos entender con claridad de dónde sacamos ese tiempo: de la reducción de las horas de sueño, de una menor intimidad sexual, de la caída en el tiempo de lectura de libros y de la pérdida de las juntadas grupales.

Señalaron casos como el streaming del Conicet, el funeral del Indio o lo que pasó después del partido contra España, como rarezas de otra lógica. ¿Por qué?
María: Algunas de estas escenas contemporáneas logran abrir fisuras en el engranaje temporal. El streaming del Conicet desde el fondo del Mar Argentino es un gran ejemplo: miles de personas reunidas en torno a una transmisión lenta, científica y casi hipnótica, donde la expectativa no estaba puesta en la velocidad del estímulo, sino en la posibilidad de que algo apareciera a su propio ritmo, sin una recompensa inmediata.

Si el tiempo es el territorio de disputa más sensible de la época, ¿qué pueden hacer las marcas?
Fede: Identificamos tres escenarios de acción concreta. Primero, revalorizar el trayecto como parte de un recorrido de vida, rescatando la importancia del camino frente a la urgencia de la meta. Segundo, resignificar las huellas del paso del tiempo como marcas de experiencia, proponiendo una alternativa a la cultura de la optimización que niega el envejecimiento. Y por último, contar historias donde el tiempo vuelva a ser habitable y compartido, creando espacios de atención común que quiebren el scrolling y nos permitan, finalmente, volver a conectar con los otros.

Muchas venden justamente tiempo: delivery, apps, automatización, IA. Si el tiempo ahorrado no queda vacante, ¿cómo debería cambiar esa promesa de eficiencia?
María: En todo caso, incluso aquellas compañías que venden tiempo pueden construir relatos que se enfoquen en el "para qué" del tiempo ganado: la optimización no es una búsqueda en sí, sino más bien un medio para obtener tiempo vacante que se puede aprovechar aprendiendo cosas, pasando tiempo en familia o reconectando con nuestras pasiones.

Las distopías pueden funcionar como entrenamiento y no solo como alarma. ¿Qué porvenir estamos produciendo? ¿Qué responsabilidad le cabe a la publicidad y al contenido de marca en las imágenes de futuro que repiten?
Fede: La pregunta por el porvenir es inseparable de una pregunta por el límite: el límite como condición para que algo pueda tener tránsito, dirección, movimiento y cadencia. El tiempo que viene está en disputa ahora, en cada escena que producimos, en las ideas que sostenemos, en los ritmos que de manera inconsciente naturalizamos, en los cuerpos que habitamos, en los relatos que repetimos y en los límites que negamos. El porvenir no es lo que aparece después. Es la chance irrepetible de que el presente deje de cerrarse sobre sí mismo.

Qué es y cómo funciona TRAMA

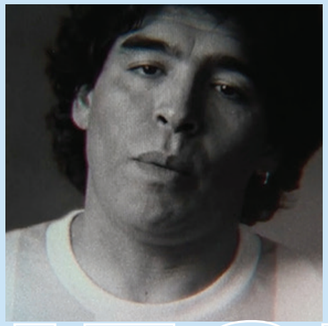


TRAMA es el observatorio cultural de VML Argentina, un espacio de investigación y pensamiento estratégico que analiza las transformaciones sociales, tecnológicas y culturales del presente para conectar las marcas con la época. TRAMA cuenta con cuatro volúmenes publicados, que a través de ensayos críticos abordan temáticas cruciales para reflexionar sobre nuestra era:

• Trama Vol. I: Íntima Ausencia - Mutaciones del Deseo (vínculos, cuerpo y el encuentro frente a la sobreoferta digital).
• Trama Vol. II: Cuerpo sin Cuerpos - Cartografía de una intervención (el cuerpo bajo la lógica de medición, rendimiento y visibilidad).
• Trama Vol. III: De Tener el Tiempo (cómo la cultura digital modificó la relación con el tiempo).
• Trama Vol. IV: ExistencIA de N@d13_404 (plataformas, datos, algoritmos y la construcción de la identidad).

