

REPORTE PUBLICIDAD



Sumario #142



Editorial

Periodismo (27 años) para entender. Por Carlos Acosta | <05>

Streaming wars de cara a 2022. Por Horacio Marmurek | < <u>08</u>> El versero. Por Lalo Zanoni | <14>





Reportaies

Fernando Moiguer. Compañía de Negocios Moiguer. Por Majo Acosta & Marta González Muguruza | <20>

Laureno Mon. The Sprout Studio. Por Marta González

Muguruza | <<u>26</u>> Mariela Mociulsky. Trendsity. Por Majo Acosta &

Marta González Muguruza | <34> Ezequiel Arslanián / Accenture Interactive. Por Majo Acosta

& Marta González Muguruza | <40> Diego Medvedocky. Grey Latin America. Por Marta González

Muguruza | <<u>52</u>> Florencia Lujani. Por Majo Acosta & Marta González

Muguruza | **<58>**

Alejandro Domínguez. La América. Por Majo Acosta | <64> Juan Lavista. Por Majo Acosta | < 96>

Cintia González Oviedo. Por Majo Acosta & Marta González Muguruza | <<u>102</u>>

Tony Gulisano. The One Club. Por Carlos Acosta | <108>









Informe especial

Medios & pospandemia. El día después. Por Pablo Corso | <68> Marcas & audiencias en el mundo post-Corona. Por Majo Acosta y Carlos Acosta | <<u>78</u>>

Leila Guerriero. La mirada encendida. Por Pablo Corso | <46>



Festivales

The Atlantic Festival 2021. Marta González Muguruza | <110> Fast Company Innovation Company. Marta González Muguruza | <<u>118</u>>

Editor Carlos Acosta | Director María José Acosta | Global Editor Marta González Muguruza | Colaboradores Pablo Corso, Horacio Marmurek, Lalo Zanoni | Fotos Santiago Mele, Mariana Roveda | Ilustración de tapa Javier Joaquín | Diseño Andrea Di Cione [Un día perfecto] | Webmaster Rafael Defelice | Reporte Publicidad es una revista bimestral dedicada a temas de publicidad, marketing y comunicación | Edición nº 142 | Noviembre-Diciembre de 2021 | Los artículos firmados no reflejan necesariamente la opinión de la revista

4 Anunciar



PERIODISMO (27 AÑOS) PARA ENTENDER CARLOS ACOSTA

"Escenas del nuevo mundo" es el concepto que recorreremos en esta nueva edición aniversario. Una guía para entender esta época post pandémica. El rol que juega y jugará la comunicación. Qué pasa con el consumo. La creatividad. La economía. Las nuevas formas de liderazgo. La sustentabilidad imprescindible. Todos temas que conforman una aconda amplia y compleia.

man una agenda amplia y compleja. "En un lugar donde nadie tiene plan, el que tiene un cachito de plan define para dónde va el mercado" afirma Fernando Moiguer en la entrevista que abre este número. Conocedor como pocos de los vaivenes locales, le toma la temperatura al mundo de los negocios post pandemia y deja varias claves. A lo largo de toda la edición rescatamos el valor del pensamiento estratégico cuando estamos navegando en la oscuridad. ¿Cuáles son las ventajas competitivas para la Argentina que viene? Mariela Mociulsky comparte que llegar a los consumidores hoy es un desafío enorme para todas las compañías. Estamos vulnerables y a la vez exigentes, con hábitos y humores cambiantes. Qué esperamos de las marcas, qué cicatrices dejó la pandemia son algunos de los temas que abordamos con la CEO y fundadora de Trendsity. En relación a los medios y las audiencias, ¿cómo fue la inversión y cuáles fueron las categorías más activas?, ¿se ha modificado el media consumer journey?, ¿es posible planificar en un país donde lo único estable es la inestabilidad? En un informe especial hablamos con referentes de los principales medios del país. La agenda de género se volvió ineludible para marcas y compañías y es por eso Cintia González Oviedo, entrevistada para este número, sigue poniendo luz sobre un tema sobre el que todavía hay mucha ignorancia.

Los cambios de paradigmas –acelerados por la pandemia– nos obligan a revisar nuestra manera de trabajar,

el qué se dice, cómo y por dónde. Los medios de comunicación profesionales nos vimos obligados a redoblar esfuerzos para que la monetización no atente contra la calidad del trabajo, que no se desnaturalice banalizándola con cotillón que poco aporta a la actividad. Los premios y reconocimientos se siguen multiplicando pero poco tienen que ver con los festivales que aportan valor al negocio. ¿En qué se han convertido? Decidimos convocar a un profesional que sabe y mucho sobre festivales como Tony Gulisano en un reportaje imperdible.

La virtualidad nos permitió asistir a eventos que valen la pena. Uno es el FastCompany Innovation Festival, en donde se recorrió los variados aprendizajes que dejó la pandemia y se analizaron cuáles son las capacidades y liderazgos necesarios para reconstruir los negocios. Compartimos algunos workshops que nos dieron un anclaje práctico a través de consejos y ejercicios de grandes especialistas internacionales respecto de la nueva modalidad que tomó nuestro trabajo desde casa.

The Atlantic Festival sigue siendo una brújula de excelencia. En esta edición 2021 se exploraron ideas para construir un futuro mejor. Líderes de diferentes industrias discutieron sobre cambio climático, equidad racial, salud, educación, política, negocios y cultura; el futuro de la sustentabilidad del negocio y la producción de alimentos. Cómo la inteligencia artificial está modelando el futuro de la humanidad son algunos de los temas abordados.

Entre los reportajes destacados de este número, un mano a mano con Alejandro Domínguez, Diego Medvedocky, Laureano Mon, Ezequiel Arslanián y Leila Guerriero, con quien nos tomamos una pausa para hablar más allá de la comunicación.

El futuro de los negocios está en riesgo y la sustentabilidad no puede ser un

tema de moda, es por eso que compartimos una entrevista ineludible con Florencia Lujani, estratega cultural argentina radicada en Londres, quien nos abre los ojos antes de que sea demasiado tarde.

La apuesta de Facebook hacia el metaverso también es tema de agenda y lo abordamos en nuestro sumario.

Dos temas para el final. Primero, nuestro agradecimiento a empresas, agencias, productoras y medios de comunicación que con su presencia publicitaria (y sin tarifa a la gorra) nos permiten hacer periodismo en serio, sin concesiones, buscando siempre la relevancia y con la transparencia necesaria que nos posibilita vivir sólo de los avisos. Segundo, una promesa: una edición anuario con todo lo que suceda en el Diente organizado por el Círculo de Creatividad Argentina a realizarse en un par de semanas, un balance de lo mejor y lo peor del año, más las perspectivas de lo que creemos será un 2022 más próspero (¡v vacunados!).

EDITORIAL | 5



Creemos en el negocio de la experiencia

En Accenture Interactive, reinventamos experiencias en industrias, países y empresas enteras para impulsar el crecimiento sostenible de nuestros clientes.

accenture.com.ar



SEGUIMOS MIRANDO AL FUTURO Y NOS IMAGINAMOS UN MUNDO EN EL QUE TODAS LAS PERSONAS TENGAN ACCESO A LO QUE LES HACE REALMENTE BIEN: EL DISFRUTE COMPARTIDO, LOS PEQUEÑOS MOMENTOS DE PLACER, ALIMENTOS DE CALIDAD Y UN ENTORNO CUIDADO.





Hace 70 años comenzamos elaborando caramelos y hoy llegamos a más de 100 países con 3 divisiones de negocio: alimentos de consumo masivo, agronegocios y packaging.





OPINIÓN STREAMING WARS DE CARA A 2022 HORAGIO MARMUREK

Termina el año 2021 y la nueva normalidad atravesó el mundo. Después de los protocolos y las vacunas, después del movimiento de fechas de estreno y la apertura y cierre de rodajes, la industria audiovisual parece encaminarse y pensar en mucho más allá del año que viene. Los meses finales de este año y los primeros del que viene tendrán varias novedades para la industria audiovisual argentina.

A los estrenos en plataformas de las series *El Reino* (Netflix), *Días de Gallos* (HBO Max), Terapia alternativa (Star+) o Maradona: Sueño bendito (Amazon Prime Video), entre otras, se espera la fecha exacta de una buena cantidad de miniseries, películas y nuevas temporadas desarrolladas y, en una buena parte, filmadas en el país. Algunas están entrando en el proceso de posproducción, otras en pleno rodaje, varias en desarrollo. Y, lo más interesante, son varios los actores del mundo audiovisual que se suman a la competencia de generar contenidos con la mirada puesta en las plataformas para llegar a un público global antes que local.

Pueden ser historias locales con interés global como es el caso de *Santa Evita*, miniserie que tiene a Natalia Oreiro en la piel de la abanderada de los humildes, que recrea el libro de Tomás Eloy Martínez y que se verá por Star+. La vida de Fito Páez, que se verá por Netflix y se encuentra en pleno rodaje, contará los primeros años del músico rosarino en una primera temporada que termina un poquito antes de la llegada de Cecilia Roth a su vida y de la consagración con el disco *El amor después del amor*.

Amazon Prime Video dio a conocer el elenco de la próxima serie Amazon Original argentina, *losi, el espía arre-* pentido, que se verá en marzo de 2022. Con un elenco repleto de estrellas de Argentina y Uruguay, la serie contará con Natalia Oreiro, Gustavo Bassani, Mercedes Morán, Alejandro Awada, Carla Quevedo, Minerva Casero, Marco Antonio Caponi, Daniel Kuzniecka, Matías Mayer, Juan Leyrado, Damián Dreizik, Carlos Belloso, Roly Serrano y César Troncoso. Basado en un libro de investigación de Miriam Lewin, es un thriller de espionaje argentino que cuenta la historia de un joven agente de inteligencia en una misión de redención, a través de la osada búsqueda de los perpetradores de dos de los ataques terroristas más letales en la historia de América Latina. Detrás de todos

ellos está Daniel Burman. El estreno de la primera temporada de Maradona: Sueño bendito sin duda acelerará el comienzo del rodaje de la segunda. Lo que nadie puede dudar es que el estreno del primer episodio por Canal 9 aceitó los contactos entre los dueños de la emisora y los de la plataforma: Amazon Prime Video, Kapow y Grupo Octubre, anunciaron Supernova, la nueva comedia dramática dirigida por Ana Katz, y protagonizada por un elenco joven y estelar integrado por Ruggero Pasquarelli, Carolina Kopelioff, Johanna Chiefo, Nancy Dupláa, Ines Estévez, Marina Bellati, Luis Ziembrowski y Diego Cremonesi. Supernova se podrá ver en 2022 exclusivamente en Amazon Prime Video para toda Latinoamérica y los Estados Unidos, y por televisión abierta, solo en la Argentina, a través de Canal 9.

Supernova es el viaje emocional, y también sexual, de un grupo de jóvenes que atraviesan el umbral de los 30 años y, en el intento por deconstruir la falsa imposición social de que para esa edad

todo tiene que estar encaminado, buscarán su propia voz, identidad y adónde (o con quién) realmente pertenecen. *Supernova* está producida por Kapow, en coproducción con Grupo Octubre. Ana Katz es showrunner y directora de la serie. Los productores ejecutivos son Agustín Sacanell, Lucas Rainelli, Diego Ventura y Johanna Chiefo. *Supernova* contará con cuatro episodios de 30 minutos de duración y estará disponible en 2022 sin fecha precisa.

Uno de los asociados en este proyecto viene creciendo mucho en el desarrollo de ficciones para plataformas. Estamos hablando de Kapow, que tomó la posta de Polka para llevar adelante la tercera temporada de *El jardín de bronce*, la serie original de WarnerMedia Latin America para HBO. Encabezada por Joaquín Furriel, la nueva temporada de la serie está compuesta por ocho episodios y se estrenará en HBO Max Tras una exitosa segunda temporada, y con una nominación a los premios Emmy Internacional en la categoría de Mejor Serie Dramática, llega la nueva entrega de la serie donde Fabián (Joaquín Furriel) interviene nuevamente en un caso de desaparición. El protagonista se une al equipo formado por Rigonni, la fiscal Guernsback y el criminalista Monterroso tras las pistas de un secuestrador serial. Junto a Furriel, el elenco cuenta con las actuaciones de Juan Leyrado, Maite Lanata, Alejandro Awada, Jazmín Stuart, Luis Ziembrowski, Rafael Spregelburd, Elisa Carricajo, Belén Chavanne, Sofía Palomino v Marcelo Subiotto, con el actor invitado Pepe Soriano y la participación especial de Norman Briski. Filmada entre Buenos Aires y Bariloche, la serie está en proceso de posproducción y programada para el año que viene.



Lo más interesante de todos estos proyectos es la amplitud de temas, estilos y formatos que manejan. Faltan reseñar en esta lista producciones para Disney+, alguna para Paramount+ o el trabajo para Star+ sobre la vida de Ricardo Fort.

La diversidad de temas, algunos muy locales, otros con clara proyección internacional y algunas incógnitas sobre quién es el público objetivo de los mismos, habla de un momento interesante para el trabajo local.

Local en el sentido más concreto de la palabra, ya que los contenidos se han vuelto globales. Hoy el mundo está más cerca que nunca para quien consigue ubicar su producto en una plataforma. Distancia de rescate, la película sobre el libro de Samanta Schweblin, se mantuvo algunas semanas como lo más visto en Estados Unidos, permitiendo a todos los involucrados en el proyecto una proyección que el mero estreno en cines no le hubiese otorgado.

¿Cuántos espectadores en el mundo cosechará la serie de Maradona solo por el hecho de estar disponible en una plataforma? ¿Cuántos de los actores que se ven en pantalla recibirán llamadas que no imaginaban?

2021 volvió a probar que hoy es más fácil ser un fenómeno global que en otras épocas. Netflix lo consiguió con *El juego del calamar*, una miniserie del montón, que produjo un éxito impensado para todos los involucrados. Reflejado en el aumento de las ventas de zapatillas Vans que se ven en pantalla, en la cantidad de memes en redes sociales, en los titulares de preocupación en los medios y en las discusiones intrafamiliares de menores con adultos por la visión de la violenta producción, la historia conectó de una manera par-

ticular con los usuarios de la plataforma y le agregaron un valor insospechado hasta antes de su estreno.

Ese fenómeno se puede analizar desde el campo social pero vale la pena verlo desde el económico.

El valor de la serie más comentada del mundo durante dos semanas puede alcanzar para valorizar una plataforma que está haciendo del internacionalismo su baza más fuerte.

La empresa de Ted Sarandos, si bien no fue pionera, es la que mejor ha desarrollado el tener producciones originales para su servicio en cada lugar donde desembarca. Así como los romanos plantaban la vid en cada territorio conquistado, Netflix consigue un Original en cada país donde desembarca. Ya sea para cumplir con normas regulatorias, como la cuota de pantalla o de producción local, lejos de pelearse con ellas, se abraza en una estrategia de marketing que le viene funcionando a la perfección. En lugar de replicar el modelo que Hollywood emitía desde Estados Unidos al mundo, aquí es a la inversa, del mundo hacia el país natal.

No es extraño, entonces, que los antes inconquistables estadounidenses que no leían subtítulos, hoy lo hagan, o que los doblajes se hayan acrecentado de manera exponencial.

No todas las plataformas han podido actualizar sus valores o dar de baja su promociones. De hecho solo una ha podido realizar dos aumentos en lo que va del año y es, una vez más, la N roja. Seguir siendo la plataforma prominente, la que domina el diálogo global, la que diversificó sus contenidos antes que nadie, tiene sus privilegios. Sigue siendo la que innova. Ya sea comprando un estudio que produce cómics como Millarworld, o desarrollando vi-

deojuegos para celulares y tabletas que presentaron a principios de noviembre. Todos los usuarios del mundo podrán jugar cinco juegos móviles: *Stranger Things: 1984, Stranger Things 3: El juego, Shooting Hoops, Card Blast y Teeter (Up).*

Ese desarrollo le permite seguir adelante con una plataforma de streaming que se parece más a una red social para mantener al usuario siempre dentro del ecosistema. Una miniserie éxito capitaliza aún más la OTT y le permite despegarse de su competencia, que crece pero aún no llega a alcanzarla.

Disney anuncia inversiones en Oriente, ficciones, reality shows, dibujos; HBO plantea un hub de producción y un desarrollo de talentos para la región; Amazon se va haciendo amiga de las coproducciones locales.

El mundo es muy distinto al culminar 2021 del que era a fines de 2020. Pero aún hay más para ver, metafóricamente y no tanto: mientras salimos de la pandemia y recuperamos cierta "normalidad", el crecimiento de plataformas contratadas empieza a ser revisado por el usuario, consumidor. Y ahí entra un fenómeno no tan explorado pero que es para mirar con más atención: las OTTs gratuitas pero con publicidad. Una lista larga que se suma a la búsqueda de atención de todos los que miramos televisión, celulares, tabletas y demás.

Un fenómeno que pide más atención para el año que viene. Así sea.

Horacio Marmurek es periodista de cultura y espectáculos















SOMOS EL SISTEMA MULTIPLATAFORMA NACIONAL DE MAYOR ALCANCE.











38.5 MM

Audiencia nacional Artear Multimedia **26.6** MM

Audiencia mensual nacional en TV

19.4MM

Usuarios Únicos Web Argentina (Google Analytics) **13.5** MM

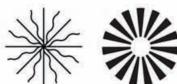
Suscriptores en canal de **Youtube**

Seguidores en RRSS

53.5 MM

Alcanzamos a todas las audiencias con contenidos originales y de calidad, generando oportunidades de negocios a través de nuestros medios.

Septiembre 2021 Kantar Ibope Media Argentina Total personas 7 a 24 Septiembre 2021 RRSS Facebook, Instagram Crowdtangle | Twitter, Youtube Social Blade | Tik Tok Agosto 2021 Digital UU Multiplataforma Comscore



40





WORK THE VORK THE WORK THE VORK THE WORK THE VORK THE WORK THE VORK THE WORK THE VORK THE WORK THE

THE WORK THE WORK THE WORK

DESDE 2001

WORK THE WOR WORK THE WOR

THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR
THE WORK THE WOR
THE WORK THE WOR
THE WORK THE WOR
THE WORK THE WOR
THE WORK THE WOR
THE WORK THE WOR
THE WORK THE WOR
THE WORK THE WOR
THE WORK THE WOR
THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR
THE WORK THE WOR
THE WORK THE WOR
THE WORK THE WOR
THE WORK THE WOR
THE WORK THE WOR
THE WORK THE WOR
THE WORK THE WOR
THE WORK THE WOR
THE WORK THE WOR
THE WORK THE WOR

THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR THE WORK THE WOR



OPINIÓN EL VERSERO LALO ZANONI

Mark Zuckerberg está convencido de que él nos va a explicar cómo será el futuro. Qué haremos en él, cómo nos vamos a relacionar, qué cosas nos van a entretener, de qué manera compraremos productos, etc. Cree ver el futuro, cree poder construirlo. Y no solo nos lo explica sino que ahora, hace pocas semanas, nos lo mostró. Y dice que se llama Metaverso.

Nuestro presente es tan embolante, violento y frustrante (piensa Zuckerberg pero no lo dice), que él va a crear para nosotros una realidad paralela donde todo esté bien. "Una internet inmersiva" repite frente a su avatar en 3D igualito a él, que no es precisamente generoso en sus gestos y expresiones. Al ratito ya no se sabe cuál es cuál. Lo dijo en la conferencia anual Connect donde también anunció el cambio de nombre de la empresa, que ahora se llama Meta y engloba a todas las compañías bajo su paraguas.

¿Cuál es el objetivo del Metaverso zuckerbergiano? Jaqueado por todos lados y con distintos problemas en el frente (desde legales y políticos hasta técnicos y de reputación), Zuckerberg intenta desesperadamente instalar otro tema en la agenda asociada a Facebook que no sea un problema. Lo que pasa es que nadie le dice que el problema de Facebook, en el fondo, tal vez sea él. Es hora de dar un paso al costado pero su ego, más propio de un niño caprichoso que de uno de los hombres más ricos del planeta, se lo impide. Y ahora, otra vez sí, esta vez les juro que sí, promete que con su nuevo Metaverso se va a preocupar en serio de la seguridad y de proteger los datos personales de dos mil millones de personas. ¿Le creemos? Zuckerberg no para de gritarnos que le creamos, como si estuviera rogándole a su pareja que lo ame.

No está de más recordar que la nueva empresa Meta es la dueña de Facebook, Instagram, WhatsApp, también del mensajero Messenger y del casco de realidad virtual (VR) Oculus, entre otras setenta empresas que fue comprando mientras estábamos distraídos subiendo fotos de nuestras vacaciones, debatiendo con desconocidos sobre la cuadratura del círculo y repartiendo "Me gusta" a nuestros amigos virtuales. El cambio de nombre se hizo para separar a las demás plataformas y emprendimientos de la compañía con la mala imagen que arrastra Facebook. Parece que, ahora, nadie quiere mezclarse con la red social. Suena ingrato porque Facebook es la que todavía aporta el dinero para que el resto pueda funcionar. Pero así trabajan las lealtades en el mundo de los negocios digitales.

Ahora Metaverso fue presentado como "un espacio virtual social en 3D donde se pueden compartir experiencias inmersivas con otras personas, incluso cuando no pueden estar juntas, y hacer cosas que no podrían en el mundo físico". O sea, en vez de interactuar entre nosotros con una pantalla en el medio (de la compu, tablet, celular) ahora lo haríamos en un escenario nuevo, un espacio en 3D y con anteojos especiales (que hay que comprarle a Meta, claro). Suena a Second Life, ¿recuerdan?