Investigación y escritura: María Martín Sidrás y Federico Roales
Dirección editorial: Ronny Weter y Fabiana Antonelli
Link al estudio: https://www.vml.com/es/insight/volumen-3-de-tener-el-tiempo





APUESTAS ON LINE

COSTOS Y TRAMPAS DEL CASINO DE BOLSILLO

POR **PABLO CORSO**

La explosión de las publicidades de plataformas durante el Mundial evidenció el poder de un sector que —ante las regulaciones en el hemisferio norte— despliega un esponsoreo masivo en casacas, medios, redes e influencers en Argentina y en la región. Desde la campaña del Consejo Publicitario hasta el silencio del Congreso, un paneo sobre el rol de una industria que está envenenando a familias y a adolescentes.

"Muchachos, es el momento de demostrar por qué la tienen así de grande. Y si el mundo quiere venir a cortarnos las piernas, les vamos a demostrar que acá… se juega con pelotas". Después de una Copa del Mundo épica y agridulce, la frase todavía resuena como el corazón de una pesadilla.

Una que se veía así: un fantasma holográfico de camiseta Le Coq, con los ojos muertos y la voz desfasada, arengando desde el más allá para darle nuestro dinero a la casa de apuestas BetWarrior. Bajo ese avatar de IA, un *graph* apenas legible: "El juego compulsivo es perjudicial para la salud". Como si alguna compulsión fuera beneficiosa.

Repetida hasta el hartazgo en previas, entretiempos y *cooling breaks*, la pieza generó un consenso transversal: era una idea ruin y mezquina, una apuesta inescrupulosa guiada por la codicia, que —quisiéramos creer— el propio Diego jamás hubiera aprobado. El que salió del barro de Fiorito, el que fue solidario en el anonimato, el que padeció su propia historia de adicciones, volvía ahora como el embajador de un vicio que está envenenando la conversación, las finanzas y la salud mental de buena parte de las familias argentinas.

"Parece un juego, pero es una trampa", había advertido el Consejo Publicitario Argentino durante los días del torneo, al lanzar su campaña para prevenir las apuestas online en adolescentes. Los números resultaban dramáticos. Ocho de cada diez accedieron o conocen a alguien que haya apostado online, y de ellos, cuatro ingresan a sitios o *apps* de apuestas muy seguido o todos los días. Mientras que uno de cada ocho queda endeudado, siete de cada diez reportan cuadros de ansiedad y malestar vinculados a esa actividad. Un daño en tiempo real y a la vista de todos, que además genera trastornos de sueño y caídas en el rendimiento escolar.

"La publicidad es el punto neurálgico de la discusión: opera como la gran puerta de entrada al problema", advierte Santiago Peixoto, socio de Identia PR, la consultora de RR. PP. a cargo de la gestión de prensa de la campaña del CPA. "Hay que admitir que no existen controles de identidad reales y efectivos; el celular de un chico se vuelve un casino abierto las 24 horas en su propio bolsillo", insiste. "Nos estamos encontrando con situaciones muy duras: hijos que vacían las billeteras virtuales de sus padres, se endeudan con amigos o terminan pidiendo plata a prestamistas informales para cubrir lo que pierden".

"Desde el CPA asumimos la responsabilidad de usar la fuerza de la comunicación estratégica para encender una alarma colectiva", se había plantado su presidenta, Verónica Zampa, que propuso unir "la creatividad de las agencias, el compromiso de las marcas y la experiencia de los especialistas". La campaña —que también buscó involucrar a familias, escuelas y organizaciones de la sociedad civil— tuvo desarrollo conceptual de Ogilvy Argentina, y activación con *influencers* y *streamers* a cargo de Jalife Brothers y Wave Brands.

Para fortalecer el debate, Identia contactó a "casi todos" los diputados y senadores nacionales, a lo largo de todas las bancadas, confirma Peixoto. "El 95% de los legisladores ven el problema y comparten el diagnóstico. Hay una clara percepción de que es un asunto grave y creciente, y de que hay que hacer algo. El freno aparece cuando empezamos a discutir qué".

El socio de Identia tiene sus explicaciones: un sistema social y educativo desbordado, con escuelas sin herramientas para abordarlo, y familias incapaces de dialogar; líderes políticos que "no terminan de asumir el problema como una prioridad, y además enfrentan una agenda legislativa atravesada por otras urgencias del país".

En tu cabeza hay un score

La publicidad de BetWarrior había sido la muestra más emblemática del poder de las casas de apuestas, pero no la única. En tres de las cuatro señales que transmitieron los partidos del Mundial, la industria encabezó la lista de anuncios: un 17% de toda la publicidad emitida, por encima de las bebidas alcohólicas y la comida rápida.

Mientras en 2025 las consultas por juego compulsivo habían crecido un 27%, 47 de los 274 anuncios en ocho partidos de primera ronda correspondieron a Betano, Betsson, BetWarrior y Bplay, según un informe de *Chequeado*. El dominio era especialmente notorio durante los tres minutos de las pausas de hidratación, cuando —no casualmente— los portales permitían seguir apostando.



SANTIAGO PEIXOTO
SOCIO DE IDENTIA PR



VERÓNICA ZAMPA
PRESIDENTA DE CPA



MAURICIO PINILLA
DIGITAL LEAD PARA ARGENTINA GRUPO PUBLICIS



ALEJANDRO WALL
PERIODISTA DEPORTIVO

La hegemonía se extiende al plano doméstico, donde los cinco grandes llevan casas de apuestas en el pecho de sus camisetas: Betsson en Boca y Racing, Betano en River, Sportsbet en Independiente y Casino Buenos Aires en San Lorenzo. Un esponsoreo que suma casi USD 18 millones anuales, sin contar los de Huracán, Argentinos, Newell's y Central. La industria también publicita en la cartelería digital de los estadios, en los zócalos de las transmisiones y en producciones con figuras como Dibu Martínez y Gonzalo Montiel. La AFA eligió como espónsor oficial a Betano, que además dio su nombre a los torneos Apertura y Clausura 2025.

El desembarco de estas empresas (la mayoría de origen europeo y varias radicadas en paraísos fiscales) se aceleró a partir de las regulaciones que fueron apareciendo en el Viejo Continente, donde las apuestas empezaron a verse como una amenaza a la salud pública. España, Italia y Países Bajos ya no permiten la publicidad en eventos deportivos. En Inglaterra, la propia Premier League prohibió el esponsoreo en el frente de las camisetas.

A este lado del mundo, en cambio, se armó una tormenta perfecta. En un contexto de crisis económica y clubes siempre necesitados, el sector está en pleno crecimiento, con competidores ansiosos por inyectar cada vez más dinero en la vidriera de los subcampeones del mundo.

En este contexto, Mauricio Pinilla —Digital Lead para Argentina del Grupo Publicis— advierte sobre el efecto de normalización. Cuando una marca aparece en entornos tan variados, y de forma tan intensa, "deja de ser percibida como una categoría de riesgo y pasa a formar parte del paisaje cotidiano, con una visibilidad en públicos que posiblemente no son los más adecuados. Esto hace creer que es algo común visitar esos sitios, y apostar sin ningún tipo de consecuencias".

El periodista Alejandro Wall agrega algo inquietante. "Estas empresas juegan sobre lo que juegan los clubes: los resultados. Auspician a un torneo donde a su vez se recauda para apostar sobre lo que puede pasar en los partidos, lo que vuelve todo más turbio". Pinilla lo ratifica: "Cuanto más dependiente se vuelve un ecosistema de una categoría, más difícil resulta cuestionarla o debatir sus impactos".

El experto digital de Publicis vuelve a poner el foco en las responsabilidades internas.

—Cuando una marca pauta en una plataforma, no está comprando únicamente audiencia. También está contribuyendo a sostener determinados modelos de negocio, ciertos comportamientos y determinadas conversaciones (…) Hay cada vez más compañías preguntándose si una decisión es solamente legal o si además es consistente con sus valores, con su propósito y con el impacto que quieren generar. No solo si pueden hacerlo; también si deberían.

Hasta el año pasado, Jesper Svensson (CEO de Betsson) no parecía darse por aludido. Las apuestas eran "como el vino en una rica comida. No es el plato principal, pero acompaña y mejora la experiencia", le dijo a *La Nación*. "Disfrutar de un espectáculo deportivo es magnífico y se puede agregar el incentivo de una apuesta, que suma atractivo. Pero en los dos casos, siempre tienen que darse en la medida justa".