Esa internet de principios de los 2000 donde la promesa era que interactuaríamos entre nuestros avatares en un mundo paralelo y en tres dimensiones. El furor de Second Life duró poco, pero incluso algunas marcas importantes llegaron a pagar para plantar su bandera en el nuevo mundo. Todo quedó en la nada. Ahora Zuckerberg vuelve con esa idea e insiste con "la nueva versión de internet". Lo que mostró no fue más que una idea que ya suena repetida. Hasta el momento, lo que varias empresas grandes como Google, Microsoft, Samsung o Intel intentaron hacer con realidad virtual, aumentada o cualquier otra realidad, tuvo un solo resultado: el fracaso. Tal vez haya alguna posibilidad con el rubro de los videojuegos inmersivos en entornos

Zuckerberg no habló de herramientas de software, no dio fechas ni ningún otro detalle concreto de interés, pero se habla de que el proyecto tardará diez años y demandará varios billones de dólares de inversión. ¿Le funcionará Metaverso? El CEO tiene dos cosas a favor en ese sentido: muchísimo dinero, muchísima gente cautiva (un estimado de tres mil millones de usuarios) y una enorme capacidad de desarrollo interno. Pero también una gran contra: ya casi nadie le cree. Ni sus propios empleados.

* * *

El mismo día que Zuckerberg presentaba su metaverso, una exgerenta de Facebook llamada Frances Haugen daba



detalles ante el Congreso de Estados Unidos sobre cómo la red social hacía para maximizar la interacción entre sus plataformas mientras sus negocios generaban efectos negativos para la sociedad, especialmente en los grupos de personas más jóvenes. Dijo Haugen: "Los altos ejecutivos saben cómo hacer más seguros Facebook e Instagram, pero no lo hacen porque ponen sus inmensos beneficios por encima de la gente". Y aportó como prueba miles de documentos internos. Esa filtración de Haugen —bautizada por los medios "garganta profunda" en honor al famoso caso Watergate— fue el mayor golpe interno para la empresa de Zuckerberg hasta el momento.

Es cierto que casi todo lo que ventiló la exempleada (que estuvo dos años en la empresa) ya había sido dicho por varios medios, distintas organizaciones de defensa del consumidor y también por algunos exempleados. Pero la diferencia es que Haugen aportó muchos documentos internos reales que confirman que desde adentro de la empresa —y desde los más altos niveles— no solo sabían que lo que estaban haciendo generaba efectos negativos en los usuarios sino que ellos mismos lo estimularon. Y también reveló que la política interna era negarse a modificar el rumbo de sus prácticas nocivas.

Básicamente los algoritmos de Facebook priorizan los posteos más tóxicos y polémicos para estimular a que el usuario pase más tiempo dentro de la red social porque reacciona a responder, a indignarse, a compartir sus textos con sus amigos, etc. Cuanto más

tiempo pasa en la plataforma, más publicidad recibe. Por eso la empresa prioriza sus beneficios económicos (más del 97% de sus ingresos son por la venta de publicidad) por sobre la salud mental de la gente, que es bombardeada con mensaies tóxicos, violentos, racistas, discursos de odio, fake news, teorías conspirativas, etc. Nada que no sepamos, pero ahora Haugen lo puso sobre la mesa. Dijo que se decidió a presentarse en la justicia con toda esa información después de la ya famosa toma del Capitolio el 6 de enero pasado. Los grupos violentos que se alzaron aquel día trágico (que terminó con un muerto) se habrían organizado en grupos de Facebook, estimulados y reunidos por el algoritmo.

La red social también fue señalada por su accionar en la India y en la masacre de musulmanes en Myanmar (Birmania), en 2016.

* * *

El mismo día que termino de escribir esto, Meta anuncia que, a partir del 19 de enero próximo, ninguno de sus anunciantes podrá crear campañas publicitarias dirigidas exclusivamente a algunos usuarios en función de criterios políticos, raciales, sexuales o religiosos. No más avisos personalizados por ideas y/o creencias como ocurrió hasta hoy, cuando un candidato político puede elegir hacer anuncios que solo sean vistos por católicos, lesbianas, judíos o progresistas, por ejemplo. Esto aumenta la polarización y la discriminación, entre otros efectos no-

civos para la sociedad. Tampoco se podrán elegir determinados problemas de salud, por ejemplo dirigirles avisos a los enfermos de cáncer o a personas en tratamientos como quimioterapia, etc. Tanto Google como Twitter ya habían inhabilitado este tipo de publicidad y avisos políticos en sus plataformas. Es una decisión importante, que ya se le reclamaba hace mucho tiempo a Facebook (y que también abarca a Instagram y Messenger) pero ahora, jaqueado por los medios y la opinión pública (y la presión política y judicial), decidió implementar. Algo es algo.

* * *

Mientras tanto, la red social Facebook no para de ganar dinero. Como una aspiradora, se queda con un porcentaje de toda la pauta digital que, según analistas, va del 30 al 50% de la torta mundial. Eso significa muchísimo dinero. El último reporte trimestral (de octubre pasado) arrojó un crecimiento del 33% en su facturación anual, dejando una ganancia de 9100 millones de dólares (17% más que en el anterior trimestre). Lo repito por las dudas: solo en un trimestre la empresa ganó nueve mil cien millones de dólares. Ganancias reales, no virtuales. El único verso que parece importarle a Zuckerberg.

Lalo Zanoni es periodista especializado en comunicación digital y nuevos negocios



Nuevo lavavajillas compacto

- Optimiza el espacio de tu cocina gracias a sus dimensiones mas pequeñas.
- Ahorro con el bajo consumo de agua de tan solo 8 litros.
- Súper Silencioso y eficiente gracias al motor EcoSilence.
- Máximo cuidado de tu vajilla y copas garantizado con su función GlassProtect.

2 años de garantía







Escaneá y descubrí la magia de la Navidad.



III AND MARKET OF THE PROPERTY OF THE PROPERTY

"EN UN LUGAR DONDE NADIE TIENE PLAN, EL QUE TIENE UN CACHITO DE PLAN DEFINE PARA DÓNDE VA EL MERCADO"

Conocedor como pocos de los vaivenes locales, el titular de Compañía de Negocios Moiguer le toma la temperatura al mundo de los negocios post pandemia. El valor del pensamiento estratégico aún navegando en la oscuridad, y las ventajas competitivas para la Argentina que viene.

Durante la pandemia compartiste un decálogo en el que afirmabas que las marcas estaban navegando sin libreto. ¿Qué pasa hoy? ¿Hay libreto? En ese momento inicial todos nos pusimos muy activos para tratar de construir algún mapa celestial, estaba todo muy oscuro. Vale decir que las constelaciones no existen, son convenciones que nos permiten andar, pero incluso hoy creo que ni siquiera hay convenciones imaginarias. La pandemia amplificó lo malo y amplificó lo bueno, es decir no hizo nada diferente de exagerar lo que andaba bien y lo que andaba mal. Eso tiene una gran ventaja: nadie se puede hacer el tonto. La verdad está ahí. La segunda gran verdad es que la pandemia un día termina. Las pandemias no son infinitas. Lo estudiamos muchísimo y, a diferencia de la guerra, donde te queda el dolor, la cicatriz, el territorio perdido, los muertos, con la pandemia das vuelta la página, te olvidás de lo anterior y festejás que estás vivo. Nadie pasa una pandemia por talento, en las pandemias no hay refugio. Entonces el *storytelling* sería: en 2020 la gente se puso el casco y en 2021 le cayó el "pandemiazo", la decadencia. Nada fue como creía que iba a ser, y este sentimiento es multitarget. La gente no tiene más fuerza. El mundo está agotado, y la Argentina está agotada el triple. ¿Por qué? Porque no tiene presente, viene de no tenerlo, y no tiene "futuro". La gente está desorientada, se rompió el GPS.

¿Es una deuda política o también de las instituciones, de las compañías? Se cayó todo. No hay institución creíble, ni hay compañía creíble. Nadie le cree a nadie y eso está produciendo un montón de cosas. En las empresas hubo un movimiento interesante: los accionistas en marzo/abril de 2020 se preguntaron: ¿para qué?, ¿IFE o no IFE?, ¿pago?, ¿me llevo las ganancias?, ¿las guardo?, ¿las encanuto en dólares? Ahora se está saliendo de la pandemia con la empresa viva. Las compañías que murieron, murieron. Darwin operó. Pero lo que se ve en la mayoría de las empresas vivas es que están ganando plata, lo que no significa que les esté yendo bien. Quienes dirigen las compañías sienten que bancaron a la gente, pagaron, se arriesgaron, y esperan una especie de agradecimiento en medio de la tempestad. Pero el laburante dio vuelta la página dijo: "Si me bancaste, te habrá convenido, no tengo idea, no pienso reflexionar al respecto, porque yo me pregunto ;para qué sigo laburando?", y esa pregunta atraviesa toda la actualidad. La gente se está En un lugarpreguntando ¿para qué?: ¿para qué sigo en mi casa?, ¿para qué sigo con mi pareja?, ¿para qué laburo?, ¿para qué la vida? Y acá hay muy pocas respuestas. Sin embargo, en la Argentina, en los hechos se da de vuelta el mazo, y se baraja de nuevo. La Argentina va a volver a ser rentable, como pasó siempre. Estamos más cerca de serlo, y va a durar un rato, tampoco va a durar mucho (porque acá nada bueno dura mucho), pero ese rato de ser rentable es muy rentable, hacés grandes diferencias. |

Recién decías que nadie tiene talento para pasar una pandemia, ¿algo de cintura... o ni siquiera? Si de algo nosotros sabemos es de crisis, sabemos operar en ella. De hecho en la Argentina los "viejos" volvieron a ser valiosos, son los que saben manejar la



inflación, la casi híper y demás. El joven tiene desarrollo en los mercados, es internacional, le vende a Marte, pero el manejo del día a día quedó para la experiencia.

¿Hay espacio para generar pactos? Viene Argentina 2022 y después Argentina 2023 y sus consecuencias.

El pacto dura un día, una mañana, un ratito. Hov compro esta marca, pero es muy fugaz. Como decía, se va a volver a distribuir el mercado en la Argentina, se redistribuye *share*. Hay quienes van a ganar grandes participaciones y quienes van a perder. La gente no le ree a ninguna empresa. Cree que todo marketing y comunicación es chamu yo, y ese chamuyo podrá ser más gra o, menos grato, más cercano, menos ercano. Hoy una compañía primero tiene que verificar y luego prometer hora, no es diferente el acuerdo Icardi-Wanda, ¿no? Icardi tiene primero que verificar y después hablar, cuando se rompe el pacto..., ustedes lo saben muy bien.

No hay confianza, es muy frágil todo En ese estado está el mercado porque hay algo que se rompió: se rompió que los productos son sanos, se rompió la promesa de futuro con las empresas, y la idea de que si laburo puedo crecer. Pasa en el mundo, como siempre en la

Argentina es más intenso, con menos

red, pero no hay diferencia.

¿Cuál es tu decálogo hoy? ¿Qué les recomendás entonces a las compañías? Las compañías hoy tienen unas chances enormes. La que hoy da de verdad, la que tome medidas generosas sin pedir nada a cambio, construye el mercado, y eso hoy es barato. Si una compañía hoy tiene licencia social, va a tener un atributo de negociación superior a los políticos.

Cuando hablás de "licencia social", ¿a qué te referís puntualmente? A que la sociedad te respete y te acepte y te valore al margen de su conveniencia. Las privadas bien pensadas no tienen licencia social, Netflix puede tener un alguito por ahora, le quedan diez minutos. Las compañías que están posicionadas en un producto poseen un lugar

POR MAJO ACOSTA & MARTA GONZÁLEZ MUGURUZA

fabuloso para plantarse en que ama, no su marca, sino el producto. Amar el producto le da crédito a su marca. Un ejemplo: nosotros laburamos durante años la cerveza y en los últimos años mucho la cerveza artesanal, y aprendimos que la industria cervecera los corre por zurda. Antes a las compañías las corrían por derecha, te venía Starbucks..., y hoy te corren por zurda. Acá pudieron verlo antes, porque llegó después que a otros mercados, y construyeron una marca industrial que parecía artesanal —Patagonia—, v después salieron a comprar cerveza artesanal aue es como los hongos después de la lluvia: salen de a 200. Pero lo hacen muy bien, entre ellos operan juntos. Entonces vos tenés que tal marca que parecía competidora invita a esta otra a cocinar juntos. Una marca líder que invita a sus competidores prestigiados, y vos le creés porque te agarra con la guardia baja.

Estamos en un momento en el que hay mucho para laburar en la vuelta a los valores básicos de tu posicionamiento. En volver al posicionamiento central. Tuvimos épocas en las que la gente pedía desarrollo y nuevos productos, hoy te pide que lo que hacés, lo hagas mejor. Listo. Ya con eso es mucho.

¿Hay una revalorización del pensamiento estratégico? Hov hav mucho pensamiento estratégico en las compañías, como nunca pasó. Las compañías entienden que hay que salir con estrategias. Eso es nuevo para un país que no tiene futuro, dejame ponerte bien el oxímoron arriba de la mesa. En un lugar donde nadie tiene plan, el que tiene un cachito de plan define para dónde va el mercado. Y en todos los lugares se achicó la línea de decisión. En este contexto tan complejo, el número uno decide todo, y se equivoca, en un montón de cosas. Me gusta eso que está pasando porque es un gran franqueado: se cae el chamuyo. ¿Qué va a venir después? No sé si un mejor chamuyo, nadie lo sabe. Pero esto pasa en el mundo.

Entonces ¿qué capítulos le tendríamos que agregar a ese playbook de las marcas? Yo te diría, entendiendo la situación del futuro pesimista que se vive en la Argentina, hoy todo se puede hacer. Hace falta entender, acordar, no son insights comunicacionales ni marketineros, entender a nivel estratégico dónde quiero poner a mi compañía. Después una agencia más o menos digna puede hacer publicidad, pero los problemas que estamos discutiendo son precomunicacionales. Después

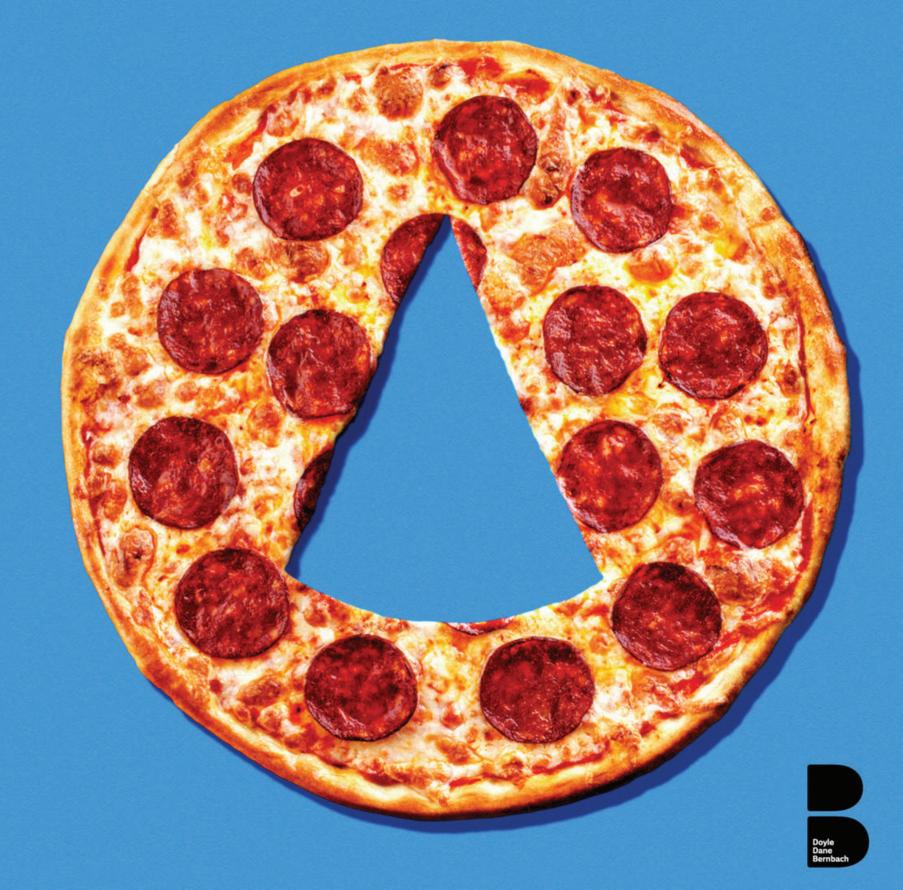
discutamos la comunicación: cómo la mejora, pero no es tarea de ellos resolver este quilombo.

Para cerrar: para mí el gran tema es el "para qué" y el "para qué" está en la gente. Es un "para qué" que hay que contestar. El que conteste o ayude a contestarlo tiene camino. La Argentina tiene futuro, y por suerte hasta acá es incierto.



CREATIVIDAD MEDIOS **ESTRATEGIA** CONSULTORIA

Unexpected Works.













El número aniversario siempre es un momento en el que paramos la pelota, nos ponemos a ver dónde estamos, qué es lo que viene, y cuáles son las herramientas para transitar ese camino. En estas interpretaciones de escenarios y tensiones, es genial tener tu mirada como especialista y, al mismo tiempo, viviendo en París, conocer un poquito el diario del lunes. ¿Qué estás viendo? Creo que hay cosas que son comunes a todos a nivel pandemia, y hay distintas fases en distintos países. Si bien hay cuestiones de estacionalidad, de vacunación y de gestión de la pandemia en cada país, en todos los lugares hay una percepción de que ya se está saliendo. Pero también siempre está la duda de si puede volver a explotar, como pasa en algunos países. Como es algo tan impredecible a nivel biológico, las personas están optando por ya darlo como pasado. Lo queremos dejar atrás rápi-

A nivel de los negocios creo que los sectores que fueron menos golpeados o más favorecidos con toda la pandemia obviamente están acelerando, y sus preocupaciones son entender hasta dónde cambiaron ciertas demandas de las personas en particular, referidas a algún tipo de producto, servicio o experiencia. Alimentos y bebidas, por ejemplo, no fue tan golpeado, es un sector que sale bastante fortalecido en la mayoría de los casos y están más preocupados por entender cómo la pandemia aceleró algunas tendencias más vinculadas a salud o a bienestar. v cómo van a cambiar los sentidos asociados a la oferta; cómo los consumidores van a conectar con las marcas.

damente.

Hay otras industrias que son las que fueron más golpeadas y que en ciertos aspectos dependen mucho de la presencialidad; por ejemplo, el sector de la moda, el turismo y demás, y se mueven con mucha mayor precaución. Esto es: cuando tienen un momento de relativa normalidad aceleran, pero son cautos y, ante cualquier indicio que aparezca, desaceleran porque se pueden llevar puesta una situación compleja si cambia el contexto. Acá viene el invierno así que habría que ver cómo reacciona la pandemia en sí, pero hay una sensación de querer dejarla atrás. Recién ahora se pueden observar algunas de las predicciones que habíamos dicho al inicio de la pandemia: la gente va a seguir prefiriendo la presencialidad, puede haber otras reglas sanitarias, mayor precaución; lo virtual no se va a comer todo porque hay cosas que no son sustituibles en la virtualidad. Y efectivamente lo que veo es que somos seres humanos que necesitamos la cercanía y el contacto con el otro, y lo que tal vez ha logrado generar la pandemia es que hay elecciones y prioridades.

¿Qué está priorizando la gente? En líneas generales qué tipo de vida quiere tener y qué riesgo quiere correr para tener esas vidas. Es más, en algún punto la gente está más intolerante a tener malos trabajos v está más dispuesta a cambiar eso; y está menos dispuesta a cambiar ciertos hábitos sociales, aun corriendo algún riesgo. Esa repriorización es muy interesante y creo que ya podemos sacar algunas líneas de qué se va a mantener. Pero todavía falta que el proceso siga madurando para saber cuáles van a ser definitivamente las demandas, esas prioridades en particular, los sentidos asociados a las ofertas, a los productos o a los servicios. Todavía no es un momento de calma total, estamos saliendo. Hay que tener cuidado y hay que elegir bien.

¿Y creés que esta jerarquización de la que hablás tiene que ver con este contacto con la finitud que tuvimos **de golpe?** Absolutamente. Hay varios puntos en particular que la situación de la pandemia generó. Por un lado la interrupción de la vida cotidiana. Los seres humanos hemos construido una manera, una estrategia de vida y de supervivencia en un sistema que es muy cruel. Oue es muy cruel con los tiempos que nos dedicamos a nosotros mismos, con la calidad de vida, con los recursos medioambientales que nos rodean y que afectan desde lo que respiramos, el agua que bebemos, hasta los alimentos a los que podemos acceder. Un sistema que demanda, por momentos, mucha mayor atención al trabajo que tal vez a la familia. O que marca una escala de éxito en la cual no tener tiempo para la vida personal era un símbolo de estatus y de éxito, ¿no? El ocio estaba asociado a algo más negativo. Entonces para sobrevivir a todo eso, habíamos construido algunas pequeñas estrategias, pequeños gustos y metas a conseguir bastante modestos: viajar el fin de semana, conocer algún país una vez al año, no sé, tener algunas noches libres. Y el resto lo completamos con Netflix. Y el problema fue que, cuando esa estrategia de vida tan pequeña, por así decirlo, tan poco feliz, se cae completamente, lo que nos queda es el trabajo. Porque lo único que no se detuvo en muchos casos fue el trabajo. Lo que se nos detuvo fue la vida social, el trabajo se adaptó y siguió funcionando. Ahí

creo que hubo una mayor reflexión sobre qué tipo de vida queremos tener. Esto no significa que vayamos a tener una vida completamente hedonista ni que larguemos todo para ir a la playa. Más allá que muchos están haciendo algunos de esos cambios, sí un nivel de repriorización. Y lo veo en distintos niveles de edades, distintos grupos demográficos. Antes uno entraba en crisis con la actividad o el lugar de trabajo después de los 35, 40, y ahora estoy viendo que gente entre los 20 y los 30, que comienzan su vida laboral, se sienten mucho más hastiados del contexto laboral e inmediatamente exigen a las organizaciones o al sistema laboral otro tipo de estímulos. Ese es el costado más difícil que van a tener que pasar las empresas a nivel organizacional v recursos humanos.

En el costado más social, creo que lo que ha habido para la gente es una confirmación de qué situaciones o experiencias aportan valor a nuestra vida. Y en ese sentido los lazos primarios y "los amigos del primer círculo" son los que salieron más consolidados. Entonces hay una idea de invertir nuestro tiempo —después de haber perdido un año y medio— en estas experiencias que nos llenan mucho más.