Algunos se niegan a beber de esa copa. En Argentina, la excepción se llama Vélez Sarsfield. La comisión directiva que asumió a fines de 2023 cumplió con una de sus promesas de campaña: no renovar el acuerdo con su principal patrocinador, Bplay. La explicación sonaba lógica: Vélez era un club familiar, ligado a la vida comunitaria, con un instituto educativo, y miles de socios y deportistas jóvenes. Asociarse a ese rubro les causaba incomodidad. La apuesta salió bien: aun con apremios financieros, los de Liniers llegaron a un acuerdo con una pyme nacional, por un 50% más que con el auspiciante anterior.

"Si un club como Vélez consiguió buenos contratos sin necesidad de las apuestas, otros podrían plantear lo mismo", razona Wall. "El tema es que, si la propia Asociación del Fútbol Argentino tiene esos auspicios, los clubes van a seguir yendo ahí para generar los mejores contratos. Entonces nadie va a querer correrse, porque todos están jugando el mismo juego".

La banca siempre gana

Si el ejemplo de Vélez no alcanza, también se puede mirar al norte… pero no tan al norte. En plena campaña electoral, Lula da Silva decidió dar una muestra del poder regulatorio del Estado al anunciar la prohibición de las apuestas deportivas en línea en todo el territorio brasileño. "Esto es como el cáncer: o extirpamos el tumor o nos matará", dijo durante un acto en San Pablo, antes del mazazo de Flávio Bolsonaro. La medida —que elimina sitios, aplicaciones y patrocinios legales— deberá ratificarse en el Congreso.

En los meses previos a las elecciones, Lula había hablado con personas que tuvieron que vender el auto, el terreno y hasta la casa por las deudas contraídas, o para seguir endeudándose. "Por favor, paren de jugar porque va a acabar con su vida —rogó—. El juego no fue hecho para que nosotros ganemos. El juego fue hecho para que ellos ganen".

La prohibición sería un golpe al esquema de financiamiento actual del fútbol brasileño: 14 de los 20 clubes de Primera tienen a una casa de apuestas como patrocinador principal. "No se puede crear una norma, conseguir que las empresas e instituciones se comprometan basándose en ella y, de la noche a la mañana, cambiar todo el marco regulatorio", se quejó Flamengo, el club más popular del país y vigente campeón de América, que recibía más de USD 50 millones anuales de Betano. La categoría suma USD 223 millones en esponsoreo a los clubes, además de lo que destinan a federaciones estaduales, a la propia Confederación Brasileña de Fútbol, medios y comunicadores.

En las oficinas corporativas de Argentina, por ahora respiran tranquilos. El Senado demora el tratamiento de un proyecto que prohíbe la publicidad de juegos de azar y apuestas online en medios, redes y estadios, los bonos de bienvenida y el esponsoreo de clubes, equipos y deportistas. La iniciativa había tenido media sanción en noviembre de 2024, a pesar de un potente lobby en contra desde la industria. Si la Cámara alta no avanza, el proyecto caerá en noviembre. Pero los impulsores de la ley tienen una esperanza en la Iglesia. Ese mes llegará al país León XIV, que considera el crecimiento de las apuestas "una plaga", "un grave problema educativo, de salud mental y de confianza social".

Como en Brasil, las voces del *establishment* ya advierten sobre los peligros al financiamiento de los planteles y la infraestructura de los clubes. Por las dudas, el Gobierno activó su propio proyecto. Días antes del Mundial, propuso bloquear y sancionar sitios no autorizados, pero sin regular a los que tienen licencia ni prohibir la publicidad con *influencers*.

Ante ese panorama, algunos —algunas, para ser justos— optaron por la autorregulación. En agosto de este año María Belén Lucius, más conocida como Belu Lucius desde una cuenta de Instagram con 3,3 millones de seguidores, reveló que —si hubiera aceptado todas las propuestas de esponsoreo de apuestas— hoy sería dueña de "la mitad de Nordelta". Parecía exagerar, pero no demasiado: por subir una sola historia a Instagram, le ofrecían un piso de USD 25.000. "Ni por toda la plata del mundo", se plantó.

En el otro extremo, a mediados del año pasado un grupo de *influencers* (entre los que estaban Wanda Nara, L-Gante y Flor Vigna, que suman 28,4 millones de seguidores) fueron obligados por la Justicia porteña a grabar videos de concientización, luego de haber sido imputados por la promoción de plataformas de apuestas ilegales. Los habían denunciado las casas legales.

Los creadores de contenido "muchas veces tienen más capacidad de influencia que los medios tradicionales o incluso que algunas instituciones", recuerda Pinilla. "No les corresponde reemplazar al regulador ni convertirse en especialistas en salud pública, pero sí entender que recomendar un producto financiero, una aplicación de inversión o una plataforma de apuestas no es lo mismo que recomendar una bebida o una marca de ropa. Cuando existe una relación de confianza tan directa con la audiencia, especialmente cuando incluye jóvenes y adolescentes, el criterio ético debería ser más exigente".

Para Wall, es momento de volverse pragmáticos. "Las apuestas están acá: son un problema, como lo son otros consumos que pueden llevar a adicciones", dice el autor —con Gastón Edul— de *No me arrepiento de este amor*, la historia de la Selección de Scaloni. Entonces advierte sobre el riesgo de que prohibirlas completamente, con el consecuente retiro del Estado, intensifique un circuito clandestino de por sí muy dañino. Sí prefiere trazar una línea clara respecto de la difusión: "Las publicidades de las casas legales te llaman a apostar. Y esa apuesta puede ser legal o clandestina, por más que te digan que no lo hagas".

Los datos les dan la razón. Una encuesta nacional del Observatorio Humanitario de Cruz Roja Argentina reveló que entre el 51% y el 66% de los adolescentes no puede distinguir entre plataformas legales e ilegales. El bombardeo de publicidad, más que clarificar, ayuda a fogonear el impulso. No importa cuánto, no importa dónde.

Cuando una marca aparece en entornos tan variados, y de forma tan intensa, deja de ser percibida como una categoría de riesgo y pasa a formar parte del paisaje cotidiano, con una visibilidad en públicos que posiblemente no son los más adecuados. Esto hace creer que es algo común visitar esos sitios, y apostar sin ningún tipo de consecuencias.

Cuando una marca pauta en una plataforma, no está comprando únicamente audiencia. También está contribuyendo a sostener determinados modelos de negocio, ciertos comportamientos y determinadas conversaciones. Hay cada vez más compañías preguntándose si una decisión es solamente legal o si además es consistente con sus valores, con su propósito y con el impacto que quieren generar.

dentsu

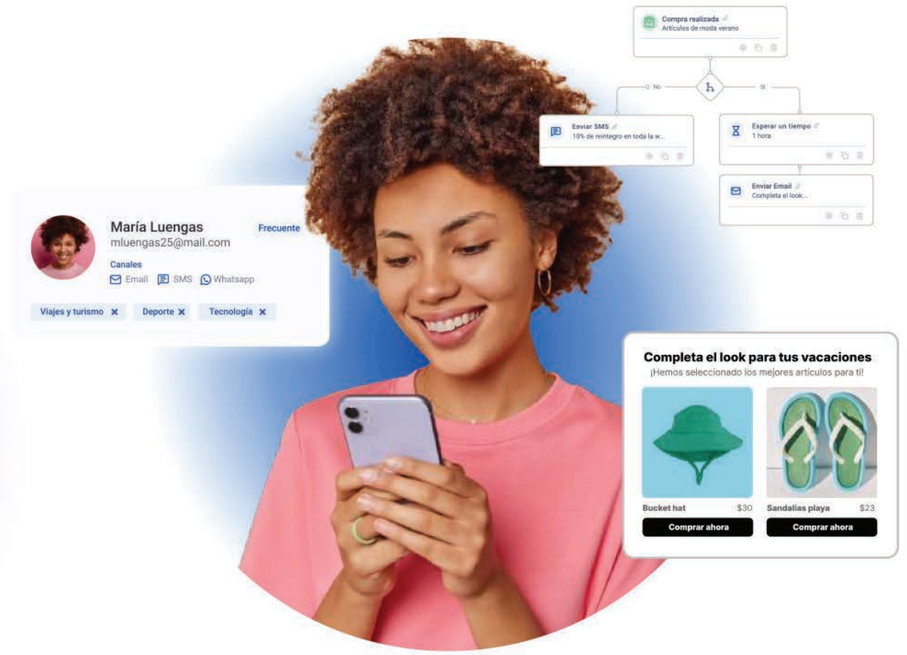
CARAT dentsu x iPROSPECT DC

INNOVATING TO IMPACT

emBlue

emBlue redefine el Customer Engagement: inteligencia, conexión y resultados en un solo sistema

El marketing fragmentado llegó a su fin. Unificar los datos es la clave para transformar cada interacción en una experiencia relevante.