¿Y las marcas son un medio para lograrlo? Las personas están buscando otras cosas en los productos y en los servicios; están buscando protección, contención, bienestar, hedonismo; están buscando un combo muy, muy subjetivo que es difícil de captar con un solo método y de una manera tradicional. Eso igual las empresas lo tienen superclaro.

¿Aprendimos algo? ¿Salimos fortalecidos? Lamentablemente no creo que la condición humana haya salido más fortalecida o haya mejorado. Pero sí me parece que hay que tener mucho más cuidado hoy en día con cómo se le habla al público en una sociedad bastante violenta y agresiva. Se han transparentado mucho más los problemas relacionados con enfermedades mentales, el estrés. La pandemia nos ha obligado a exponernos de un modo un poco más auténtico y eso me parece interesante. Más allá de que después el circo se vuelve a armar. Pero va se han caído algunos velos, como eso de decir "bueno, a ver, tenemos ciertos problemas que nos atraviesan y eso también se puede compartir. No afecta de un modo negativo la percepción que hay

REPORTE PUBLICIDAD | REPORTAJE

Es que justamente creo que estamos en un momento de tanta ebullición, personal incluso, que cualquier marca que quiera hablar también se enfrenta un poco a lo que decís, a herir estas sensibilidades e ir para atrás. Creo que las empresas han comprendido que el público al que le hablaban está atravesado tensiones muy fuertes. Ese ideal de comunicación mediante el cual le hablamos a un público receptivo, e imaginamos mensajes y cuestiones receptivas, ahora quedó claro que no es así y que tal vez mejorar un poco la calidad de vida o el entorno donde están nuestros consumidores y nuestro público es estratégico para que puedan conectar con nuestra oferta y con nuestra comunicación. La gente además está mucho más irascible frente a algunos discursos que pueden causar más angustia de la que hay. Me parece que eso es lo que ha cambiado, y las empresas hoy en día están mucho más conscientes de esas tensiones.

No hay que pensar que las marcas se van a convertir en una ONG. Las personas no tienen esa pretensión. La desconfianza que hoy en día hay frente a las marcas es la misma que hay frente los políticos. Nadie es ingenuo, todos tienen una mirada muy crítica y muy sagaz sobre lo que hacen las marcas.

Se habla de marcas que toman un rol cívico, marcas que salen a tener una posición puntual en temas de agenda social. ¿Es una cuestión de valentía? O sea, ¿la gente realmente les está pidiendo a las marcas que digan algo, que tomen posición? No hay que pensar que las marcas se van a convertir en una ONG. Las personas no tienen esa pretensión. La desconfianza que hoy en día hay frente a las marcas es la misma que hay frente los políticos. Nadie es ingenuo, todos tienen una mirada muy crítica y muy sagaz sobre lo que hacen las marcas. Entonces uno podrá amar o no una marca, estarán los fanáticos..., pero en líneas generales, el público desconfía mucho y los creen capaces de muchas cosas. A partir de ese diagnóstico creo que lo

que se le exige a la marca es claridad. Nadie quiere participar de algo que no desea. Nadie quiere que al comprar un producto, un servicio o una experiencia lo hagan partícipe de apoyar alguna postura que va en contra de su discurso. El problema es que estamos en un contexto de contradicciones v las personas no saben cómo hacer esa transición. Las personas sí comulgan con "no queremos empresas racistas, queremos empresas que apuestan al bienestar, queremos empresas que sean sustentables". Pero también en su vida cotidiana se enfrentan a ciertas decisiones que los ponen en contradicción. "Elijo tal zapatilla de New Balance, ¡pero New Balance apoyaba a Donald Trump! ¿Entonces qué hago? Me gustan las zapatillas pero no me gusta Trump, pero son sustentables...".

Toda esa situación es una negociación permanente que hacemos como personas. En última instancia, no queremos que elegir una marca también nos ponga en una situación complicada y en un contexto en el cual podemos ser bastardeados públicamente.

Cualquier error queda expuesto. Exacto. Porque nuestra identidad y nuestra vida se está construyendo hoy de cara a millones de personas en las redes sociales. No es como antes que, de última, había una cierta opacidad sobre nuestra vida y podíamos manejar o gestionar mejor qué mostrar y qué no. Hoy en día estamos tan expuestos que cualquier error que cometamos puede tener un mal comentario. Entonces estamos muy sensibles. Es muy difícil construir una identidad en un contexto de tanta exposición; esto es algo importante de entender también para las generaciones más jóvenes.

Entonces lo que se les exige a las marcas es, primero, claridad. Segundo, que cumplan con estos nuevos requerimientos que tienen que ver con la diversidad, la inclusión, la sustentabilidad. Muchas de estas temáticas no están claramente definidas para el público. Entonces las marcas además tienen que aportar, educar, facilitar la evaluación por parte del público.

Obviamente que después hay marcas que sí deciden tomar un rol activo. Pero no lo hacen para alinearse a la moda de un valor, son marcas que tienen la pretensión de influenciar el futuro y no solo tener mejores oportunidades de negocios. Son las marcas que, por ejemplo, hacen una transición muy agresiva hacia sistemas sustentables o muy agresiva hacia la toma de postura política, de inclusión, de diversidad, de

lucha contra la discriminación, porque realmente desean que el futuro sea de esa manera y quieren quedar superbien posicionados en ese nuevo contexto.

Entonces lo que se les exige a las marcas es. primero, claridad. Segundo, que cumplan con estos nuevos requerimientos que tienen que ver con la diversidad, la inclusión, la sustentabilidad. Muchas de estas temáticas no están claramente definidas para el público. Entonces las marcas además tienen que aportar, educar, facilitar la evaluación por parte del público.

Cuando en el informe "Unruly Lives" hablaban de activismo, se referían a desobediencia de mercado. Sí, hablábamos de cómo hoy en día las personas han comprendido un nivel de activación mucho más fuerte, v que pueden utilizar las marcas para enfrentarse a otros. Eso es bien interesante, me parece que es el cambio y en lo que muchas marcas están un poco desencajadas. La gente no les exige ciertos valores sino que utiliza algún producto, algún servicio, alguna experiencia de una marca para enfrentarse, para marcar posición o para posicionar un tema en agenda. Pasa por ejemplo cuando se utilizan los documentos de Google para organizar protestas de todo tipo. No es una herramienta que fue pensada para eso y, más allá de si la marca está o no de acuerdo, se utiliza. Entonces todo ese tipo de cosas son interesantes porque, en realidad, quizás las personas, los consumidores, que llevan adelante eso, no están interesadas en que esa marca cambie, están interesadas en posicionar el tema.

Es un contexto muy complicado para comunicar, ¿no? Sí. Las marcas se mueven en un contexto comunicacional muy difícil por momentos, con equipos de trabajo que además tienen miedo, eso es lo que uno nota, que hay mucho temor a meter la pata. De repente, todas las marcas anuncian que contratan un director de Inclusión y

Diversidad. El tema es que a todos los equipos, no solo creativos comunicacionales, de gestión y demás, hay que enseñarles a aprender a leer lo que pasa en la sociedad porque es el sentido común el que va a hacer que los equipos se detengan ante una palabra mal utilizada, un discurso, una imagen, una simbología en una colección. Son los mismos equipos los que tienen que hacer ese control, no puede haber un director que mire.

Por un lado, capacitación v. por otro, capacitación en gestión de conflicto. Las marcas tienen que aprender a capacitar a sus equipos y entrenarlos para observar permanentemente lo que sucede en la sociedad para que puedan desarrollar estrategias. Creo que eso implica un cambio de paradigma, el paradigma de la superficialidad, y eso de que todo es inspiración y todos nos podemos inspirar en cualquier cosa, ya no va más. O sea, hay que tener cuidado qué intereses o qué culturas afectan, con qué tono se hace. Esto me parece que exige otro tipo de lectura. El conflicto va viene siendo parte hace tiempo de nuestra vida y va a serlo aún más porque la gente estará cada vez más intolerante. Entonces, no hay que pensar que no va a haber conflicto, sino cómo gestionarlo, si es que surge, v cómo evitarlo.

Gestión de conflicto, sustentabilidad, crisis climática. ¿Qué responsabilidad nos toca como comunicadores? Este choque entre avudar a las empresas a vender más, generar más profit y, al mismo tiempo, reducir el consumo y las emisiones de carbono porque el mundo se nos viene abajo, ¿cómo se maneja? Creo que es posible tomar una postura de aconsejar a las empresas, que es lo que nosotros hacemos. De la mejor manera, no planteando un rol de héroes de la sociedad, sino simplemente aconsejarles siempre cuál es la mejor opción que puede ir con los negocios y, a la vez, pueda ser beneficiosa o al menos no causar ningún daño a la sociedad y a la comunidad. Estamos acostumbrados a negocios que causan daño, entonces la pretensión de lograr que los negocios no sean perjudiciales para las personas ya es mucho.

La industria de la moda está entre las más sufridas, como mencionabas, y al mismo tiempo generó cosas increíbles. ¿Todo para la tribuna? O sea, desde cómo se metieron en el gaming o en el metaverso. O el des-

file de Balenciaga en Los Simpson (ver capítulo). Ahora McQueen con el desfile en ese domo hecho por Smiljan Radic. La industria de la moda tiene jugadores muy diferentes entre sí. Con distintos recursos, distinta llegada y habilidades. En líneas generales tal vez a nivel de comunicación es donde tiene mayor innovación y evolución. Porque tienen un producto para vender que *matchea* muy bien con muchas disciplinas, y las personas están mucho más habituados a ver la moda en diálogo con otras disciplinas de forma transversal. Más allá de haber utilizado distintos recursos, creo que todavía a nivel comunicacional le cuesta dejar el antiguo paradigma. Estamos en una transición de paradigmas fortísima. Por ejemplo, a nivel de diversidad las marcas de moda lo que han hecho este año y medio luego de las protestas contra el racismo en Estados Unidos y en todo el mundo, ha sido básicamente comunicación, pero a nivel interno de organización son contadas con una mano quienes han hecho esfuerzos verdaderos. Son divinas las campañas, con modelos de todos lados, ¿pero cuántos CEOs negros hay en la industria de la moda? ¿Cuántas CEOs mujeres o puestos clave de management tienen muieres? Eso no ha cambiado nada. A nivel de sustentabilidad se hacen algunos progresos, se ensayan; pero a nivel de escala, la moda ha avanzado muy poco hacia lograr su proceso productivo circular

El mayor problema que tiene la moda es su modelo de negocios, porque está basada en un derroche de consumo. Entonces por más que hagan todos los textiles compostables, por el volumen que produce, no vamos a poder compostar los millones y millones de remeras que se hacen al año. En la parte estructural, sus progresos son bastante pobres.

A nivel comunicacional es donde están los mayores desafíos. Principalmente dos. Uno es la presentación de las colecciones, donde se han hecho más experimentaciones. Tal vez lo de Balenciaga con Los Simpson haya sido lo más interesante. Pero dibujos animados ya se venía haciendo. Y después lo que hay son escenografías. No han logrado generar un engagement tan fuerte con las piezas digitales que han generado y se volvió a lo presencial. Es un sector al que le cuesta cambiar de paradigma. La moda se basa en la exclusión, en quién pertenece, quién no pertenece, quién es in, quién es out, quién puede acceder, quién no. Se basa mucho en el exhibicionismo en un contexto en el cual la gente es cada vez más consciente de las inequidades y de la falta de acceso. Entonces eso va destinado a generar cada vez un mayor problema de cara a la sociedad. El verdadero problema que la moda tiene que resolver es su modelo de negocios y su discurso.

En el aniversario del año pasado hablamos de tiempo v espacio como dos conceptos que se habían alterado por completo. Y ahora que estamos como en este inicio de volver a socializar cara a cara, de volver a habitar el espacio público, ¿cómo creés que lo vamos a hacer? Todo siempre lleva un proceso. Un momento de readaptación. En líneas generales, el temor a estar juntos se va a ir diluyendo mucho más rápido de lo que todos creemos, más en países con altas tasas de vacunación. Cambiarán los espacios. Cómo concebir los espacios en los que habitamos, en los que trabajamos, en los que nos entretenemos, en los que circulamos. Todo lo que tiene que ver con la industria de construcción, de arquitectura v diseño... mismo los que trabajan con sistemas biológicos para introducirlos en las casas; es el gran cambio que viene porque hemos comprendido el valor que tiene dónde nos vemos, dónde habitamos, con quién, quiénes nos rodean, el barrio, la ciudad. En todo lo que es diseño urbano definitivamente se aceleran algunas de las tendencias que mostraban una reapropiación del espacio público, reinsertar la naturaleza en las ciudades. generar espacios públicos para estar, para permanecer, no solo para transitar. Esta idea de las plazas secas que son lo más antihumano que hay, también lentamente va a ir desapareciendo hacia espacios mucho más amables. Nuestras casas cambiarán, sumarán funcionalidades. Los espacios de trabajo se volverán más intermitentes con los sistemas híbridos en algunas empresas. Los bares o los hoteles que se convierten en estaciones también de trabajo para trabajadores más nómades o home working.

Hay una idea de sentir que queremos estar en libertad. Más allá de que estemos en un lugar interior, sentir que no estamos encerrados, porque esas marcas quedan en nuestro cuerpo. El tema del encierro queda fuerte, y entonces todo lo que remita a sentirnos que estamos al aire libre o sin límites entre el adentro y afuera es los que va a ganar protagonismo.





Encontrá todo lo que te gusta ver

Podés mirar:

- **⊜** Series
- 🖺 Películas
- Deportes

- Y mucho más desde cualquier dispositivo

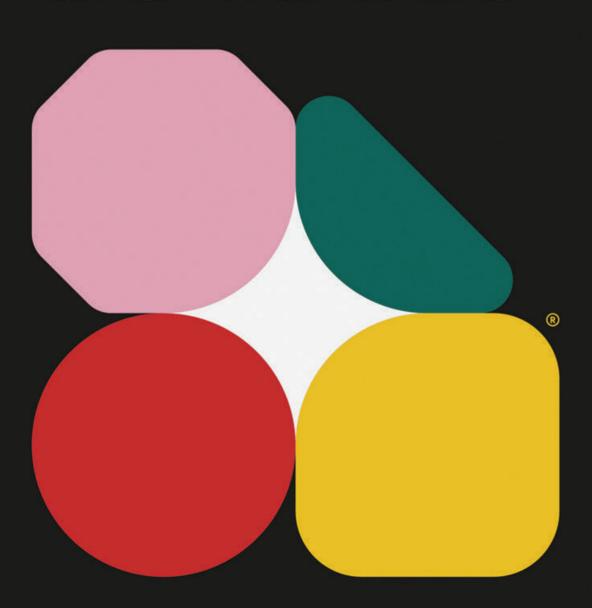
Y además podés:

- Retroceder en la guía hasta 24hs
- Pausar en vivo
- Y volver al inicio un programa que ya comenzó

Flow es para vos



Cravero Lanis. Agencia de Ideas



Concepción Arenal 3774. Buenos Aires - Argentina. craverolanis.com

-Veo, - Una cosa maravillosa color amarillo

flow



MOGILSKY

"EN LOS MOMENTOS DE CRISIS, LOS PACTOS CON LAS MARCAS PUEDEN CAMBIAR"

Vulnerables y a la vez exigentes. Con hábitos y humores cambiantes. Llegar a los consumidores hoy es un desafío enorme para todas las compañías. Qué esperamos de las marcas y qué cicatrices dejó la pandemia son algunos de los temas que abordamos con la CEO y fundadora de Trendsity.

POR MAJO ACOSTA & MARTA GONZÁLEZ MUGURUZA

Hace dos años se hablaba de un consumidor más abierto a probar v a aprender, hov tenemos un consumidor al que no le quedó otra que estar abierto a probar y a aprender. ¿Es así? Una conclusión general es que esta crisis sanitaria aceleró la revolución digital. En otras pandemias que hemos vivido se volvía luego a formas de producción, de consumo, de información, de educación o de trabajo similares a las anteriores. Esta revolución digital, que ya venía de por sí muy acelerada, trajo cambios en la sociedad que llegaron para quedarse. El aislamiento hizo que tuviéramos que optimizar, conocer y crecer en nuestras habilidades para poder aprovechar al máximo muchas otras tecnologías, plataformas, formas de comunicación, de compra o de entretenimiento. Esto implicó un gran desafío que puso en evidencia muchas brechas. Porque la brecha digital ya existía, sabíamos que había un gran porcentaje de la población que no accedía a buena calidad de Internet o de dispositivos, y también en las habilidades y los conocimientos para utilizarlos. Hay una necesidad imperiosa de usar bien todas estas tecnologías para la inclusión laboral, para estar informados, para socializar, para poder hacer transacciones. Hasta para enamorarse si queremos pensar todo lo que tuvo que ser más mediatizado por la tecnología.

¿Qué otras habilidades detectaron?

Durante todo este tiempo se lograron sortear muchas barreras, por ejemplo mucha gente hizo transacciones financieras a través de la tecnología que no había hecho antes. También se pudo superar cierto miedo a poner la tarjeta para hacer operaciones. Se creció mucho, y esto lo vimos en un estudio que hicimos para Mercado Pago. Creció el uso de estas nuevas alternativas, las billeteras virtuales, las aplicaciones para calcular intereses, las posibilidades de inversiones o qué seguro de auto conviene contratar. Crecieron las nuevas monedas, las criptomonedas. Aumentó mucho en este tiempo la cantidad de personas con acceso a una cuenta bancaria, porque muchos planes de ayuda social requerían tener una cuenta bancaria. Hay indicadores de una mayor inclusión financiera. Lo que no significa que tengamos una buena educación



financiera en el total de la población y sobre todo en la mitad de la pirámide para abajo. Una parte de la población no accede ni a lo más básico porque no tienen los conocimientos ni la calidad de dispositivos. Lo que pudimos ver en ese estudio regional es que aproximadamente solamente el 30% de la población puede responder cuatro preguntas básicas —un indicador que usa Standard & Poor's— para poder de alguna manera clasificar el nivel de educación financiera de la población. Pero en la mitad de la pirámide para arriba, por ejemplo, tenemos un segmento de jóvenes que están pensando en las criptomonedas, en los e-sports, incluso en ser ellos quienes pueden minar cripto y tener otro tipo de riquezas.

Hay indicadores de una mayor inclusión financiera. Lo que no significa que tengamos una buena educación financiera en el total de la población y sobre todo en la mitad de la pirámide para abajo. Una parte de la población no accede ni a lo más básico porque no tienen los conocimientos ni la calidad de dispositivos.

También hicieron un relevamiento interesante sobre el rol de las mujeres en esta pandemia. Lo que se vio es que hubo una suerte de involución en este sentido. En nuestras encuestas veíamos que una de cada cuatro mujeres tuvo la tentación de, o se vio obligada a, reducir su jornada laboral, cambiar de trabajo o dejar algún hobby o alguna tarea de su propia formación. Se volvieron a organizar los roles de una manera más tradicional. Las mujeres empezaron a preocuparse más de la limpieza, ayudar a los hijos en las tareas, ocuparse de sus adultos mayores...; y los hombres, más preocupados y más estresados también (porque sabemos que este reparto de roles es tóxico para ambas partes), por seguir siendo los proveedores y cómo iba a impactarles el desempleo, la desactualización o el miedo a la obsolescencia. En un estudio regional que hicimos para McDonald's, vimos cómo los jóvenes reconocen que en el futuro deberán tener más responsabilidad, más respeto y un aprendizaje continuo. Más esfuerzo, más motivación, más seguridad. Y eso mismo es lo que les piden a las empresas.

En los momentos de crisis también las personas pueden cambiar los pactos con las marcas: si esta marca me acompañó hasta ahora pero veo que quizás cambió la calidad para que le rinda más o achicó el pack, de alguna manera lo siento como una traición. En un momento de mayor intolerancia es cuando pueden cambiar todos los pactos.

Si hablamos del estado de ánimo, a esta altura estamos todos agotados, angustiados, un poco irritables. ¿Cómo se están trasladando al consumo todas estas emociones que nos brotan? En la última medición. que fue en junio de este año, se vio un crecimiento en la preocupación, la angustia, el cansancio, el desgano, hay un estado de ánimo cambiante, con altibajos y con ansiedad. Esa preocupación, irritabilidad, temor, depresión, angustia, aburrimiento, se traduce también en indecisión. Entonces lo que se espera es que cualquier propuesta de consumo incluya alguna opción para mejorar el bienestar en este sentido. ¿Qué significa "bien estar"? Bien vivir. Si se trata de alimentación: que me ayude a reforzar la inmunidad, que me dé más energía, que me dé más seguridad sobre sus ingredientes. Se empezaron al leer más las etiquetas. En los momentos de crisis también las personas pueden cambiar los pactos con las marcas: si esta marca me acompañó hasta ahora pero veo que quizás cambió la calidad para que le rinda más o achicó el pack, de alguna manera lo siento como una traición. En un momento de mayor intolerancia es cuando pueden cambiar todos los pactos. En otro estudio que hicimos junto a Sistema B, la gente decía elegir las marcas según lo que pudieran aportarle, tanto para mejorar la calidad de vida como para ahorrar dinero, ahorrar tiempo, a informarse o educarse. Si las marcas tienen la posibilidad de visibilizar situaciones de vulnerabilidad o de pensar en herramientas y contenidos que puedan ayudar a la educación o a una mejor manera de vivir, de administrarse, de optimizar su tiempo, son bienvenidas.

¿Cuáles fueron las principales preocupaciones que detectaron? Cuando le preguntábamos a la gente, lo primero que aparece es la inflación, el desempleo, la economía familiar. Y después la salud y la pandemia. Hay una gran preocupación por el bienestar que lo vemos de diferente manera en los distintos niveles socioeconómicos, en las distintas edades.

Por ejemplo, los adultos mayores, que estuvieron muy preocupados específicamente por los temas de salud, es una franja de la sociedad que estaba recuperando otro espacio, siendo visibilizado lentamente de otra forma; porque vamos a vivir más tiempo, porque todavía quedan muchos años por delante. Son segmentos donde la economía está más consolidada, pueden dedicarse a viajar, hacer inversiones o incluso seguir aprendiendo.

Los segmentos intermedios de edad -la generación sándwich- están preocupados por sus hijos adolescentes, que también se vieron muy impactados por esta situación de cambios en la socialización que es tan importante en esta edad. Hay temor a perder el nivel educativo. O para qué futuro hay que prepararlos. Qué habilidades van a ser requeridas. Qué hay que reforzar, qué valores. En esa franja también muchos tuvieron a su cargo a los adultos mayores, entonces el estrés fue muy fuerte; el trabajo con todos estos desafíos, el nuevo liderazgo y cómo crecer en la propia transformación digital y cultural. A su vez estamos en un momento de muchos interrogantes: de lo anterior a la pandemia, ¿qué quiero conservar? De lo que aprendí en la pandemia, ¿qué quiero conservar?

¿Y con el trabajo? Cuando medimos hay un 50% que no quiere volver exactamente a trabajar como antes. Hay una tendencia a una mayor deslocalización física del lugar de trabajo. Por eso también se repensaron los lugares donde vivir. Y eso empieza a impactar en la urbanización, la famosa ciudad de quince minutos. Las supermanzanas donde tener todos los servicios y todas las necesidades cubiertas sin necesidad de grandes desplazamientos. Eso cambia también la movilidad, y em-

pezamos a pensar más seriamente en las distintas formas de combustibles. Hubo una mayor conexión con la naturaleza y pensar también cuál es nuestra responsabilidad en este impacto.

Si las marcas tienen la posibilidad de visibilizar situaciones de vulnerabilidad o de pensar en herramientas y contenidos que puedan ayudar a la educación o a una mejor manera de vivir, de administrarse, de optimizar su tiempo, son bienvenidas.

Leía un estudio global en donde la actitud de las marcas en general no quedó muy bien parada después de esta pandemia. ¿Tienen algún indicio de esto? Sí, estuvimos midiendo. Hay atención sobre todo esto que se dice del storytelling al storydoing, o al storygiving, que sería como una evolución mayor. Como tengo el poder y la capacidad de avudar, voy a hacerlo. Y eso entra dentro del modelo de negocios. Entonces las marcas que son sólidas en este sentido son las que resisten el archivo: lo que dicen coincide con lo que hacen, hay coherencia, hay transparencia, ética, propósito, son las marcas que se van consolidando como las más queridas. Es como gestionar la confianza de las personas, a quien le creo no solamente por algo que hizo una vez. Creo que va a haber una gran lucha por la confianza de la gente. Si hasta ahora era difícil mantener la lealtad, ahora va a ser mucho más volátil que nunca.

Todos tenemos un medio de comunicación en nuestros dedos y lo podemos hacer jugar a favor de la reputación corporativa de las marcas o en contra. Es más raro que alguien levante el dedo para decir ¡qué bien! Justamente porque estamos vulnerables, estamos más intolerantes. Estamos más exigidos nosotros mismos. Y lo que vemos es un futuro también de mucha exigencia, de reconversión, de agilidad, de entender bien las coordenadas del futuro, de poder optimizar nuestros recursos, de poder cuidar a nuestros seres queridos para arriba, para abajo y para los

costados. Entonces toda esa exigencia también se la trasladamos a todo lo que nos tiene como destinatarios.

Creo que va a haber una gran lucha por la confianza de la gente. Si hasta ahora era difícil mantener la lealtad, ahora va a ser mucho más volátil que nunca. Todos tenemos un medio de comunicación en nuestros dedos y lo podemos hacer jugar a favor de la reputación corporativa de las marcas o en contra.

¿Y cómo impacta en las compañías?

Las empresas van a dejar de pensarse solamente en comparación con su ser competitivo; van a preguntarse de qué manera pueden ampliar el horizonte, distintas propuestas para llegar a la persona no solo al consumidor sino a alguien que tiene distintas necesidades, motivaciones, deseos, y al que hay que tratar de interpretar.

Un punto importante es el tema de los refugios, ¿no? Las empresas que nos ayudan también dándonos tranquilidad. Hay una necesidad de anclaje, de nutrición cultural, de saberes. Pero enraizado al mismo tiempo. El valor de lo local. Por eso también lo vemos en categorías como el turismo, donde empieza a cambiar la forma de viajar. Aparece el turismo cultural, de historia, de patrimonios. Todo lo que nos conecta con esos saberes que en momentos críticos es lo único que nos llevamos puesto.

Hay distintas tendencias que afectan a casi todas las categorías. Alimentación, arquitectura, urbanismo, indumentaria. En cualquier categoría que nos ponemos a analizar aparece esto de la descategorización, de la transformación, de la reconversión y de la sustentabilidad.

Creo que también se va inaugurando una época de muchas paradojas, ¿no? Porque queremos estar más conectados, más preparados y actualizados pero también sabemos que la tecnología contamina. O queremos viajar más, recuperar lo que no pudimos viajar, pero viajar en avión contamina. Enton-

ces si hay maneras de estimular actividades regenerativas es bienvenido hasta que no se encuentre la forma de que estas actividades se puedan hacer sin contaminar de ninguna manera. Son las tensiones que vienen. De sesgos que tenemos, de género, o tecnológicos. Cómo hacer una sociedad más inclusiva es también una gran tensión.

Creo que también se va inaugurando una época de muchas paradojas, ¿no? Porque queremos estar más conectados, más preparados y actualizados pero también sabemos que la tecnología contamina.

Cómo viste la comunicación de estas últimas semanas respecto al Día de la Madre. ¿Hubo algo que te gustó o algo que te haya hecho mucho ruido? Los cambios culturales son lentos, ;no? Hay avances y retrocesos. Como con el Día de la Mujer, hay repetición de algunos mensajes que ya podemos considerar que caducaron, y lo único que hacen es reforzar algunos estereotipos, y otros que sí van evolucionando y me parece que tenemos que festejarlos. Creo que acompañar la evolución social para las marcas que tienen muchos años de historia es más difícil que para las que nacen va con estas nuevas coordenadas, con estos nuevos valores. Tratando de entender cómo incorporar la perspectiva de género se cometen muchos errores; creo que la intención y los pequeños avances también tienen que ser festejados porque es difícil hacer cambios tan abruptos cuando se creció con otros parámetros. Lo mismo pasa con la sustentabilidad. Hay muchas marcas que no pueden decir que tienen hoy toda su cadena de valor, toda la trazabilidad y todo impecable; pero cada cambio que van haciendo y lo comunican me parece que es un esfuerzo de haber tomado nota y de estar haciendo el cambio. Creo que lo más importante es la honestidad: si hay algún error o algo que no se percibió a tiempo, que también se pueda comunicar. También es muy importante dar mensajes positivos en este momento. Mensajes que ayuden a mejorar el ánimo de la población.

CINE



Es más que una buena opción para filmar . . .

Son muchas en una.



@havasargentina www.havas.com.ar

"ASÍ COMO OCURREN ESTAS REVOLUCIONES, TAMBIÉN DESAPARECEN"

El Managing Director de Accenture Interactive HSA analiza las tendencias post pandemia y los fenómenos sociales que surgieron a partir de ella. Cómo repercute en el mundo de los negocios, el futuro del trabajo, y el plan de Accenture para el mundo que viene.

En nuestra última charla la palabra que definía a 2020 era "revolución". ¿Cuánto dura esa revolución?, ¿seguimos mutando? Es una extraordinaria manera de empezar, porque reivindico la palabra y el pensamiento de ese momento. Creo que el vendaval que vivimos con la pandemia es interesantísimo porque nos ha llevado a lugares que no teníamos pensados, en términos profesionales y personales. Nos ha llevado a acelerar y a cambios radicales en un montón de cosas superinteresantes; sin embargo, y propio de los tiempos de hoy, así como ocurren estas revoluciones, también desaparecen. Como dice Guillermo Oliveto,

la gente quiere volver a su vida normal, la gente quiere volver a salir, a trabajar, a relacionarse, a viajar, a su vida normal de antes. Esta revolución fue como un cachetazo muy fuerte, creo que nos despertó y aceleró comportamientos, pero al volver nos damos cuenta de que antes no estábamos tan mal.

Me toca liderar el proyecto global de

vuelta a las oficinas, y la encuesta que hicimos nos indica que un 85% de la gente no quiere volver a las oficinas. Y esto se da en distintas industrias y geografías. La respuesta es "acomodé mi vida a esta locura, me va bien, estoy feliz, no quiero volver a las oficinas". Si vos le abrís el micrófono a la gente, la gente pide y dice lo que siente y lo que piensa. Y esto no quiere decir que realmente va a ser su pensamiento en el corto o mediano plazo, ni que vos como empresa tengas que hacerle caso. Como en la política, uno no puede gobernar con las encuestas. Creo que todavía estamos con los efectos de toda esta locura que vivimos y en 2022 va a definitivamente a estar todo mucho más tranquilo, sobre todo si salen las pastillas como remedio para el Covid. Creo que ese 85% va a bajar bastante, ¿por qué? Porque la gente va a estar más tranquila, más acomodada. Trabajar desde casa genera que la relación laboral sea solamente transaccional. Nosotros empezamos un proceso de vuelta a las oficinas, y muchos de los directores estamos yendo hace varios meses dos veces por semana. Hay gente que vuelve, que lo pasa bien, y se juntan y vuelven a compartir y a tener vida de oficina, y vuelven a tener ese sentido de comunidad, que son parte de algo. Hay que saber interpretar este tipo de impactos, no son literales ni deterministas, hay que de mantenerse líquido.

¿Cuál es el fenómeno que más te sorprende? Estamos viendo gente muy afectada por todo lo que viene pasando. Lo ves en Estados Unidos, millones de personas están renunciando a los trabajos. Influye lo emocional, típico de las crisis, pasó en 2001 con la caída de las Torres Gemelas, "la vida es corta, tengo que aprovechar, no estoy haciendo lo que me gusta, chau, disparo para otro lado". Parece que es el fin del mundo. La pandemia aceleró muchísimo el impacto de la tecnología en la vida de la gente, entonces la gente que trabaja en economía del conocimiento en cualquier país del mundo de repente tiene siete ofertas de trabajo. Hay un fenómeno migratorio laboral como nunca vi en mi vida. Hace un año que me dedico a hablar con la gente y a entender por qué se van, por qué se quedan, por

POR MAJO ACOSTA & MARTA GONZÁLEZ MUGURUZA



qué quieren venir o por qué no. Les está pasando a todas las compañías, y lo más loco es que las más grandes estamos con miles y miles de búsquedas abiertas. Accenture en Argentina tiene 11.600 empleados, vamos a terminar 2022 con casi 14 mil probablemente.

La pandemia aceleró muchísimo el impacto de la tecnología en la vida de la gente, entonces la gente que trabaja en economía del conocimiento en cualquier país del mundo de repente tiene siete ofertas de trabajo. Hay un fenómeno migratorio laboral como nunca vi en mi vida.

Otra de las tendencias era "vamos a consumir diferente, les vamos a exigir a las compañías un compromiso con las sustentabilidad", pero en la vuelta se está viendo un comportamiento distinto, ¿vamos por la revancha? Sin dudas, una revancha. Va a venir un boom de consumo como sucede siempre en una posguerra o después de una crisis. En todo lo que es turismo, entretenimiento, consumo de placer, restaurantes. Hay una explosión de consumo que está perfecto y está buenísimo. Sí vemos, y nos pasa en las entrevistas, que hay un nivel de conciencia sobre el propósito de las compañías, y la sustentabilidad, muy grande sobre todo en la gente joven. Los chicos tienen otra cabeza, en todo sentido tienen un nivel de conciencia sobre estos temas que no lo tenía nuestra generación. Nosotros lo podíamos tener desde lo discursivo pero esta generación lo tiene realmente.

Accenture no para de crecer, de tener nuevas adquisiciones. ¿Qué significan en el plan de la compañía? ¿Y cómo repercute con esta nueva forma de trabajar? Accenture es una compañía muy grande, muy determinada y con un proyecto muy claro de crecimiento y desarrollo. Podés crecer de dos maneras: a través de la contratación de mucha gente o de manera inorgánica comprando compañías. Accenture entiende muy bien las realidades, los momentos, y tiene un ecosistema preparado de muchísimo valor para re-

cibir y absorber otras capacidades. En la pandemia, y con muchos negocios parados, vimos la oportunidad para acercarnos a determinadas empresas que nos interesaban y a determinadas capacidades que nosotros queríamos consolidar. Las adquisiciones que ustedes están viendo, y puntualmente la última que sponsoreé, con Glamit, tiene que ver con un plan concreto y la capacidad de e-commerce, que era muy importante para nosotros, venía creciendo mucho, y con la pandemia se aceleró muchísimo. Como no había grandes empresas de servicios de e-commerce, las grandes corporaciones trabajaban con empresas chiquitas de servicios, casi boutique, y después hacían equipos propios e invertían en tecnología. Con la incorporación de Glamit, sumamos una capacidad instalada end to end de e-commerce; es como la certificación de "vamos por todo". Y no deja de sorprenderme lo flexible e innovadora que es Accenture: puede tomar decisiones y cambiar de rumbo de un día para el otro: tiene 600 mil empleados en el mundo y te gira el barco y te dice: "Bueno, a partir de hoy vamos para allá", y te terminás acomodando.

Vender creatividad no es negocio, en el mundo de los negocios nadie paga por ideas, paga por implementaciones. Vos podés tener la mejor idea del mundo pero la plata se la va a llevar el que la haga.

La salida de Whipple y el anuncio de Droga como CEO de Interactive es un buen ejemplo, ¿no? ¿Se siente ya el impacto? Creo que ni él lo creía. No somos una agencia de publicidad ni nos interesa ser una agencia de publicidad, ¿cómo ponen a David Droga? Por supuesto tiene explicación. Droga mandó un mail muy claro, dijo estar absolutamente consternado, desafiado, feliz por el desafío que suponía, pero en su primer mail dijo algo muy interesante: por supuesto validaba todo el modelo que veníamos persiguiendo, esta cosa de creatividad, más data, más tecnología, etc., pero que él no iba a buscar, ni necesitaba ni se iba a apoyar en corporativos. En gente que venía haciendo lo mismo desde hace mucho tiempo, y que cumplía un poco con las reglas como estaban establecidas, sino muy

por el contrario, necesitaba gente que lo desafiara, que innovara, que pensara fuera de la caja, realmente arriesgada. Básicamente, lo que está diciendo es: "Voy a desafiar a Accenture".

Y claramente Accenture está diciéndole al mercado: "Estoy poniendo el pensamiento creativo en absoluto centro de toda la ecuación". Ahora, el pensamiento creativo como lo entendemos nosotros no es la creatividad publicitaria. Es un mensaje muy fuerte para una compañía como Accenture, que hacía auditoria v tecnología v ahora está hablando de creatividad. Pero nosotros no queremos ser una agencia de publicidad, esto está clarísimo, y de hecho no somos una agencia de publicidad. Vender creatividad no es negocio, en el mundo de los negocios nadie paga por ideas, paga por implementaciones. Vos podés tener la mejor idea del mundo pero la plata se la va a llevar el que la haga. De nada sirve tener creatividad y ser buenísimo creativamente sino tenés la capacidad de ejecutar algo con eso y generar algún tipo de negocio. Creo que la creatividad es, sin dudas, el eje más importante del negocio, de todo el marketing, pero depende de cómo la utilicemos y para qué: si es para pensar una solución de un negocio, si es para pensar un nuevo servicio, si es para redefinir una experiencia. Por eso una vez que alcanzamos la capacidad creatividad, fuimos para otro lado, y el mejor ejemplo es que estamos comprando empresas de e-commerce, empresas de data, de tecnología de mar-tech. Son muy importantes en cómo se mueven y se generan los negocios. Creo que Accenture compró las agencias creativas porque tenía que empaparse de ese halo creativo que no era natural

Trabajan mucho con la banca, cuanta disrupción que se vive pos-2020, ¿no? Banking es una de las industrias con las que más trabajamos porque está sufriendo una revolución interna gigante en los últimos años, no solo por la tecnología, sino porque ya está empezando a haber una tendencia fuerte de preguntarnos para qué necesito un banco. La banca está viendo un nivel de disrupción monumental. Las fintech están ayudando y colaborando mucho en este sentido, todos los bancos están invirtiendo y desarrollando muchísimo en términos de innovación. En muchas industrias las grandes disrupciones no vienen de sus competencias, sino del mundo emprendedor, el mundo por afuera. Por otro lado, hay tanta, tanta plata disponible que todo el

mundo emprendedor está recibiendo una fortuna de inversiones, y eso también acelera muchísimo la disrupción. El de seguridad es otro gran tema que trabajamos por todo el nivel de hackeo y de robo de datos. Hay un enorme desarrollo de tecnología en security, porque al fin y al cabo son tus datos, es tu plata. En el futuro, la única batalla que va a existir es por nuestra data. Cada vez tenemos más información de cada uno de nosotros, de cómo nos comportamos, de nuestra salud, de cómo evoluciona nuestro cuerpo, de cómo consumimos y demás.

Para cerrar, ¿qué te tiene entusiasmado y qué te preocupa? Me entusiasma estar en una empresa que tiene un ecosistema de valor enorme y que puede hacer muchísimo no solo por las empresas sino por la gente; por tener un mejor trabajo, una mejor vida laboral y más extensa, y eso para mí, en términos de responsabilidad empresaria, es espectacular. Estamos convencidos de que podemos realmente mejorar la experiencia del consumo de un producto, de un servicio y demás para la gente. Son cosas que te facilitan la vida. Me entusiasma ser parte de una empresa que realmente tiene poder transformacional, en ambos sentidos.

¿Y qué me preocupa? Por supuesto mucho la Argentina, mucho. Me es muy difícil disociar mi trabajo de la realidad económica social y política argentina, sobre todo cuando la comparo con otros países..., digo "¿cómo no podemos ser más parecidos?". Me preocupan un montón de cosas que no tienen anda que ver con Accenture, pero que tienen que ver con el liderazgo y las instituciones.

Personalmente siento que hay concientización en términos de sustentabilidad en el mundo pero creo que no alcanza. Cuando veo los niveles de desidia que hay con ciertos temas, la cantidad de basura, por ejemplo, me preocupa mucho. Creo que realmente estamos en un camino que no sé si tiene retorno, y muchas de las actividades que hay son meramente discursivas.







SABER
-TIENE SURECOMPENSA







Los protagonistas de las historias de Leila Guerriero son pianistas geniales y campeones de malambo, jóvenes suicidas de la Patagonia y soldados olvidados en Malvinas. También hay escritores legendarios, antropólogos de elite, poetas esquivos y supermercadistas chinos. Todos y todas son sujetos del interés genuino, la investigación profunda y la escritura quirúrgica de la cronista argentina más elogiada en Hispanoamérica. Un diálogo revelador sobre sus personajes y sus métodos.

POR PABLO CORSO FOTO EMANUEL ZERBOS

Leila Guerriero habita el círculo virtuoso de periodistas a quienes se llega sin importar sobre qué o quién escriban, con la certeza de que siempre habrá recompensa. La sensación tras el punto final reaparece como una fatalidad: leerla es preguntarse cómo hace. Ella tampoco tiene una respuesta definitiva. "A mí me gustan las cosas sofisticadas, el idioma lujoso y bien lustrado, las estructuras complejas, pero prefiero seguir desconociendo la química de las emulsiones: no saber del todo cómo y por qué funciona la maquinaria. Temo que, si la miro con tanta intensidad, termine por romperse", leyó hace tres lustros durante un seminario en Bogotá. En su trabajo hay investigación profunda, lecturas extensivas y erudición de quintil superior. Hay una revisión obsesiva de textos que pule sin cansarse, o cansándose y sobreponiéndose. Y hay, sobre todo, una mirada que llega al hueso y se trasluce en palabras elegidas con celo y exquisitez.

¿Hasta qué punto llevás esa búsqueda? "Lo vivo como un trabajo de orfebrería: pulir acá, mover este adjetivo, marcar mejor una transición, fijar más la atención del lector, subir el volumen en un lugar, bajarlo en otro... Todo eso es trabajo con las palabras, de relojería y cierta precisión. Revisás cada una de las tuerquitas para que todo funcione y que no haga ruido. Eso que llamamos estilo también tiene que ver con la música. Una música propia".

LLANO EN LLAMAS. En sus textos más personales, Guerriero (Junín, 1967) rastrea su filiación en dos vertientes complementarias: su padre, un ingeniero químico alto, delgado y con "la belleza de un diablo" que le enseñó a leer, a cazar y a hacer el fuego; y su madre, una profesora con vocación de

ama de casa, que le enseñó a tejer y a amasar, entre raptos de ternura y otros de severidad. "Cuánto habría que vivir —y cuánto coraje sería necesario— para entender que lo que más amamos, y lo que más nos ama, es, también, lo que mejor nos aniquila", escribiría la hija.

Las primeras lecturas fueron historietas: Nippur, Corto Maltés. Después llegarían la colección Robin Hood, Horacio Quiroga y Ray Bradbury. Los primeros escritos, poemas de amor v cuentos de ciencia ficción sobre las hojas de un cuaderno Gloria. "¿Qué estás escribiendo?", le preguntaban su padres como si fuera una consagrada. Empezó a fijar su destino con un hombre mayor que la tuvo como única alumna en un taller de lecto-escritura; la hizo sufrir pero también le enseñó a resistir. Con los años, fue construvendo un panteón de referentes: John Irving, David Foster Wallace, Lorrie Moore. Tras un rodeo inicial (empezó y terminó la carrera de Turismo en Buenos Aires), se animó a dejar una serie de relatos en la redacción de Página/12. De vuelta en Junín, descubrió que uno de ellos había sido publicado en la contratapa. A los pocos meses, Jorge Lanata le ofreció un puesto en la revista Página/30. Era principios de los 90. Se hizo periodista en la calle. Cuando estaba por cumplir dos años en el trabajo, cayó en una reducción de personal masiva e inició un período freelance, que terminó a mediados de esa década cuando la convocaron al staff de la revista dominical de *La Nación*. Una tarde en su nuevo puesto, leyó un mail de Poder Ciudadano. La ONG promocionaba un programa de resolución de conflictos en Las Heras, una ciudad petrolera al norte de Santa Cruz con altos índices de desempleo y embarazo adolescente. Entre 1997 v 1999 se habían suicidado doce jóvenes. "Acá hay una buena historia", pensó. Lo que en su cabeza había empezado como un artículo para Rolling Stone o Gatopardo, terminaría siendo su primer libro. "Con mucho menos que eso, Truman Capote hizo A sangre fría", la alentó su colega v amigo Elvio Gandolfo.