Prueba emBlue

y empieza a conectar cada experiencia.

FUNDADA EN → 2017

INDEPENDIZADA 2024 ← EN

FEBRERO

SMALL AGENCY

Made

BIG IDEAS

Uno frena.

El otro duda.

Nosotros avanzamos

Somos la agencia de medios #3 en Argentina

Alcanzamos esta posición en los últimos rankings de Recma y de COMvergence, las dos consultoras globales que miden la performance del mercado de agencias de medios.

MIDIOS

20 AÑOS CUMPLIENDO CON TODOS.

GRUPOBLACK

FRIDA VIVE EN EL MALBA

POR **MARÍA PAULA ZACHARÍAS**
FOTOS **VALENTINA MAROZZI & DIEGO NEUMAN**



En la muy comentada muestra de Malba Viva Frida no hay casi pintura de Frida Kahlo. Solo hay dos y son las mismas que vemos hace años en el museo, repetidas en cientos de selfies de los visitantes. Lo que se encuentra en las salas del segundo piso es el repertorio visual de una mujer convertida en ícono. Los materiales que hicieron de ella una heroína. Todo lo que la entronó como figura legendaria de la cultura, el amor, la moda. El arte.

En la muestra que celebra el 25.º aniversario del museo, reina la pintura que es su Gioconda: todos quieren fotos con Autorretrato con chango y loro (1942), joya de la colección. Al lado, la triste Diego y yo (1949) pone épica al romance más turbulento de la historia del arte latinoamericano: Frida llora y no puede sacarse de la cabeza al muralista alfa Diego Rivera. Pero después, la exposición invita a admirar a Frida desde su tragedia personal, su trayectoria amorosa, la resiliencia ante la discapacidad y, sobre todo, su guardarropa.

Las fotos la muestran bella con sus tocados de flores y los trajes de tehuana, posando como una modelo para los fotógrafos del momento. Siempre fue una it girl. Enfrente, se ve el huipil amarillo vistiendo a un maniquí. Se siente su presencia en esa sala donde mujeres de cartapesta y sin cara visten sus polleras, sus rebozos adentro de una enorme vitrina: una pecera de Fridas fantasmales. Está el atuendo que inmortalizó Nickolas Muray en 1938 en esa serie en la que Frida posa sensual, profunda, en sus vestimentas tradicionales, la pollera azul, el rebozo magenta, eterno. El fotógrafo húngaro fue su amigo y amante durante años y la fotografió entre 1937 y 1946, y quizá por eso es la Frida más hermosa la que capta su lente, amada.

Todo su imaginario se repite en las salas de la muestra presentada por la Semana de la Alta Costura Argentina y el Museo Frida Kahlo de México, bajo la dirección general de Elina Costantini, declarada fanática y seguidora, al punto de vestirse igual, llamar a su hija Kahlo Milagro y sacar una colección inspirada en su figura: en la tienda se puede comprar un traje tehuano completo, zapatos y joyas inspiradas en el guardarropas de la mexicana. Sí, hay también postales, libretas y láminas con las fotografías y dibujos que trae la muestra, además de tazas y remeras con la frase “Pies, ¿para qué los quiero?”.

La muestra incorpora dos colecciones privadas: la de Gannit Ankori y una colección privada de fotografías, y suma más de 300 objetos y piezas originales. Están sus trajes, accesorios, aparatos ortopédicos, fotografías, cartas, documentos de archivo, litografías, tarros de crema y frascos de perfume Chanel, carteras. Es muy similar a la que se vio en el Museo de Bellas Artes de Houston y en el Victoria & Albert de Londres. Sus pinturas estuvieron hasta hace pocos días en el MoMA y ahora viajan a Londres para exhibirse en la Tate. Solo en los días del aniversario del museo, cuando la entrada era gratuita, pasaron por la muestra de Malba 25.000 visitantes.