Era un material potente. Inmersa en un secretismo autoimpuesto, acumuló francos y usó días de vacaciones para llegar a ese enclave con más burdeles que iglesias. Los suicidas del fin del mundo (2005) cuenta la historia de aquellos jóvenes, reconstruye el impacto de los suicidios y desentierra los conflictos subyacentes en sus familias. Es el retrato de una población olvidada por el Estado, entre la hostilidad de la meseta y la brutalidad del viento. "Me asombra —aunque al mismo tiempo no tanto, porque yo cuando creo en algo lo creo a fondo— lo temprano que empezó esto", dijo en una entrevista con el diario colombiano El Tiempo. "La convicción por la historia que me interesa contar. Saber que voy a gastar tiempo, plata, me voy a poner incómoda, voy a ir a ese lugar en días que podría estar descansando en una playa, y no me importa. Me reconozco mucho en eso".

EL CENTRO Y LA PERIFERIA. "Los árboles del sur cargan un fruto extraño. Sangre en las hojas y sangre en la raíz", canta Billie Holiday en "Strange Fruit", una gema descarnada sobre los linchamientos de personas negras en Estados Unidos. Frutos extraños también es el título de la recopilación de crónicas que Guerriero publicó entre 2001 y 2019, reeditada este año en una versión revisada y ampliada. Ahí están las vidas y las obras de personajes tan distintos —y tan magnéticos— como Yiya Murano, Alberto Samid y René Lavand. Ahí hay inmersiones en mundos tan disímiles —pero tan atrapantes— como los emporios de venta Avon y Mary Kay, las entrañas del Teatro Colón o las opacidades y las revelaciones de la vida del supermercadista chino que vive y trabaja frente a la casa de la autora.

REPORTE PUBLICIDAD | LIBROS 46 | 47

¿Qué tiene que tener una historia para movilizarte?"Es difícil explicar un deseo: que me resuene en algún lado, que me produzca algún tipo de curiosidad. Hay algunas cosas en común: cierto interés por cuestiones periféricas, que no ocupan un enorme espacio en la conversación. En las figuras más notorias (Julieta Venegas, Fito Páez, Gustavo Grobocopatel), sigo atentamente lo que dicen un público, que a veces no es tanto. Tengo un interés en ahondar eso: «¿Por qué no le preguntan esto?», «¿Por qué hizo tal cosa?». Muchas veces se naturalizan cuestiones como que alguien empezó su empresa con un palito y una taza de café, y ahora tiene un emporio. El paso a paso es lo que me importa".

Los elogios son inapelables. Su trabajo "es el de los mejores redactores de *The New Yorker*, para establecer un nivel de excelencia comparable: implica trabajo riguroso, investigación exhaustiva y un estilo de precisión matemática", escribió Mario Vargas Llosa. "Construye arquitecturas verbales en las que uno se quedaría a vivir", se conmovió Juan José Millás. No es de extrañar, entonces, que Guerriero haya escrito lo que escribió a mediados de 2011: "Salvame de creer que nadie lo hace mejor que yo (...) Salvame de copiarme a mí misma, de usar siempre el camino que conozco. Salvame de no querer tomar el riesgo, o de tomarlo sin estar dispuesta a que el riesgo me aniquile".

¿Lograste salvarte de la adulación? "Bastante, pero no soy un monje budista. Como a todas las personas que escribimos, espero que a mis textos los lea bastante gente, que pulse algo en algún lector. Ahí ya hay un punto fuerte de ego, que hace que creas que lo que escribís en la soledad de tu escritorio merece ser mostrado en público. Sin eso no podés escribir. Ahora, de ahí a que espere que me digan que todo lo que hago es genial, no. No es mi rol".

¿La incomodidad es un activo para escribir? "Sí, creo que siempre hay que buscar el riesgo. No de manera maníaca, porque si buscás el cambio y la incomodidad todo el tiempo, nunca desarrollás una voz. Me interesa tener un estilo, que sea flexible y reconocible, sin abordar todos los temas con una misma mirada. Tener algo en lo que reconocerme. Hay que estar atento a los propios movimientos para no aposentarse demasiado. Conviene buscar un poquito el riesgo y la incomodidad, pero si se transforma en tic, eso es tan cómodo como la comodidad. No se puede estar todo tiempo buscando epifanías. Sí creo que es muy patético estar todo el tiempo copiándose a uno mismo. Seguramente me pasa, pero trato de poner un punto de alerta".

¿Cómo se activa eso? ¿Qué hacés cuando sucede? "Pruebo cosas distintas. Hay textos que funcionan como bisagra, en términos de que los escribís y son como una conmoción. A veces pasa con los textos más inesperados: hay un grado de conexión, de volcar herramientas nuevas, que funciona como una transición hacia algo distinto. Por otra parte, siempre tengo encendida la mirada. Todo el tiempo hago el ejercicio de mirar el mundo, y todas las cosas del mundo, intentando tejer nexos y preguntándome qué miro de eso, qué es lo que se dice masivamente sobre un tema, y qué es lo que pienso yo".

DISCURSO DEL MÉTODO. Ese modus operandi queda explícito en *La voz de los huesos*, un texto caleidoscópico sobre los integrantes del Equipo Argentino de Antropología Forense (EAAF), quienes —al buscar e identificar los restos de vícti-

mas de crímenes de Estado— viven inmersos en un cúmulo de sensibilidades únicas e intransferibles. Publicado en la revista del diario español *El País*, en 2010 mereció el premio de la Fundación para un Nuevo Periodismo Iberoamericano por pasajes como este:

El piso de madera está cubierto por diarios, y, sobre los diarios, hay un suéter a rayas —roto—, un zapato retorcido como una lengua rígida, algunas medias. Todo lo demás son huesos. Tibias y fémures, vértebras y cráneos, pelvis, mandíbulas, los dientes, costillas en pedazos. Son las cuatro de la tarde de un jueves de noviembre. Patricia Bernardi está parada en el vano de la puerta. Tiene los ojos grandes, el pelo corto. Toma un fémur lacio y lo apoya sobre su muslo.

–Los huesos de mujer son gráciles.

Y es verdad: los huesos de mujer son gráciles.

Además de la investigación y la perspicacia, Guerriero se basa en la paciencia: "Si uno permanece allí el tiempo suficiente, antes o después ella se ofrece, generosa, y nos premia con la flor jugosa del azar".

Es una de las claves de *Una historia sencilla* (2013), el libro que cuenta el devenir de Rodolfo González Alcántara, un hombre humilde que busca competir en el Festival Nacional de Malambo de Laborde, al sudeste de Córdoba, donde los danzantes caminan por las calles con el respeto que despertaban los héroes de la antigua Grecia.

La periodista se sumergió en esa competencia que implica un año de preparación para un baile de cinco minutos, que obliga a los campeones a cumplir un pacto de caballeros: para resguardar el prestigio del certamen, deben renunciar a las competiciones siguientes. El ganador es "un hombre que, en el mismo momento en que recibe su corona, es aniquilado". Guerriero va, mira, escribe y vuelve, para escuchar a su protagonista decir frases así: "Cuando bailás no te queda ni un rincón del cuerpo sin hervir. Lo que sentís es fuego (...) Freddy Vaca, que fue campeón en 1996, me decía: 'Vos te subís al escenario y no te tenés que quedar con nada. Vos te vaciás, y el que está abajo se lleva todo'".

Aquel año también se publicó en Chile la colección de perfiles *Plano americano*, que en la reedición de Anagrama (2018) reúne 26 textos centrados en la creación: hay escritores, periodistas, poetas, pintores, cineastas y músicos. En esas páginas, Martín Kohan entiende que nunca nada será mejor que ser un niño; el periodista Homero Alsina Thevenet se revela ácido y orgulloso; Amelita Baltar se abre a la evocación de una vida sexual intensa; Lucrecia Martel explica por qué la caída y la decadencia no son algo necesariamente malo.

A todos abordó con la convicción de lo que es —de lo que debe ser— un perfil: "No una caricatura, que busca resaltar rasgos de manera más exagerada, sino un retrato al óleo, facetado, paciente y repleto de matices. Algunos tienen una factura más rápida, como el de [Ricardo] Piglia, que fue una sola entrevista muy larga, y otros muy extensa, como el de [el pintor] Guillermo Kuitca, que me llevó muchos meses. Es la situación ideal, pero no la única. Si sabés mirar, si tenés el ojo entrenado, podés hacer cosas con un solo encuentro. "El periodismo puede ser también una de las bellas artes y producir obras de alta valía, sin renunciar para nada a su obligación primordial, que es informar", la elogió, otra vez, Vargas Llosa.

En 2014 Guerriero abrió la caja de herramientas en *Zona de obras*, un recorrido a través de "ese espacio destripado por la maquinaria pesada donde los cimientos todavía no están puestos y la cañería a cielo abierto parece la tráquea de un

dinosaurio sin esperanzas". Es un libro inspirador pero realista, que no habla tanto de musas como de sacrificios.

Para ser periodista hay que ser invisible, tener curiosidad, tener impulsos, tener la fe del pescador —y su paciencia—, y el ascetismo de quien se olvida de sí —de su hambre, de su sed, de sus preocupaciones— para ponerse al servicio de la historia de otro. Vivir en promiscuidad con la inocencia y la sospecha, en pie de guerra con la conmiseración y la piedad. Ser preciso sin ser inflexible y mirar como si se estuviera aprendiendo a ver el mundo. Escribir con la concentración de un monje y la humildad de un aprendiz. Atravesar un campo de correcciones infinitas, buscar palabras donde parece que ya no las hubiera. Llegar, después de días, a un texto vivo, sin ripios, sin tics, sin autoplagios, que dude, que diga lo que tiene que decir, que cuente el cuento, que sea inolvidable. Un texto que deje, en quien lo lea, el rastro que dejan, también, el miedo o el amor, una enfermedad o una catástrofe.

El periodismo narrativo es muchas cosas pero es, ante todo, una mirada —ver, en lo que todos miran, algo que no todos ven— y una certeza: la certeza de creer que no da igual contar la historia de cualquier manera.

No hay un decálogo del buen cronista, pero, si lo hubiera, diría que es alguien que entra en iglesias y mezquitas, en bares y en cementerios, en clubes y en las casas, que habla poco, que escucha mucho, que lo mira todo—carteles y colegios, la gente por la calle, los perros, el clima y las comidas— y que, después de mirar, hace que eso signifique: que descubre, en aquello que miraron tantos, una cosa nueva; que cuenta Nueva York, París o Tokio como si fueran terra incognita.

MÚSICA INTERIOR. En los últimos tres años siguió explotando esa curiosidad en tres libros bien distintos, pero con el mismo sello. *Opus Gelber* (2019) aborda un personaje complejo. Durante casi un año, siempre al atardecer, el pianista Bruno Gelber recibió a la cronista en su piso 12 de Balvanera, frente a banquetes dulces y salados, mientras ella hacía una taxonomía de su rostro, de los huesos de sus manos, de todo su cuerpo castigado por la consagración absoluta a un instrumento.

Gelber habla de la poliomielitis que se contagió a los siete años y lo tuvo un año postrado, de sus cinco mil conciertos en 54 países, de sus cirugías estéticas, de los alumnos que le temen con franqueza y lo seducen con sutileza. Pero no habla de música, como si fuera reacio a revelar su secreto. Para entender y explicar su carrera, repertorio y calidad de interpretación, Guerriero apeló al archivo y al relato de los críticos. "Su arte consiste en ser el mejor vehículo de la obra de otros, él es su mayor composición. Y nadie puede interpretarla", escribe.

"Yo quería hablar con él de su vida y de su relación con la música, no de música. El libro está repleto de eso. De la emoción con la que sale del estudio después de ensayar Chopin, cuando dice: 'Me cambiaría entero por un minuto de esa obra'. Él habla de esa relación con la música de una manera muy lírica, con un lenguaje completamente entregado, emocionado, gozoso. Si hubiera pretendido analizar con él 'Emperador' [el concierto para piano n.º 5 de Beethoven], no habría sido posible (...) Para él la música no es una colección de figuritas: es su vida. Es como preguntarle cómo respira".

¿Qué te pasó con su faceta más superficial, por ejemplo con su fascinación con los programas de la tarde en TV? "La pregunta que subyace todo el tiempo es cómo se consustancian esas dos facetas: un tipo con una cultura exquisita, de refinamiento, con conocimiento de la vida de los compositores y de la interpretación, y esa frivolidad gozosa, que lo hace maravillarse con los objetos del mundo, con el protocolo, con sus amistades con gente destacada del jet set europeo... Que esas dos cuestiones convivan me resultaba asombroso. En el libro está explícito eso: se acaba el tiempo para entender cómo conviven. Pero no quise juzgarlo, sino dar cuenta de eso".

También en 2019 Guerriero publicó Teoría de la gravedad, una selección de 99 columnas escritas desde 2014 en la contratapa de El País, tras una propuesta de Luis Solano, su amigo y editor en los Libros del Asteroide. La autora revisó, seleccionó y acomodó los textos para generar una línea narrativa y una poética propias. El libro -un éxito que va por su cuarta impresión— pinta un "paisaje de la naturaleza humana" y muestra las huellas de una vida interior intensa. "Si cuento una historia relacionada con algo mío (la infancia, la adolescencia, un recuerdo), tiene que estar puesto al servicio de una historia más grande. Para no quedarse en la anécdota, tiene que haber un interés superior; conectar con la nostalgia o la debacle, con la pérdida de sentido o con los duelos, con los momentos de alegría enorme que aparece sin saber a qué vienen, con la imposibilidad de aferrarse a eso y hacer que dure para siempre".

Entonces, cuando Guerriero se mira a sí misma, también puede mirarse uno mismo. Están la epifanía de un amor nuevo ("Y yo sentí que la pulpa fría de la anestesia se desvanecía dentro de mí y dejaba a la vista los gajos de un entusiasmo iridiscente"); las comparaciones entre escribir y amasar, entre escribir y correr; las frases que salen de escenas que cualquiera puede atestiguar, pero no cualquiera escribir:

Ayer vi a una mujer en el metro. Tironeaba del brazo de una nena y gritaba: "¡Caminá, pelotuda! ¡Caminá, idiota! ¡Caminá!". Cuando veo cosas así, y las veo a menudo, puedo sentir cómo ese cerebro infantil se llena de esporas venenosas que, en pocos años, florecerán transformadas en traumas, furia contra los otros, brutalidad. ¿Para qué sirve un padre? ¿Para hacer qué con la carne que parió?

LA GUERRA FRÍA. La otra guerra, publicada este año, es una de esas historias que están a la vista de todos pero no todos ven: la del cementerio argentino en las Islas Malvinas, "ese sitio de pulcritud vascular, una geometría perfecta crucificada por el viento a la que muchos creían un espacio simbólico, vacío". Guerriero empezó a conocerlo a la distancia, gracias a la amistad que mantuvo con varios integrantes del EAAF, encargados de identificar los restos de los soldados. A pesar de su histórica discreción, habían dejado trascender algunas cosas: los problemas que estaban teniendo para avanzar en el trabajo, la negativa a avanzar por parte de algunos familiares.

Primero fue un artículo para *El País Semanal*, publicado en octubre de 2020. Pero en ese año y medio de investigación, la cronista había advertido que en esa historia se reflejaba buena parte de la historia contemporánea del país. Por eso preservó una versión más larga. Cuando se lo mencionó a Silvia Sesé, su editora en Anagrama, sugirió publicarla en la colección Cuadernos, que reúne títulos de no ficción más urgentes.

En apenas 94 páginas, *La otra guerra* repone la historia de la última presencia argentina en el archipiélago y muchas más: el desprecio estatal a las familias de los muertos, la actitud antipolítica nacida a partir de eso, la desesperanza

de familiares aferrados a los últimos recuerdos, las internas laberínticas entre sobrevivientes y —otra vez— la eficacia del EAAF, que ya logró identificar a 119 caídos argentinos. Es una trama de personajes derrotados, perdidos y orgullosos, que explicita verdades lacerantes, como el hecho de que varios combatientes también fueron torturadores durante la dictadura

¿Cómo te planteaste encarar un tema tan delicado y con tantas aristas? "Aunque me documenté mucho, hay gente que sabe sobre la guerra cuatrocientas veces más que yo. Pero mi rol no era el de una historiadora. El abordaje puntual, puramente periodístico, ayuda a recordar por qué y desde qué lugar estás escribiendo (...) Y, por supuesto, la tranquilidad de saber que al final del camino uno habló con muchas fuentes, que son representativas, y no dejó ladrillo sin levantar en el marco de lo que se propuso para la investigación".

CERRAR EL CÍRCULO. Cuando la entrevistadora de *El Tiempo* le preguntó si había mantenido el contacto con Las Heras y sus habitantes, Leila Guerriero explicó que "cuando termino con una historia, me voy de esa historia". Ahora amplía. "Si seguís enganchado a la historia, encontrando cosas y con la tentación de modificar el texto que escribiste, es porque no funciona el sentido de cancelación. Eso es necesario, porque si no, nunca le podrías poner punto final a nada (...) A *Los suicidas del fin del mundo* no le agregaría una sola línea.

¿Te sentís satisfecha cuando pensás eso? "Sí. Cuando pongo el punto y digo "ya está", es que ya está. Di todo lo que pude. Ese sentido de cancelación siempre es falso: si hago un perfil de Fito Páez, él va a seguir viviendo y sacando discos. Pero la historia que tenía que contar debe tener un punto final, uno en el cual sienta que ya vi todo lo que podía ver".

ESCRIBIR, ENSEÑAR, EDITAR. Leila Guerriero mantiene tres líneas de trabajo. A la escritura periodística (columnas, artículos en medios argentinos y extranjeros, libros), se suman los talleres (propios y a pedido, expositivos o con producción de texto), todos con cupos completos y una lista de espera creciente. Como editora de libros, artículos y perfiles, tiene una fama de excelencia y severidad que se trasluce en estas líneas, también publicadas en *El Mercurio*, en marzo de 2013. Allí habla de los mejores del oficio:

Te hacen sentir menos solo, pero infinitamente más aterrado (porque descubrís, con ellos, que hay muchas maneras de no hacerlo bien, y que hacerlo bien es tan difícil). Son generosos, porque ya hicieron lo suyo, y nobles, porque quieren que brilles: quieren que te vaya bien (...) esperan que tomes riesgos: que intentes rechinantes piruetas en el aire (mientras ellos, llenos de orgullo, te miran danzar en el círculo de fuego).

CUATRO CONSEJOS. Reacia a dar consejos, un día de abril de 2011 aceptó dejar algunos en el diario chileno *El Mercurio*:

Les diría: corran. Les diría: sientan los huesos mientras corren como sentirán después las catástrofes ajenas: sin acusar el golpe. Aguanten, les diría. Pasen por las historias sin hacerles daño (sin hacerse daño). Sean suaves como un ala, igual de peligrosos. Y respeten: recuerden que trabajan con vidas humanas.

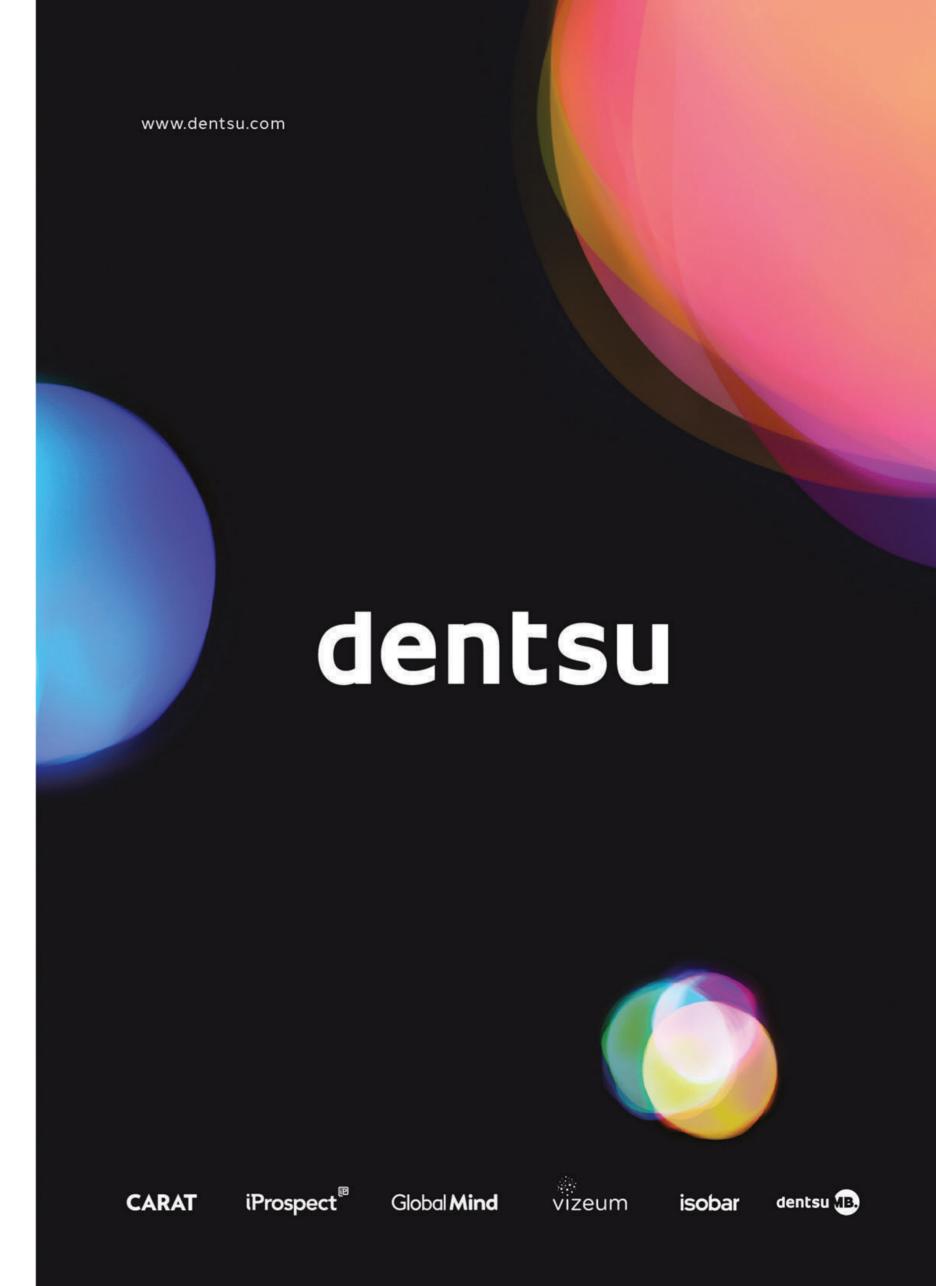
Vayan a las iglesias en las que se casan otros, sumérjanse en avemarías que no les interesan: expóngase a chorros de emoción ajena. Sean invisibles: escuchen lo que la gente tiene para decir. Y no interrumpan.

Tengan paciencia porque todo está ahí: solo necesitan la complicidad del tiempo. Aprendan a no estar cansados, a no perder la fe, a soportar el agobio de los largos días en los que no sucede nada.

Equivóquense. Sean tozudos. Créanse geniales. Después aprendan.

LA OBRA

Los suicidas del fin del mundo (2005), Tusquets Frutos extraños (2009 y 2021), Alfaguara Una historia sencilla (2013), Anagrama Plano americano (2013 y 2018), Anagrama Zona de obras (2014), Anagrama Opus Gelber (2019), Anagrama Teoría de la gravedad (2019), Libros del Asteroide La otra querra (2021), Anagrama





DIEGO MEDVEDOCKY

"ESTÁ BUENO TENER DOS PLANES A COMO CONCEPTO DE VIDA"

POR MARTA GONZÁLEZ MUGURUZA FOTOS MARIANA ROVEDA

Comunicar en un campo minado, la responsabilidad de las marcas y las deudas creativas. Una serie de cortometrajes colaborativos filmados alrededor del mundo en pleno lockdown. Un libro. Un documental. Una obra de teatro. Manejar una agencia de 130 personas a distancia y en pandemia. Es un montón. Pero si algo aprendimos en estos dos años es que el tiempo es oro. Líquido. Y elástico. Conversamos con Diego Medvedocky sobre cómo estos proyectos fueron clave para regular su salud mental y al mismo tiempo, motor fundamental para potenciar todo el trabajo de Grey.

¿Cómo te pegó la pandemia? Fue re loco porque yo me iba de vacaciones, a mi viaje de la vida, que era Japón. Se fue cerrando todo y quedé en Madrid. Después llegué a Londres a una reunión y ahí también se iba cancelando todo y, de repente, Alberto cerró las fronteras. Quedé varado allá hasta que conseguimos pasaje de vuelta. Mi casa estaba en reformas —aprovechando que no iba a estar— así que nos volvimos al departamento de mi novia en ese momento y ahí pasamos los primeros cuatro, cinco meses, con Lola [su hija], los tres, en un monoambiente. Prueba de rigor. Fue muy difícil. Con un trabajo que seguía a todo ritmo, con clientes que necesitaban comunicar y no sabían qué hacer. Yo, trabajando más que nunca y al mismo tiempo necesitando un espacio personal. A la noche me metía horas en la bañadera. Me acuerdo que seguía los números del Covid como si fuera un mundial para ver dónde crecía, para dónde iba. Tuve como una sensación de unidad nacional que pensé que nos iba a salvar pero me duró lo que duró. Por un momento fui optimista, una vez más, y también encontré un espacio para crear por fuera de la publicidad.

En esa bañadera pasaron cosas Jajajaja, ¡sí! En esa bañadera pasaron cosas. Estuvo bueno. En ese momento filmamos un comercial para Molinos con Luis Aguer, que hoy es como mi socio en In Common Content. Todas las noches después de las once yo terminaba de laburar y arrancaba a laburar en "Pandemos", que surgió en el primer mes y medio de cuarentena. Eso me hizo dar cuenta de que además de que laburo un montón, podía hacer cosas por fuera de la publi que también me ayudaban a estar más feliz en todo, en mi vida en general. Y no viajar también me permitía tener ese tiempo de avión o de reuniones para generar otro tipo de cosas o para enfocar diferente.

No solo salió sino que lo hicieron crecer, entrar en plataformas como Flow, en festivales de cine... Entraron en un mundo totalmente distinto al de la publicidad pero con un entrenamiento que sirve. Yo nunca había hecho nada fuera de la publicidad y fue una primera gran experiencia. De golpe estaba en una nota en *Telenoche* con María Laura Santillán y mi papá llamando para decir que estaba orgulloso.

Como si ser presidente de Grey Latin America fuera de lo más común... ¡Sí!, estuvo bueno. Yo no sabía que podía hacer eso. Eso fue lo más lindo de todo. Darme cuenta. Porque uno siempre cree que no puede y capaz que sí. Estuvo bueno como motor para todo. Fue una buena sorpresa. Podría haber sido una chotada y, en el afán de hacer, se hizo —y eso para mí ya era importante—, pero además pasaron un montón de cosas lindas con eso. "Pandemos" lleva ganados un montón de festivales de cine internacionales, un par

de Oscar validations... pero bueno, tanto para mí como para Luis, fue darnos cuenta de que había algo ahí que estaba bueno seguir.

¿Y sigue? Filmamos un documental que estamos editando de un chico que hace boxeo tailandés, le falta un brazo y los caga a piñas a todos. Se llama Zurdo. Él es así de bueno porque le falta un brazo. No al revés. Haber estado metido en la vida de ese pibe fue increíble. Después con Javi Lourenco hicimos un libro a partir de un corto porque Lolita el año que viene va a aprender a leer, así que está en imprenta Hasta las estrellas. Haber hecho un libro para ella y las hijas de Javi, me tiene chocho. Siento que estoy haciendo que sucedan un montón de cosas. Desde la publicidad, hago un montón de cosas.

Contame de la obra de teatro. La buena noticia es que la vamos a reponer ahora en marzo en el Galpón de Guevara. Mer Romero Russo, que trabajó en Grey, es una genia, amiga, escritora. Iba a leer poesía en el Festival Saldías e hicimos esto que tomó el nombre de *Mientras duró para siempre*, un espectáculo multidisciplinario donde hay música, proyecciones, filmamos mucho con Luis y un grupo de gente hermosa; con Cami Mateos y Nico Goldschmidt, el Maradona joven de la serie que se estrenó. Hicimos dos funciones seguidas y estuvo buenísimo. La escribimos con Mer y yo la dirigí, algo que tampoco había hecho nunca.

Estaba todo adentro. Y me divierte. Siento que es un gran espacio y le recomendaría a todo el mundo que haga algo más allá de su laburo porque potencia las dos cosas.

Es que en un momento de lockdown, de tanto tiempo de encierro, es sano buscar aire en algún lado... salud mental. Para mí fue una vía de escape. Sentía que trabajaba más que nunca, que iba a colapsar. Y más allá de que todo lo que empecé a hacer me llevó mucho laburo, esfuerzo y me dejó dormir poco, también me ayudó a nivelar y sacarle peso a lo otro.

Pone en perspectiva y abre la cabeza. Abre posibilidades. Hace un par de años estuvimos a punto de abrir Anomaly acá en Buenos Aires. Nos juntamos con el dueño y él me dijo algo que no me lo olvido más: "Yo tengo dos planes A", y me parece que ese concepto de la vida es maravilloso, está bueno tener dos planes A.

Bueno, cambiaste el "todo por la anécdota" por "dos planes A". Jajajaja. ¡Las frases de Medvedocky!

¿Cómo le pegó a Grey la pandemia? La pandemia fue re dura para todos en general y para esta industria en particular. En Grey hubo un montón de cambios. Laburamos todos encerrados al principio sin saber qué hacer, corriendo detrás de los clientes, sin tiempo. Creo que a todos nos pasó lo mismo. Tratando de ser relevantes y de no ser discursivos. Las marcas tienen mucha más responsabilidad de lo que yo incluso creía y la tienen que usar bien. Siento que de eso no hay mucha vuelta atrás; esa es otra enseñanza de la pandemia.

Paralelamente al contexto de pandemia, Grey acelera una serie de cambios y renovaciones. Desde el lanzamiento de Borderless en febrero de 2020, hasta la incorporación de Denise Orman como CEO. ¿Por qué hizo falta? ¿Cuál es ese big picture que estaban construyendo? En Borderless pasamos de ser tres a ser veinte trabajando

REPORTE PUBLICIDAD | REPORTAJE 52 | 53

para un montón de cuentas del mundo Grey, directo nosotros, y eso sigue creciendo y creciendo. Vino Denise, que para mí fue un cambio muy importante en Grey. Ella vino con una filosofía muy nueva a cambiar un montón de cosas: procesos, formas, visión. Nosotros en pandemia habíamos decidido no tocar gente y lo pudimos mantener pero también pasaba que a la gente que se iba no la podíamos reemplazar. Así que también estábamos todos destrozados en función de ese objetivo y de pronto cuando se abrió todo, tomamos mucha gente. Hoy somos 130 personas, 60 de ellas son nuevas. Y la gente no se conoce, así que también hav mucho de este Tetris de cómo vamos a hacer. Hicimos un festejo el día de la primavera además porque ganamos un cuentón, mega ultra a nivel Latam. Una de las cuentas que todavía no te puedo nombrar pero con las que siempre quise trabajar. También ganamos Tiendanube v estamos haciendo el lanzamiento.

Esta profesión no te da respiro nunca y cada vez hay menos tiempo, procesos diferentes, más entregables. Yo me acuerdo cuando íbamos con una hoja y contábamos una idea. Ahora todo es un "ecosistema", un "journey del cliente".

¿Sigue siendo sustentable? ¿Se puede vivir de las ideas? Yo creo que sí. Soy un convencido. Por lo menos hasta que algún algoritmo nos cague. Creo que todavía la sensibilidad que tenemos los humanos es inigualable. Las ideas mueven al mundo.

Por supuesto, ¿y el negocio? La pandemia hizo que nos metiéramos mucho dentro del negocio de los clientes y les solucionamos un montón de quilombos que estaban pasando. ¡Pasaban cosas todo el tiempo! Regulaciones, falta de stock, bares cerrados, etc., así que en un montón de lugares se ayudó desde el negocio también y eso tiene un gran valor. Creo que si podemos seguir en ese camino de apertura, va a estar bueno para la industria y para todos.

¿Por qué hizo falta abrir Borderless? ¿Fue una cuestión de ordenamiento? Borderless es Grey. En esa unidad trabajamos de Grey para Grey y es parte del todo. Borderless está más especializado con gente bilingüe, que pueda llevar a cabo negocios más globales y también por un tema económico, ¿no? Siento que hoy se le debe hacer muy difícil a una agencia local subsistir con clientes locales únicamente. Es una tendencia que se está expandiendo de la Argentina para la región. Borderless trabaja para la red interna pero además tenemos muchos clientes que están afuera como Corona en México, Brahma en Paraguay, Presidente...

Exacto. ¿Y no se tocan? Se tocan y están integradas pero una tiene una mirada más de Grey trabajando para Grey y otra como Grey para nuestros clientes. Es interesante esa fusión. En cualquier momento vamos a meter todo junto. Es parte de una evolución. Estamos cambiando todo, todo el tiempo.

Recién contabas que habían entrado 60 personas. El mercado de pases está caliente porque algo que nos generó el lockdown es justamente replantearnos el plan de vida, el qué hago con mi tiempo y para qué. ¿Cómo lo viven en la agencia? Creo que cambió mucho la filosofía de la vida de la gente en general. Cuando preguntamos "¿Cómo volvemos?" a la gente le baja la presión. Y está bien. Siento que no se puede volver como antes, que hay que encontrar una nueva forma. Creo que no existe más trabajar 8 horas en la oficina todos los días pero sí siento que es muy necesaria la socialización, el afecto, verse las caras. En Grey somos muchos y hay mucha gente clave: Hernán [Kritzer] y Ale [Devo-

to] al mando del Departamento Creativo junto con Montaña [Gonzalo Fernández] y [Juan] Ure, como DGCs, y un equipo creativo re potente abajo; obviamente Denise al mando de todo, mi socia, y con un empuje espectacular.

Hay un Departamento de Recursos Humanos por primera vez en la historia, se llama "People & Culture", con Carito y Anto haciendo un montón de cosas para que la gente esté mejor, porque si logramos estar mejor como personas, vamos a poder hacer un mejor laburo. Flor Kessler está en todo lo que es PR, Simón Dukart en nuevos negocios: hay un Departamento de Estrategia que por primera vez es un área de estrategia y producción que creció mucho con Pablo Molina a la cabeza. Y Andre, nuestra CFO, que la parió en la pandemia, y ahora como a nivel negocio estamos muy bien, quiero decir: ¡Gracias, Andrea, por todo eso! De repente siento que tenemos el Grey que queríamos tener y ahora mi gran deuda es el trabajo. Siento que la pandemia nos mató el trabajo desde algún lugar y que necesitamos volver a sentirnos orgullosos de lo que sacamos.

¿A nivel creativo? Sí, es muy personal esto, ¿no? Extraño el orgullo de hacer mucho trabajo, todo el tiempo, de cosas que me gustan. La pandemia hizo que eso sea más esporádico.

Personalmente, lo de Itaú con "Delivery de Jubilaciones", me pareció brillante. Sí, no sabés lo que nos costó y estuvo buenísimo haber hecho eso. Es uno de mis ejemplos de trabajos de los que sí estoy orgulloso, ¡pero necesito más!

Estuvieron muy rápidos de reflejos para un contexto bravísimo. Ante un hecho, dar una solución. La gente les está reclamando ese tipo de cosas a las marcas. ¡Pero claro! Y las marcas tienen que poder escuchar. Es una oportunidad para hacer la diferencia. Hacer cosas para la gente.

Ustedes trabajan con marcas muy diversas: enormes, pequeñas, globales, locales, unicornios, y vos como presidente de la agencia te sentás a la mesa con los CEOs de esas empresas. ¿Cómo los sentís? ¿Qué les está pasando? Nos está pasando a todos lo mismo me parece. Primero, como humanos. La gente estuvo muy rota. Muy quemada, muy en la mierda y recién ahora hay como una lucecita en un túnel que no sabemos, porque mañana sube todo y agarrate. Siento que hay un poco más de optimismo, medio que se está reactivando todo y eso es bueno para todos. Pero también hay mucha incertidumbre y poco tiempo. Y urgencias. Es en toda esa mezcla donde uno tiene que parar la pelota y planificar. Las buenas ideas necesitan tiempo y ese tiempo a veces no existe más. Eso se ve en el resultado de lo que estamos haciendo como industria. Es una industria donde ya no se puede raspar, cuestionar ni confrontar con nada. Hay que ser muy políticamente correcto todo el tiempo.

¿Y entonces? Se vuelve todo mucho más aburrido y menos relevante para la gente porque los discursos se vuelven parecidos, no hay puntos de vista, no hay convicciones. Como que la publicidad se quedó un poco más vieja que el resto del mundo. En Netflix ves una serie donde se puede putear, matar, cuestionar, y la publicidad es una cápsula, una burbuja muy lejana. No funciona así. Siento que se perdió. Cuando yo empecé a laburar, nosotros hablábamos en los bares de publicidad, era tópico de charla, y ahora la gente bloquea todo porque ¡claro que cambió! Igual siento que es una oportunidad. Todavía se puede ser relevante. La publicidad está ahí lejos y la cultura popular en el medio de todo: cuando se cru-

La publicidad siempre va tener eso de lo que tanto hablaba Tibor Kalman, encontrar "the crack in the wall", esa persona, anunciante, marca, que tenga el dinero y que esté en el momento justo para apostar a hacer algo buenísimo. ¡Sí! Pero también hay tantos miedos y tantos objetivos a cumplir que es un tema. Los anunciantes tiran un montón de plata en cosas que no están bien. ¿A quién le sirve ir a lo seguro? Hoy las métricas cambiaron. Siento que estamos evolucionando para un lugar que puede estar bueno dependiendo de lo que hagamos nosotros con eso. Hay videos de 15 segundos, videos de 6 segundos y... ¿qué hago en 6 segundos? "No, porque esa es la atención de la gente". Si hacés algo bueno de 30, ¿la gente no lo ve? La gente ve Netflix.

La gente maratonea ocho temporadas si está bueno. Exacto. Entonces explicame un poco mejor. Todo el tiempo estamos debatiendo en la agencia. Nosotros somos de raspar. Creemos en lo que hacemos y les metemos mucho pensamiento a las marcas antes de pensar un laburo. Después te gustará más un guion o un posteo, pero lo que importa es cómo pensamos en las marcas y lo que esas marcas le van a aportar a la gente.

¿Cambió la agenda de las marcas? Siento que estamos en una transición. Cualquier marca no se puede subir a cualquier cosa, cualquier evento, cualquier causa. Un influencer no tiene que estar ahí solo porque tienen tres millones de seguidores, porque se ven los hilos. Me parece que hay que construir las marcas desde su ADN y su *core*, y no salir detrás de lo que está de moda. Creo que ese es un proceso de aprendizaje para las marcas hoy.

Me acuerdo cuando había salido lo de P&G con Gillette, "Is this the best a man can get?", que fue muy fuerte en su momento..., un volantazo. Para mí hay marcas que no pueden volver más, son esclavas de su filosofía. Si Gillette no sostiene, van a ir todos a caerle fuerte. Y me parece bien. Si entendiste que vivías y comunicabas en el pasado y te hacés cargo de eso, te re felicito. De ahora en adelante hay que construir para ahí y vas a tener todos los ojos del mundo puestos en vos. Y aplaudo de pie esas cosas.

Una última reflexión sobre festivales. Con respecto a festivales me parece que esto de la pandemia nos hizo frenar un poquito y mirarlos un poco de otra manera. A mí me gustan los festivales que valorizan el laburo que hacemos y son un reconocimiento a todo ese esfuerzo que le ponemos. Quizás nos dimos cuenta de que hay muchos, demasiados. Que la vara creativa está en tres o cuatro y que el resto quizás no sea tan relevante. Pero bueno, una industria que tiene tanta cantidad de festivales es una industria que debería rever un toque el tema del ego, ¿no? Creo que la pandemia en este tema sirvió para ubicarse.



"LA CUARENTÉ SEGÚN AIMÉ"

En tiempos de aislamiento social, preventivo y obligatorio, Grey Argentina ideó y desarrolló para Molinos esta campaña de Aimé, vino de Ruca Malen, reflejando los micromundos de la cuarentena y reforzando la idea de quedarnos en casa para cuidarnos entre todos. El comercial, producido por Rebolucion, fue dirigido a distancia por Luis Aguer, y tanto los actores, las tomas como la versión final, se realizaron mediante videollamadas.





"PANDEMOS"

Una serie de cortometrajes colaborativos filmados alrededor del mundo durante la cuarentena creados por Diego Medvedocky y Luis Aguer. Cada corto cuenta con su propio tono y desde un punto de vista particular la experiencia del confinamiento en diferentes partes del planeta.



HASTA LAS ESTRELLAS

Un libro infantil escrito por Diego Medvedocky y Javier Lourenco sobre dos estrellas, una de mar y otra del cielo, el amor que las une y la distancia que las separa.



7IIRDI

Documental basado en la vida del boxeador Carlitos Machado.



MIFNTRAS NIIRÓ PARA SIFMPRE

Obra multidisciplinaria escrita por Mercedes Romero Russo y dirigida por Diego Medvedocky.



ITAÚ - "DELIVERY DE JUBILACIONES"

Con la extensión de la cuarentena y para ayudar a cuidar a las personas mayores, Banco Itaú puso en marcha un sistema de delivery de jubilaciones. Este servicio fue una propuesta única y sin ningún costo para los clientes.





POR MAJO ACOSTA & MARTA GONZÁLEZ MUGURUZA

La descubrimos gracias a **Cultural Patterns**, el newsletter que edita desde Londres donde se mudó hace seis años. Florencia hace estrategia cultural en Media Bounty, una agencia creativa, ética e independiente en el Reino Unido, que asesora a marcas y compañías en el contexto del cambio climático. En esta nota habla sobre la urgencia de lograr cero emisiones, el rol de las compañías, las agencias, el mito del consumidor sustentable y por qué odia la palabra "sustentabilidad".

¿Cómo llegaste desde la Argentina a un espacio como Media Bounty y especializándote en un tema tan particular como la sustentabilidad?

Llegué a Londres en 2015 después de mi paso por TBWA, Tribal DDB y J. Walter Thompson, y luego We Are Social y Ketchum haciendo estrategia cultural. En ese momento arranqué mi máster

en Estudios Culturales en la Universidad de Londres. A principios del año pasado tomé la decisión de meterme en sustentabilidad, aunque no me gusta usar palabra "sustentabilidad". Creo que fue la decisión bastante concreta de empezar a hacer otro tipo de planning, otro tipo de estrategia. Llegué a Media Bounty, que está liderada por gente que viene trabajando sobre la crisis del cambio climático hace muchos años y con un trabajo muy significativo y desafiante. La estrategia en el contexto del cambio climático no es solo de comunicación ni solo de marca, es de negocios y de mirar al futuro.

¿Creés que este último año y medio nos va a dejar algún mensaje a nivel sociedad en ese sentido? Es difícil establecer qué nos va a dejar a nivel sociedad, ¿no? Porque esta pandemia está dejando muchas rupturas sociales, y acá se ve una gran, gran diferencia entre los que lo pasaron bien y los que no lo pasaron bien. Eso va a continuar por los próximos años y la brecha se va a hacer aún más fuerte. Nuestras experiencias de vida van a ser muy distintas. Todo está dentro del marco y el contexto de una crisis de la cual nadie se va a poder escapar. Nos va a tocar a todos, por lo cual para mí este tema es prioridad, es clave. En un mundo en donde hay cambio climático no hay negocio posible, si no hay de dónde hacer el producto, de dónde sacar la materia prima, a quién vendérselo. No hay.