“Frida no es solo una pintora: es un caso único de iconicidad, mito y cultura de consumo que no tiene precedentes en la historia del arte”, señaló a la prensa Mari Carmen Ramírez, experta en arte latinoamericano y curadora de la muestra en Houston. “Frida fue una identidad fragmentada y multifacética: intelectual y mestiza, autodidacta y sofisticada, heterosexual y bisexual. Esa flexibilidad permitió que distintos grupos se reconocieran en ella desde lugares muy distintos”, comentó.

La llamada fridamanía nunca se acaba: mientras su obra alcanza récords insospechados en las subastas internacionales, la mujer de las cejas unidas es protagonista de películas, billetes, sellos postales, documentales y exposiciones en todo el mundo, que son éxito de público. Los récords: Eduardo Costantini, el fundador del Malba, marcó uno para la artista en subastas en 2021, cuando pagó por Diego y yo 34,8 millones de dólares en Sotheby’s. La misma casa de remates vendió en 2025 otra pintura de Frida por 54,6 millones: El sueño (La cama) (1940), y se convirtió así en la obra de arte más cara realizada por un artista de América Latina y por las mujeres a nivel global.

Las mil y una Fridas, la que vale millones y las que se repiten en pósters, llaveros, estatuitas, como parte de la industria del merchandising, cobran humanidad en estas paredes y vitrinas. A pedido de Elina Costantini, una paleta y un par de pinceles de los que se conservan en Casa Azul se exhiben en la muestra de Malba. La mujer sufriente que sobrevivió al mal de amor y al mal dolor triunfa en sus pinturas y en el recuerdo de la cultura visual de esta era. La exposición nos muestra la piedra angular de todo ese despliegue, que son los objetos que rodearon a la mujer histórica, antes de convertirse en stickers. Y algo más: Frida usa su apariencia como performance. Su manera de presentarse al mundo es una declaración de principios y de valor.

De niña, con el bozo ya incipiente, mira a la cámara desafiante con un gran moño en la cabeza. Frida es vanguardia en la estética feminista. En otra foto es una nena sobreviviente de la poliomielitis y comienza a usar su vestimenta como un manifiesto artístico y político: se viste con traje de hombre. Temprano en su vida comienza a utilizar el vestido para expresar su identidad de género. Después de la polio, empezó a usar faldas largas para cubrir sus diferencias físicas, y fue el comienzo de una relación muy importante entre el vestido y su cuerpo. Con el tiempo, usará sus prótesis como bandera, las pintará y las mostrará como obras de arte. Eso también es Frida.

La primera sala muestra en fotografías a sus padres y su niñez. Llega hasta el dibujo de su accidente viajando en autobús, cuando casi muere. Era apenas una adolescente cuando el colectivo en el que viajaba chocó contra un tranvía y se rompió la columna vertebral, el cuello, las costillas, la pelvis. Sin poder moverse de la cama, transformó su dolor en arte. Hizo el dibujo un año después, en 1926. “Este es el comienzo de la carrera artística de la gran artista mexicana que conocemos hoy. Pero también fue el comienzo del deterioro de su cuerpo”, señala Circe Henestrosa, curadora de la exposición.

Otra escena la encuentra a los besos con Diego Rivera, en una foto que duele: ella está en cama, como tantas veces, y pinta, besa, pinta. Frida vive y sobrevive. Es la sala que nos sumerge en el turbulento romance que no hizo más fácil su vida. Cuando murió, en 1954, se había sometido a 35 operaciones, tenía una pierna amputada y había abortado tres veces los hijos que soñaba tener con el gran amor de su vida, que la engañó hasta con su propia hermana.

Se han escrito decenas de libros sobre su historia. En la mesa de novedades de las librerías nunca faltan libros infantiles, novelas o gruesos tomos de imágenes. Nada más la editorial RM le dedicó en los últimos años más de una docena de títulos: publicó sus diarios, un registro del baño por la fotógrafa Graciela Iturbide, otro de sus vestidos por la artista japonesa Miyako Ishiuchi, una selección de cartas, poemas y textos, y Nunca te olvidaré, los retratos de Muray. Lectura imprescindible: Frida: una biografía de Frida Kahlo, de Hayden Herrera, la biografía más importante y exhaustiva sobre la artista mexicana, publicada originalmente en 1983 y reeditada hasta el cansancio.