¿Por qué cuesta tanto interpelar o que nos hagamos cargo del tema? Cuando uno se pone a pensar en el contexto del cambio climático, es muy importante distinguir entre el campo de lo que es lo individual y lo que es la responsabilidad sistémica global in-

ternacional. Las empresas forman ejes importantísimos del sistema económico mundial y forman parte de esos eslabones que tienen que mirar a sus propios procesos para identificar cómo están contribuyendo a esta situación. La realidad es que hay cien compañías que son responsables del 70% de las emisiones totales de carbono del mundo <leer nota>. Y si bien la mayoría de las empresas son de petróleo y de la industria de fosil fuels en general, también hay muchas otras empresas de alimentos que siguen siendo parte de las veinte empresas más contaminantes del mundo.

Hay responsabilidades distintas...

Hay varios niveles cuando uno piensa sobre el cambio climático: el nivel personal, o sea, cuál es mi actitud frente al cambio climático. Mucha gente elige no darle mucha bola, otros dicen "es algo para dentro de cincuenta años", otros "no entiendo qué tiene que ver conmigo". Y otra gente es muy activista, hace lo que puede.

Después está el campo de las empresas donde también hay una nueva forma de entender cuál es el rol. Y luego está el tercer nivel, el de la cooperación inter-

nacional entre los países. La realidad es que si los diez países más contaminantes redujeran sus emisiones de carbono en un 80%, tenés más de la mitad del problema resuelto. Hay muchos niveles en los que se puede trabajar y operar, y también distintas estrategias para desarrollar en cada uno de esos niveles

<leer nota>. El punto de vista de la responsabilidad individual es un invento de las empresas del petróleo. El concepto de huella de carbono no es real. Es una jugarreta. La responsabilidad individual a su vez abre el tema "marcas sustentables" y cuál es el appeal de esas marcas sustentables. ¿Sos sustentable porque realmente querés bajar tu huella de carbono o porque querés ser un poco cool? Y como consumidor, ¿tenés el dinero suficiente para poder elegir? En mi tesis hablo del mito del consumidor sustentable o el consumidor ético.

¿Podés ampliar esa idea? Se descubrió miles de veces que en realidad a la gente no le interesa tanto el mensaje "green", sino además si el producto es fácil de encontrar, si tiene buen precio, si lo ofrece una marca que conoce, etc. Las credenciales "green" no son el principal atractivo de un producto. Entonces ahí también tiene que ver cómo comunicas y cómo construís la marca sabiendo que quizás a la mayor

parte de los consumidores le va a dar igual que tu packaging sea 100% reciclable, porque no es lo que define la compra. Todos los días veo estadísticas y encuestas tipo "los consumidores podrían dejar de consumir este producto si se enteraran de que la empresa tiene malas políticas de sustentabilidad" o "los consumidores quieren cosas reciclables". Seguramente las quieran, pero es uno de los tantos factores que deciden una compra. Y la realidad es que tampoco el consumidor sustentable es férreo en sus valores, ¿no? No tiene decisiones sustentables en todas sus interacciones con el mercado. Nos encantaría. Pero la realidad es que no es así. El consumidor sustentable también aparece como esa figura que logra posicionarse por encima de todos los deseos materiales y siempre toma la decisión correcta. Tenemos que darnos cuenta de que la naturaleza humana no es inamovible, es difícil tomar la decisión correcta en el mercado actual.

Obviamente trae la tensión más grande que hay hoy en el mercado: si al consumidor general no le importa demasiado el tema de la sustentabilidad (y no me estoy refiriendo al consumidor de clase alta, nicho, que es un porcentaje del mercado, estoy refiriéndome a la media), ¿por qué las empresas van a cambiar?

¿Por qué deberían? Las empresas tienen que adoptar prácticas de negocios más sustentables porque si no lo hacen, no van a tener negocio. Si no tenés una estrategia que mire a futuro y que te prepare para el impacto del cambio climático, no tenés una estrategia de negocios. La información demuestra que hoy en día solo nos quedan cien cosechas de todo, de la mayor parte de las verduras, de lo que comemos. Uno de mis clientes vende cerezas. Sus números dicen que le quedan 69 cosechas. ¿Qué hacés si no empezás a pensar sobre tu impacto ecológico ambiental? Te quedás sin negocio dentro de 69 cosechas. Entonces es un imperativo hoy empezar a pensar en esas cosas si querés proteger tu negocio. Pero además si querés proteger la tierra en la cual vivimos.

¿Por dónde se empieza, Flor? Hay un montón de cosas que se pueden hacer. Y en esto yo no quiero brand purpose, yo quiero una reducción en emisiones de carbono. Son cosas completamente distintas. Que el brand purpose sea lo que tenga que ser, que sea un lindo statement hecho por marketing e involucre al CEO, con toda la agencia alinea-

da, bárbaro. Ahora, ¿cómo vas a reducir emisiones de carbono? ¿Cómo vas a regenerar todo lo que le estás sacando al planeta para generar tu producto?

Una de las teorías económicas que para mí fue un antes y un después es la teoría económica de Kate Raworth: la economía de la dona. Básicamente establece que hay dos tipos de empresas: la empresa del siglo XX, que solamente pensaba cuál es la forma máxima en la que podía generar *profit* desde su negocio, y la empresa del siglo XXI, que establece cuántos otros beneficios puede generar de la forma en que arma su negocio. La mayor parte de las empresas grandes actualmente son empresas del siglo XX.

Son muchas preguntas las que hay que hacer a las empresas exitosas de hoy en día: ¿cómo van a hacer para reducir su impacto ambiental? Y también a las nuevas empresas: ¿el objetivo simplemente va a ser generar *profit* y *revenue* todos los cuatrimestres? ¿Hasta cuándo, si solo tenemos 69 cosechas? Los recursos naturales son limitados. Los consumidores no necesitan otra marca de productos de limpieza esponsoreado por las Kardashian. El planeta no lo necesita. Pero es difícil decir que no lo necesitamos porque estamos en un mercado libre. El neoliberalismo significa que todo el mundo puede armarse su empresa, ¿cómo le vas a sacar la oportunidad a alguien de generar un buen dinero? Cabe aclarar que esta es una temática que les compete más que nada a los países desarrollados, donde hay abundancia de absolutamente todo. En los países en vías de desarrollo hay otras situaciones sociales, económicas y políticas que requieren de otro tipo de planeamiento y de prioridades estratégicas. Acá en el norte todo sobra, pero está mal distribuido. Y volvemos al tema de los diez países que realmente deben bajar el nivel de consumo, bajar el nivel de todas las actividades que generan y aceleran el cambio climático.

¿Qué compañías están haciendo las cosas bien? Bueno, el otro día vi una empresa de acá que se llama Ace & Tate, venden marcos de anteojos. Básicamente hicieron un comunicado donde decían que se habían equivocado. Que al hacer una auditoría se dieron cuenta de que su política de sustentabilidad tuvo mucho menos impacto del que habían pensado que iba a tener. Ese tipo de transparencia para mí es fundamental porque hoy en día muy pocas empresas pueden decir que realmente están haciendo bien las cosas.

Es importante pensar en esto como un camino que tiene varias fases (link a recuadro). Comenzar admitiendo el rol que tiene el negocio en ese tipo de impacto ambiental es importante porque les da más sustento a las decisiones concretas que puede llegar a tomar.

La publicidad siempre tuvo como objetivo vender más, generar crecimiento. ¿Cómo desarrollamos una marca ética en este contexto? La realidad es que hay que bajar absolutamente todo el consumo. Y eso a la gente no le gusta y a las industrias no les va a gustar nada. La respuesta es convertirse en una empresa rege nerativa donde no solamente la empresa toma, toma, toma, saca, extrae, extrae, extrae, sino que además genera. Limpia el aire, captura el carbono que emite, reduce el impacto. Tenemos un objetivo complicadísimo: "net zero" para el año 2050. 2050 es mañana. Los datos demuestran que las emisiones de carbono están aún más altas que en diciembre de 2019. Es decir, los países del norte, que son los que están contaminando más, son los que tienen que parar de contaminar. A nadie le gusta la idea de parar nada porque el mundo se paró en marzo de 2020 y quedamos todos traumados.

¿Cuánto de cierto hay en que esta pandemia nos abrió los ojos en algún sentido? ¿Y cuánto de cierto en que la generación Z es la que nos va a salvar? La generación Z adoptó una posición de liderazgo increíble en lo que es cambio climático, pero pobre Gen Z: va a ser complicadísimo llegar a ese punto porque los targets de 2050 son muy optimistas y va a ser mucho más difícil. Nos cuesta mucho entender cómo puede haber otra opción al crecimiento. Creo que la generación Z va a descubrir lo off target que estábamos cuando hablábamos de esto en 2021 y pensábamos que teníamos mucho más tiempo. Ahí va a requerir un cambio muchísimo más profundo. Y no va a ser igual para todo el mundo: todos vamos a ser parte de eso, pero la experiencia vivida a nivel estilo de vida, a nivel progreso, a nivel crecimiento social, va a ser muy distinta según en dónde te encuentres. Pero no quiero ser tan negativa, hay muchas cosas que podemos hacer a nivel individual, cosas que las empresas tienen que empezar a hacer y hay cosas que deben hacer los gobiernos. Las empresas solas no van a poder. Esto no se puede solucionar de manera aislada, y en ese sentido hay muchos cambios que se pueden implementar.

¿Y las agencias? Lo que le es relevante a la agencia de publicidad es empezar a entender esta problemática, porque todos los briefs que vengan en los próximos diez años van a ser sobre sustentabilidad, y si lo único que entendés de sustentabilidad es el statement sin sustento, las campañas van a ser un horror. Las empresas tienen que entender la problemática para poder entender cómo responder un *brief* sobre la proolemática y cómo comunicarla. La em presa que ĥoy esté dando *training* a sus creativos, a su gente de cuentas, a los estrategas, después va a ganar todos los *briefs* porque van a entender sobre qué están hablando.

¿Por qué odiás la palabra sustentabilidad? Porque es como el mito del consumidor sustentable. Ya nos fuimos del punto sustentable. Ahora hay que regenerar. Sustentable era quizás hace setenta años cuando empieza la sociedad de consumo después de la Segunda Guerra Mundial. Ahora nos pasamos. Hay que regenerar todo lo que usamos y destruimos también. Creo que va a haber un proceso de adaptación y un proceso de mitigación mediante los cuales se empiecen a mitigar algunas de esas consecuencias.

Para cerrar, ¿cómo hago para que las personas elijan, cambien sus hábitos de consumo? Al mismo tiempo, ¿cómo hago la opción más sustentable, accesible para todos los bolsillos, con compromisos reales, con políticas ambientales, etc.? La presión va a aumentar. Por eso es que todos los *briefs* están siendo sobre esto.

PASOS & COMPROMISOS

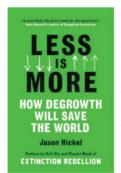
"Primero que nada, podés no hacer nada, ¿no? Podés seguir como estás actualmente. Creo que quedan pocas empresas que estén generando y que no se sumen absolutamente en nada a la sustentabilidad.

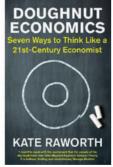
Segundo, podés hacer lo que te da un dividendo económico. Podés bajar las emisiones de carbono y vas a ahorrar gastos, entonces te dan una certificación verde que dice que sos "net zero" o "carbon neutral" y eso te va a dar más ventas.

Después está lo que sí deberías hacer, que es lo que te corresponde por ser una empresa grande que genera polución de distintas formas. Si para 2050 tenemos que ser "net zero", eso significa que nuestra empresa tiene este plan específico con estos números.

El próximo *step* es cero emisiones de todo tipo. Por ejemplo, si yo tengo que hacer deforestación para generar mi producto, trato de compensarlo con otra cosa. Si mi cadena de suministro incluye traer en un container desde China, ¿qué hago para compensar esas emisiones? Ya es un compromiso mucho más fuerte.

El *step* más comprometido es ser el tipo de empresa del siglo XXI que toma recursos naturales para generar su producto pero además devuelve al mundo a nivel ambiental, social y económico. No solamente capturamos carbón mediante nuestros procesos de fabricación sino que además limpiamos el aire, les pagamos a todos un sueldo como la gente y además creamos una comunidad donde las relaciones sociales pueden desarrollarse. Es la panacea, obvio."





LECTURAS RECOMENDADAS

Less is More: How Degrowth Will Save the World, por Jason Hickel. Doughnut Economics: 7 Ways to Think

Doughnut Economics: 7 Ways to Think Like a 21st Century Economist, por Kate Raworth.

RIN

Florencia Lujani es directora de Estrategia v está radicada en Londres, Reino Unido. Trabaja en publicidad desde 2009, comenzó su carrera en TBWA Buenos Aires y luego trabajó en Tribal DDB antes de trasladarse a Londres, donde pasó por J. Walter Thompson (ahora WundermanThompson) y We Are Social. Hoy se desempeña en la agencia creativa Media Bounty. Se especializa en estrategia creativa, de marca y de negocios, y también trabaja con marcas sustentables. Tiene una maestría en Estudios Culturales de Birkbeck. University of London, y publica su newsletter Cultural Patterns sobre marcas y cambio cultural.





SEGUROS EMITIDOS POR CAJA DE SEGUROS S.A. FITZ ROY 957 (C1414CHI) C.A.B.A. CUIT 30-66320562-1. LA FIGURA HUMANA HA SIDO RETOCADA Y/O MODIFICADA DIGITALMENTE.

N° de inscripción en SSN 501 Atención al asegurado 0800-666-8400 Organismo de control www.argentina.gob.ar/ssn



ALEJANDRO DOMINGUEZ

"LA PUBLICIDAD PUEDE REVALORIZAR SU PODER DE CONTAR HISTORIAS"

Tono. Vigencia. Modelos. Estrategia. Un mano a mano con uno de los fundadores de La América en el que hablamos de publicidad, conversaciones honestas y bullshit.

"La América" nace hace cuatro años con un manifiesto que resalta la honestidad y el respeto, valores que cobran mucha más relevancia dados los últimos dos años de nuestra vida. ¿Cómo vivieron estos últimos años como agencia independiente? ¿Qué balance hacés? Nos tenemos que agarrar de esos valores para creer e ir para adelante a pesar de todo. El año pasado fue de mucha incertidumbre, con foco en sostener el equipo, sostener el laburo y hacer el mejor esfuerzo para pasarlo; llegar a fin de año con un laburo que esté bueno manteniendo la cohesión de la gente. Al principio fue un cimbronazo de proyectos que se empezaron a caer, de mucha incertidumbre y encima de mucha locura; todo el mundo queriendo hacer algo, no sabiendo qué; por todos lados pedidos de hacer cosas como si la gente necesitara justificar su laburo, incluso sin saber mucho hacia dónde ir. Entonces estábamos medio en ese delirio, y la verdad que fue agarrarnos de las manos y sostener esos valores. Es difícil ser una agencia independiente; aun cuando éramos parte de Mother, que era independiente, uno siempre tenía la sensación de que había un papá en Londres que de última te iba a mandar lo que hiciera falta, no te iba a dejar caer. En los últimos cuatro años la sensación fue "no hay más papá, estamos solos", y para no quebrar lo único que sabemos hacer es un laburo que nos guste y seguir manteniendo un poco esa idea de honestidad, de trabajo, un poco la inocencia y no ser cínicos.

En esta época quizás nos ayudó ser un poco "tontos", en el buen sentido: hubo que conectar más con todo lo que nos pasó a nivel humano, y como agencia también lo hicimos. Nos obligó a los cambios. El encuentro tiene mucho que ver con la agencia y nuestra manera de hacer, y el zoom enfrió un poco eso. La experiencia de trabajo se volvió más commodity, en algún sentido, estábamos todas las agencias trabajando de la misma manera. La única esperanza es que lo que esté pasando acá sea distinto de lo que está pasando en todos esos otros zooms que están ocurriendo a la vez en la industria. Creo que el trabajo con Quilmes nos permitió sentir que como grupo humano estábamos haciendo algo para aportar un grano de arena a hacer menos doloroso todo lo que estaba pasando.

Con el spot de Francella, Quilmes sale con el mensaje adecuado en el momento justo y me pregunto ¿cómo se llega a eso, cambió el brief

de las marcas en este tiempo? Nosotros veníamos en un proceso con Quilmes de mucho laburo digital, habíamos armado un equipo editorial, tenía que ver con reaccionar en tiempo real. Lo habíamos desarrollado para el fútbol, para movernos más rápido con algunas cosas y eso nos sirvió un poco de base. Nosotros nos encerramos como agencia una semana antes de que se declarara el aislamiento obligatorio; dijimos "che, nos vamos a cuidar, vamos a laburar en casa", y eso es un poco lo que se terminó reflejando en ese primer spot de Francella de Quilmes, que también hicimos ese fin de semana. Quilmes nos dio esa oportunidad de expresar algo que está bueno que la marca exprese, pero que también tenía que ver con lo que uno quería decir en ese momento. Durante toda la pandemia fue muy difícil leer qué era lo que iba a pasar en dos o tres meses. Ante esa incertidumbre, nos guiábamos un poco por lo que nos pasaba a nosotros, por cómo nos sentíamos, y tratábamos de conectar con eso, y como la marca tiene eso de estar muy conectada como argentinos, creo que funcionó.

Afinar, equilibrar el tono en esta época es muy importante, pero creo que se permiten usar el humor, a pesar del contexto. Pienso en las campañas de Carrefour... Con Carrefour, siendo muy honestos, primero fue bus-



car algo en el ADN de la marca que ya había creado Savaglio. La idea de compromiso estaba en el ADN de Carrefour cuando llegó a la Argentina: "El precio más bajo, o le devolvemos la diferencia", "los huevos por el piso"..., había un legado, y nosotros siempre somos muy respetuosos de eso con las marcas históricas. Es algo medio quirúrgico, está bueno buscarlo, encontrarlo, tomarlo y en todo caso lo expresás de una manera distinta o en un tono que tenga que ver con ese momento, ¿no? Desde que empezamos con Carrefour siempre tratamos de conectar con el humor social. Para la primera campaña con "precios corajudos" en aquel momento, el brief tenía que ver con que la gente descubriera los distintos formatos de Carrefour, descubriera que hay un Express que es el chiquito, que hay un Market que es el súper y que hay un Híper, y que en todos lo pasás bien. Nosotros decíamos "no lo pasás bien, porque yo voy y veo a la gente en la caja y cuando llegan tienen cara de terror: ¿cuánto me va a salir esto?". Porque siempre estamos en alguna crisis en la Argentina. Creo que fue durante el gobierno de Macri, cuando el dólar saltó de 9 a 15 pesos. La conversación para nosotros era que, en realidad, le teníamos que dar a la gente alguna certeza. Siempre nos manejamos un poco de esa manera. La campaña que está ahora en el aire retoma un poco el compromiso, y toma cosas que le pasan a la gente: "Voy a la góndola, el producto está en promo v no lo encuentro", por ejemplo. Tiene un tono más "primavera", esa sensación de que estamos saliendo de alguna manera hacia un lugar un poquito mejor, entonces hay que buscar reflejar eso, más humor, menos acartonado.

Hablamos del tono, y hay una metáfora en la industria que es la del "campo minado". Las marcas no están del todo cómodas o relajadas para comunicar, sino que cuesta tomar riesgos. ¿Coincidís? Sí, es cierto que el riesgo es como más calculado, los humoristas hablan mucho ahora de la dificultad de hacer humor; un poco creo que a las marcas les pasa lo mismo, entonces es un poco más difícil, y también muchas veces hay algunos temores porque "hicimos tal cosa con tal marca y pasó tal cosa". Hay un poco más de miedo. Eso muchas veces dificulta la

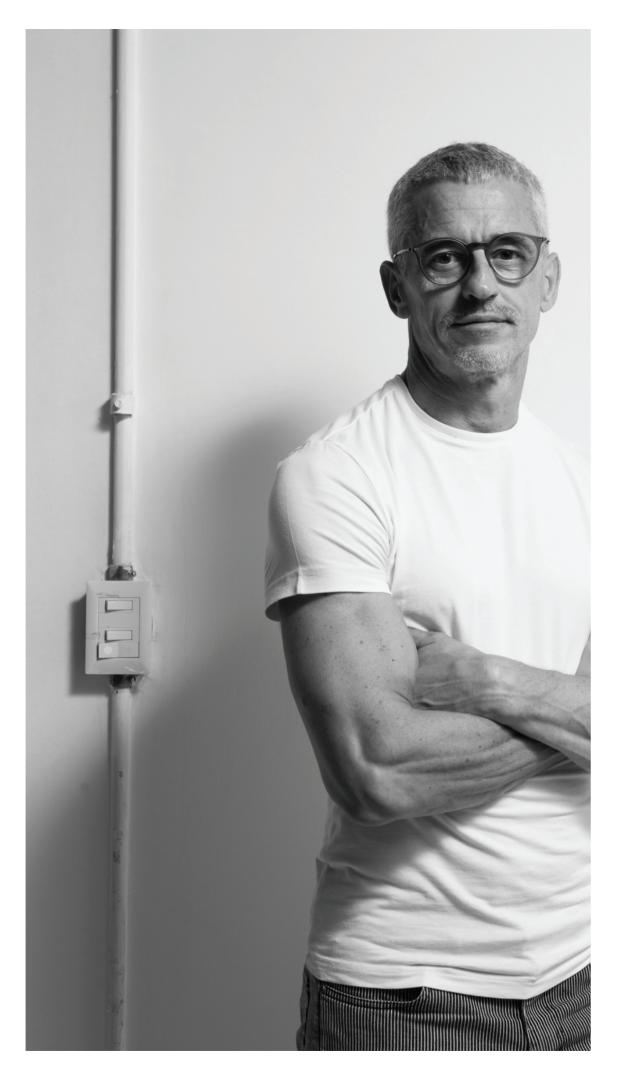
POR MAJO ACOSTA

conversación y se vuelve menos fresca porque la gente está más pendiente de lo que le van a decir o de lo que vava a pasar. Ahí me parece que entra el sentido común, nadie está exento de mandarse una macana, nosotros tampoco; hay que ser honestos, porque muchas cosas están cambiando pero no terminaron de cambiar, y uno las tiene naturalizadas, ¿no? Entonces quizás no te das cuenta y cometés un error y eso hace que a veces sea un poco más complicado. Pero creo que nuestros clientes toman riesgos porque también entienden que hay que diferenciarse, que es difícil captar la atención de la gente, que no hay que pasar inadvertido.