Hay en la sala un video de media hora que la muestra a Frida









en Casa Azul, donde se guardan todos sus tesoros. Están en el ingreso de la muestra algunos de los 300 judas que Frida y Diego coleccionaban y tenían por toda la casa. “En esta casa ella creó un microcosmos con sus jardines, sus plantas, sus animales, sus exvotos, su arco prehispánico, sus artesanías. Expresaba su mexicanidad”, señala Henestrosa. Un puñado de esas pequeñas pinturas devocionales de su colección acompañan la muestra. La pintura de Frida tiene algo de eso.

En las fotos de esta sala ya luce su traje de tehuana. “Frida decide portar este vestido al final de la Revolución Mexicana. Tuvimos un ministro de Educación, José Vasconcelos, que dijo que México solamente podía salir del trauma de la revolución a través de la promoción de la educación y la cultura. Él comisiona a los grandes artistas mexicanos muralistas como Diego Rivera y José Clemente Orozco las escenas que enseñaban el México indígena, porque él quería que el pueblo se sintiera orgulloso de sus raíces. Frida se alinea con esta ideología y escoge un vestido del matriarcado del Istmo de Tehuantepec. En el sudeste del país, en el estado de Oaxaca, las mujeres están vestidas así. Nosotros tenemos 68 grupos indígenas. Frida pudo haber escogido cualquier vestido, pero escoge al final de los años 20 un vestido de mujer poderosa que le permite comunicar su mexicanidad. Le permite también distinguirse de su muy famoso marido en un tiempo en donde el arte estaba dominado por los hombres”, explicó la curadora durante la inauguración.

También se relaciona con su discapacidad. El vestido se construye de una blusa o un huipil corto, una falda larga y un tocado. Cuando está de pie, centra la atención en su torso y cabeza, y disimula su cuerpo roto y sus piernas heridas. Las fotos y los trajes cobran otra dimensión. Son obra, porque Frida se viste de la misma manera en que posa para las fotos y como elige autorretratarse en sus pinturas. Todo está encadenado. Incluso en la sala dedicada a su discapacidad, donde se ven sus corsés, bastones y piernas ortopédicas, decorados con pintura. Kahlo construyó su imagen como un lenguaje de expresión en el que convergen identidad, política, género y discapacidad. Comprendió profundamente el poder de la autoconstrucción. “Ella encontró en el arte del vestido vehículos creativos para poder lidiar con estas experiencias dolorosas. Los interviene como si fuera una segunda piel, los pinta casi como un acto de rebeldía. En la cama sigue pintando porque eso la mantiene viva”, explica Henestrosa. La norma ética de las curadoras fue no mostrar nada que Frida no haya decidido mostrar en vida.

En 2004 se abrió una caja de Pandora: dos baños que habían permanecido cincuenta años cerrados en la casa legendaria de Coyoacán. Los había clausurado Diego a la muerte de Frida, para resguardar la intimidad de Frida. Adentro aparecieron corsés ortopédicos decorados, una prótesis de pierna con bota, muletas, medicamentos y batas de hospital, además de 300 prendas de su guardarropa. Ese botín es lo que ahora muestran los museos del mundo.

Hay un dibujo que es génesis de la exposición: Las apariencias engañan (1934), desconocido hasta entonces. El cuerpo maltrecho parece borrarse de un lado y florecer del otro, con una pierna más flaquita y su columna dolorida contenida por un corsé. “Juega con esta idea de cubrir el cuerpo con esas telas preciosas, pero a la vez lo descubre a través del arte y esta idea de cubrir y descubrir es algo constante”, señala. Con todas estas ideas, ver su guardarropas cobra otra dimensión. El dibujo tiene el mismo foco que la litografía Sin título (El aborto) (1932) puesta al lado de las dos pinturas. Otra vez el cuerpo sufriente de Frida, pero ahora con un bebe al lado, y un río de sangre corriendo entre sus piernas. Es la primera representación del aparato reproductor femenino en el arte. Dibujarse el cuerpo después de cada trauma parece ser su forma de sobrevivir.