¿Notás que hay otra agenda en los brief de las marcas? ¿Hubo un despertar o no? No lo sé. Creo que es más fácil tener conversaciones más honestas con los clientes durante la discusión. Es más fácil que todos detectemos el bullshit y hacerlo a un costado. Es más fácil desarticular discursos que están naturalizados. Estamos con pocas pulgas, más despiertos todos y más hinchados las pelotas, digamos, y pienso que eso se siente y modifica un poco la conversación, la mejora, y hace que uno pueda afinar el brief o la estrategia siendo un poco más realista.

Ahora, dicho esto, creo que el marketing siempre tiene esa tendencia de volver a los lugares comunes, a los lugares que le resultan cómodos. Como que tiende a fosilizarlo todo en un discurso: "Bueno, ahora se trata de propósito", "ahora se trata de lo sustentable". Desarticulemos el discurso y veamos qué hay detrás de eso. Siempre tenés que estar haciendo un doble clic en la discusión, porque la tendencia es a banalizarlo. Hay que preguntarse ¿qué hay atrás de eso?, ¿qué sentido tiene con la realidad?, ¿qué hacemos?, ¿cómo lo hacemos?, ¿cómo producimos, cómo distribuimos, cómo vendemos? Esa conversación hoy es más fácil de tener que hace un par de años. Pero no sé si "el mundo es mucho mejor"..., yo creo que no, con todo lo que pasó con las vacunas, con la administración de vacunas, los países sin vacunas, los países que sí...

El modelo de negocio de las agencias siempre es un tema de debate, y ustedes se plantaron en un modelo basado en estrategia. ¿Funciona? El modelo de agencia hoy creo que lo estamos buscando. Es lo más honesto que puedo decir. Me parece que hay algo del modelo de nuestra agencia que todavía funciona, que tiene que ver con



haber profundizado todo el trabajo anterior a ejecutar, con la estrategia, con el negocio, con el diagnóstico, con meterse en profundidad en lo que le pasa al cliente, en lo que le pasa a la gente, un poco para tratar de aportar valor. Muchos proyectos de la agencia tienen que ver con consultorías, y está bueno, pero también es cierto que el modelo de la agencia en general está en crisis. Es una industria con ideas en todos lados, es difícil retener el talento, está como más disperso. TikTok está lleno de creatividad, la competencia es más ardua, más difícil, y nosotros estamos en esa búsqueda de repensar, de qué cosas no estamos haciendo y deberíamos hacer, cuánto más deberíamos incorporar en tecnología. Nos preguntamos cuál es el mejor modelo para este momento, y no tengo una respuesta. Es bueno estar advertido de que el modelo está en crisis y partir de ahí uno empieza a probar cosas y a buscar de manera natural un modelo distinto; pero que va a tener que ver un poco con esto de prueba v error, de meternos en cosas que no nos metíamos antes y buscar perfiles de gente que no teníamos. Eso impacta en que tu modelo sea distinto, estamos en esa búsqueda...

Creo que es más fácil tener conversaciones más honestas con los clientes durante la discusión. Es más fácil que todos detectemos el *bullshit* y hacerlo a un costado. Es más fácil desarticular discursos que están naturalizados. Estamos con pocas pulgas, más despiertos y más hinchados las pelotas, digamos, y pienso que eso se siente y modifica un poco la conversación, la mejora, v hace que uno pueda afinar el brief o la estrategia siendo un poco más realista. Dicho esto, creo que el marketing siempre tiene esa tendencia de volver a los lugares que le resultan cómodos.

Imposible no preguntarte sobre la vigencia de "Mamá Lucchetti". Lucchetti es genial. Primero: en la agencia a todo el mundo le gusta hacerlo, se mantiene eso. Vienen equipos nuevos y hacer un comercial de Lucchetti es "¡Guau! Hice un comercial de Lucchetti", y eso está bueno porque es como si siempre se estuviese refrescando quizás con una mirada o una impronta de alguien que no lo hizo y participa por primera vez. Por otro lado, nosotros

como socios de la agencia, a los más grandes, nos encanta Lucchetti porque te refresca. Es como Los Simpson, siempre pasa algo que está bueno y se mantiene, y es divertido hacerlo. El cliente lo vive de esa manera también, cada cosa se discute, se ve, se testea, se ajusta. Hay unos parámetros para Lucchetti: te tiene que sorprender, debe tener distintas puertas de entrada para conectar, un gag, el nombre, la canción, cómo están vestidos, y creo que todo el mundo entiende un poco esa lógica. ¿El secreto? Es divertido hacerlo, para mí eso es lo que hace que funcione.

¿Les está costando sumar talentos? Sí todo está como más volátil creo que es porque hay mucha oportunidad de hacer cosas fuera de las estructuras. Hoy hay muchas más posibilidades de usar y aplicar creatividad en distintas cosas, entonces competís con otras agencias, con empresas de tecnología, con gente que está en su casa y trabaja para afuera porque le pagan en dólares por laburar freelance en no sé dónde o con no sé quién. Ese sentido es un poco más complicado, y también porque son generaciones que están menos sostenidas en cosas que uno antes sostenía: el trabajo, la familia, la pareja. En mi época lo que te definía era un poco eso, soy pirulito de tal lugar, casado con tal. Todo eso está en crisis. La gente no se define por si trabaja acá o allá, o si está casado o no está casado, o tiene hijos o no tiene hijos, es una generación, en ese sentido, más volátil.

Me parece que existe una tensión entre las compañías exigidas de obtener resultados rápidos frente a la posibilidad de una estrategia más a largo plazo. El famoso branding vs. performance. ¿Notás esa tensión? Sí, existe. Nosotros por eso invertimos mucho en definir una estrategia; después ejecutar al corto plazo es fácil porque todo está dentro de una estrategia. Es una obviedad, pero las marcas deben tener resultados, objetivos, cumplir con objetivos; si no, no hay largo plazo posible, para nadie. Lo que me parece que está bueno es tomarse el tiempo para discutir a largo plazo: ¿dónde queremos estar?, ¿queremos estar allá?, ¿cómo vamos? Tener definidos esos cimientos, una estructura, un hormigón que te sirve para sostener todo lo demás; es lo que buscamos en los laburos que hacemos. También hacemos cosas que son "one-shot", que tienen que ver con lo que pasa mañana o con resultados dentro de dos meses, o lanzamientos de tal o cual producto,

pero dentro de algo que te da un marco y un sentido más de largo plazo.

¿Cómo ves que la publicidad se puede acomodar en un futuro? Creo que en el último tiempo la gente desafió los formatos digitales para contar historias: hackeo las estructuras caprichosas de las redes sociales, que parten los videos de TikTok en mil pedazos v hacen lo que quieren. Y muchas veces como publicitarios las plataformas te dicen "la gente no ve videos largos" o "ve videos sin sonido". "la gente no escucha". Pero de repente explota TikTok con videos largos y sonidos a los gritos. La gente quiere contar historias. Creo que, en ese sentido, la publicidad puede revalorizar ese poder de contar historias. Contar es una forma de darles sentido a las cosas que no lo tienen. La publicidad que cuenta mejores historias puede tener este rol de darles sentido a tantas cosas del mundo de los negocios y a las marcas que no lo tienen.

La pandemia primero nos mostró la fragilidad que tenemos como mundo, como sociedad, como seres humanos. Creo que también vino a mostrar que solo es imposible, que uno necesita bajar un poco la omnipotencia.

Para cerrar, ¿creés que la pandemia nos vino a enseñar algo, a mostrar algo? Si es así, ¿qué? Ouiero creer que sí. La pandemia primero nos mostró la fragilidad que tenemos como mundo, como sociedad, como seres humanos. Creo que también vino a mostrar que solo es imposible, que uno necesita bajar un poco la omnipotencia. Ahora ¿eso cómo se va a ver reflejado, cómo actuaremos cuando estemos fuera de la pandemia? No lo sé, ojalá tenga algún reflejo y algún correlato. Yo lo dudo, veo que la gente sale desesperada en China a comprar Louis Vuitton y digo "bueno, la verdad que no sé si va a tener algún efecto, quiero creer que sí". Si me preguntas qué es el ser, creo que tiene más que ver con el estar y con lo que uno habita, y cómo lo habita en el momento en que le toca. Quiero creer que la pandemia nos modifica en ese sentido porque finalmente modifica nuestro estar. Estamos acá de una manera distinta. Pienso que entrega un mensaje de fragilidad y de menos omnipotencia, y de que solo no podés, que tiene que ser con otros.

MEDIOS & POSPANDEMA EL DIA DESPUES

La creación de contenidos en un mundo paralizado. La digitalización acelerada. El desafío multiplataforma. El relanzamiento de las estrategias y los nuevos vínculos con las marcas. En esta producción especial, seis referentes de las áreas de ventas, marketing y comunicación de las principales compañías de medios que operan en el país responden sobre el pasado inmediato de crisis sanitaria y el presente incierto de crisis económica. Mientras tanto, asoma un futuro hecho de las fortalezas de cada portfolio y el recálculo permanente en el vínculo con audiencias cada vez más sofisticadas. A continuación, las fotos de 2021 para empezar a entender la película de 2022.

POR PABLO CORSO



MAXIMILIANO SASTRE GLARÎN

¿Qué aprendiste de la pandemia? ¿Qué se hizo bien y qué hay que rever de cara al futuro? Para *Clarín* y Agea, la pandemia fue una gran oportunidad. Descubrimos que la transformación digital era posible. Antes era un evento teórico, una planilla de Excel; nunca lo habíamos bajado a la realidad. Nos obligó a cambiar el mix comercial y pasar de ser papel-dependientes a digital-dependientes. Antes de la pandemia teníamos una participación del papel del 60 o 70%. En dos años invertimos las curvas, con una participación actual del digital cercana al 70%. Es un desafío comercial y para los procesos internos, que además se da en forma remota.

Hace poco hablaste de la necesidad de hacer ajustes internos para ganar velocidad, foco y alcance. ¿Cómo fue eso? Me gusta comparar este escenario con el de un campeonato de Fórmula 1, donde autos, pilotos y equipos son razonablemente parecidos. Al que le va mejor es al que cambia las cubiertas en menos tiempo, con el equipo más aceitado, y al que hace un buen planteo de carrera. Las posibilidades de marcar la diferencia se achican mucho. Es un mercado muy exigente.

¿Cuáles son sus principales exigencias? El contexto económico es pobre y nos presenta un escenario muy complejo. Obliga a una eficiencia que en épocas de vacas gordas tolera muchos problemas que hoy no. Hay que generar resultados lo más rápido posible. Pero eso también es sano, porque depura el sistema

¿Cuáles fueron las inquietudes primordiales de las marcas durante el momento más crítico de la pandemia v cuáles son ahora? El gran problema económico, con su exigencia para ser hipereficientes, crea una transformación muy interesante. Pasamos del boom de la performance al revival del branding, donde un diario digital es más fuerte. Vuelven las fórmulas del marketing tradicional, y ahí tenemos mucho que aportar. La performance es un muy buen complemento, pero no tiene economía de escala. Cuanto más invertís, más caro es. Y además construye poca marca. Al final del día, las marcas descubren que es más sana v sustentable una estrategia de mediano plazo para robustecerlas.





GERVARIO MARQUES PENA LA NACIÓN

¿Qué aprendiste de la pandemia? ¿Qué se hizo bien y qué hav que rever de cara al futuro? En el momento que empezó la pandemia fuimos ágiles para reorganizar la operación comercial y pasar a la modalidad virtual, sin perder contacto con nuestros clientes y con el equipo. Por la manera en que estamos organizados, con una estructura multiplataforma y matricial a la vez, es fundamental la comunicación diaria dentro del equipo. Aprendimos a trabajar de manera virtual rápidamente y el nivel de gestión creció, ya que era importante que nuestra propuesta de valor llegara a tiempo a las agencias y a los anunciantes.

Aceleramos nuestro proceso de innovación. Creamos más de veinte proyectos de *content marketing*, presentamos los dos primeros verticales digitales, relanzamos LN+, nuevos podcasts y potenciamos nuestro desarrollo y nuestro alcance en redes, llegando a nuevas audiencias (por ejemplo, en TikTok tenemos 489.000 fans) y reconvertimos el negocio de eventos.

De cara al futuro, el desafío pasa por *sinergizar* todo lo bueno que nos da la modalidad presencial, esencial en nuestra actividad, con las ventajas de lo virtual, que bien utilizado puede ser complementario y eficiente. La clave estará en encontrar el mix ideal para cada actividad y cada función.

¿Cuáles fueron los productos o zonas temáticas del diario que mejor rindieron y por qué? Debido a la pandemia, la necesidad de entender lo que estaba ocurriendo hizo que el consu-

mo de noticias creciera fuertemente. Ante el temor y la incertidumbre, las audiencias buscaron medios confiables. Al mismo tiempo, a raíz del aislamiento, creció el acceso a contenidos digitales en todos los dispositivos. Está en nuestro ADN generar contenidos de calidad con los más destacados periodistas y columnistas especializados, quienes trabajan con la rigurosidad necesaria en el manejo de la información. A partir de ello buscamos acompañar la situación, contribuyendo con datos claros, precisos y actualizados para que nuestra audiencia pudiera entender en tiempo real lo que estaba sucediendo. Creo que eso fue valorado.

¿Hay algo de la profundización de

la transición al digital que te haya tomado por sorpresa, ya sea desde La Nación o desde IAB Argentina? [fue su presidente y hoy es secretario] Digital ya es el sistema de comunicación más relevante. En el caso de La Nación, es una plataforma en la que en su año número 26 pasa por el mejor momento de su historia: 343 mil suscriptores digitales pagos v más de 22 millones de usuarios únicos mensuales, ubicándonos entre los medios digitales de mayor alcance del país. Y en septiembre obtuvimos por cuarta vez en los últimos seis años el reconocimiento como "Mejor sitio de noticias" otorgado por WAN-IFRA en los premios Digital Media LATAM 2021. El aislamiento aceleró aún más la adopción digital y cambió el mix en el consumo, no solo de información. Por supuesto, la humanidad experimentó un aumento en la utilización del e-commerce, y esto a su vez dinamizó la publicidad digital tanto para la construcción de marcas como para la generación de tráfico para la venta. Por otro lado, el aislamiento nos obligó a reconvertir en marzo de 2020 un calendario de más treinta eventos presenciales hacia una modalidad 100% digital. Fue un enorme desafío, que logramos implementar exitosamente en términos de experiencia en el consumo de los contenidos, audiencia alcanzada, engagement y negocio.

¿Cuáles fueron las inquietudes primordiales de las marcas durante el momento más crítico de la pandemia y cuáles son ahora? La preocupación de las marcas pasó por cómo empatizar y conectar con sus clientes, reconvirtiendo a la vez sus propios negocios. Durante el momento más crítico fue necesario entender y decodificar el ánimo de los consumidores. Aún no dejamos atrás la situación que generó la pandemia. El desafío se man-

tiene, aunque pueda estar reconfigurado a partir de la mayor apertura que estamos viviendo.

Hace poco dijiste que el crecimiento de LN+ permite sumar alternativas de comunicación para diferentes industrias y anunciantes que buscan llegar a una audiencia influyente. ¿En qué medida lo están logrando? Este ha sido el año en el que LN+ se ha posicionado en los primeros lugares de audiencia en el momento de mayor encendido, que es el prime time de lunes a viernes. El crecimiento fue vertiginoso, de la mano de la incorporación de nuevas figuras, nuevos estudios y más tecnología. Y se verifica en los principales targets comerciales. En la medición de septiembre, en mayores de 20 años de ambos sexos v NSE alto y medio, somos líderes en audiencia de lunes a viernes, de 7 a 24. Pudimos capitalizar este liderazgo en nuestra gestión comercial, sumando más de cien nuevas marcas para LN+, que comunican diariamente en tanda, auspicios v Content Lab.

¿Qué marcas dejó la pandemia en las audiencias? ¿Detectás algún cambio de comportamiento, consumos y expectativas en las últimas semanas? Estas son algunas; hay muchas otras: el valor de las relaciones humanas, la aceleración en la adopción de las plataformas de comunicación virtual, el exponencial desarrollo del e-commerce, la postergación del disfrute presencial, la reconfiguración de las dinámicas familiares en espacios que simultáneamente fueron hogar, oficina y colegio. Y quizás una de las más relevantes sea la jerarquización de la salud dentro de nuestras prioridades humanas. Hace algunas semanas que detectamos la determinación de las personas por volver a la vida en directo humano-humano. A su vez, las empresas están decididas a avanzar progresivamente en la vuelta a las oficinas con algún modelo de presencialidad parcial.

¿Cómo imaginás el año 2022? Para La Nación, 2022 se presenta como un año sumamente desafiante, en el que buscaremos superar los muy buenos crecimientos en nuestra audiencia tanto digital como en televisión. Ya estamos trabajando a partir de la data que obtenemos en base a los consumos de nuestros contenidos. En cuanto a la relación con los anunciantes y agencias, somos optimistas, ya que volveremos a la interacción cara a cara que tanto valor genera para el desarrollo de las soluciones de comunicación.



SANTIAGO PERINCIOLI

VP DE REVENUES VIACOMCBS PARA EL CONOSUR

¿Qué aprendiste sobre monetización de contenidos durante la pandemia? ¿Qué se hizo bien y qué hay que rever en el futuro? En 2020 reforzamos nuestras estrategias comerciales con la integración de todas las áreas de ingresos. Desde siempre

desarrollamos propuestas disruptivas e innovadoras, con un alto nivel de involucramiento del cliente y alineado a sus necesidades, lo que nos convierte en un socio estratégico y competitivo dentro de la industria del entretenimiento. Tuvimos que agudizar ese ingenio y trabajamos muy cerca de nuestros clientes, para poder acercarles opciones de inversión que maximizaran el alcance y sus beneficios.

Uno de los grandes aprendizajes es que es imprescindible brindar a nuestros clientes una amplia gama de oportunidades a la medida de sus necesidades y escala del negocio. Desde la co-creación de experiencias hasta servicios de asesoramiento y de realización de piezas promocionales con nuestros propios equipos y know how, nos convertimos en un socio estratégico y competitivo dentro de la industria del entretenimiento.

¿Cuáles fueron las inquietudes primordiales de las marcas durante el momento más crítico y cuáles son ahora? Las marcas siempre, y cada vez más, buscan garantizar la mayor rentabilidad de sus inversiones. Entonces, siempre dentro de la ecuación, debemos garantizar el mayor alcance posible. Para eso tenemos un esquema de desarrollo abierto a evaluar las necesidades de cada cliente.

¿Qué marcas dejó la pandemia en las audiencias? ¿Qué cambios detectan? Sin dudas el contexto 2020 trajo una creciente demanda de consumo de contenidos, ligado lógicamente a la gran cantidad de personas que pasaba buena parte del tiempo en sus hogares; por lo que en nuestra industria ha representado un importante impulso.

¿Qué propuestas destacarías de las puestas al aire durante los últimos meses? ¿Cómo respondieron los anunciantes? ¿Y las audiencias? Masterchef Celebrity, La Voz Argentina y Bake Off han sido sin dudas los grandes shows, en términos de audiencias y también publicitarios. Pero Viacom-CBS se destaca por disponer de un ecosistema de plataformas y marcas que se retroalimentan, potenciándose y multiplicando el alcance de nuestros contenidos y, en consecuencia, de nuestros clientes.

¿Qué balance hacen del desembarco de Paramount+ en la Argentina? ¿Cómo se complementa con la propuesta de gratuidad de Pluto TV?

La llegada de Paramount+, la nueva plataforma SVOD [subscription video on demand] que ofrece producciones internacionales y locales originales, contenido exclusivo y una librería de contenido para todos los targets de audiencias, consolida nuestra estrategia de streaming en la región. Se complementa y potencia perfectamente con Pluto TV, que ofrece contenido de calidad de forma 100% gratuita. Es un diferencial muy importante en relación con los servicios de streaming por suscripción.

¿Qué esperan para 2022? Nuestro objetivo es afianzar la consolidación de nuestro ecosistema de plataformas, hacer crecer el negocio de *streaming*, proponer la mejor oferta en nuestro negocio de *networks*, tanto en nuestras señales de TV abierta como de TV paga, y avanzar sobre *e-sports*, con los eventos más importantes del *gaming*.





ROMINA GONZÁLEZ DIRECTORA DE MARKETING LATIN AMERICA

¿Cuáles fueron las inquietudes de las marcas durante la pandemia y cuáles son ahora? Las marcas buscamos poner al cliente en el centro y generar confianza a través de las estrategias de comunicación y relacionamiento. Las campañas de fidelización tomaron mayor relevancia y el objetivo fue conectarnos con los clientes desde las emociones, por encima de lo transaccional.

En DIRECTV reordenamos nuestras prioridades y concentramos todos los esfuerzos en acompañar a nuestros clientes en sus casas. Por ejemplo, les dimos programación gratuita para mantener a las familias entretenidas y abrimos Escuela Plus, un canal exclusivo. Nos transformamos en un servicio esencial, que trabajamos bajo el concepto "Juntos la pasamos mejor". Ahora hay que sostener en el tiempo esa propuesta de valor: el cliente en el centro.

¿Cómo proyectás la relación con los anunciantes? Tenemos un gran desafío en captar la atención de consumidores cada vez más exigentes, expuestos a multiplicidad de mensajes y medios. La clave es el *analytics* de los datos, para que nos permita el seguimiento de *performance* de nuestras campañas. Trabajamos hace años en las mediciones de ROI [retorno sobre la inversión] de cada una de ellas, tanto en los medios online como en los offline, y en el derrame que hay entre ellos, con el afán de ser más asertivos y potenciar los resultados.

¿Cuáles han sido los comportamientos más salientes de las audiencias

de DIRECTV durante la pandemia y en qué se diferencian de los actuales? La TV paga fue un servicio primordial: las familias estaban en casa, enfrentando una situación nueva, extrema y sumamente complicada. Había una enorme necesidad de información v de entretenerse en casa, en lo cual la TV en vivo tuvo -y seguirá teniendoun rol fundamental. Hoy comenzamos a vivir una nueva normalidad v. con ello, la TV vuelve a competir en tiempo de entretenimiento con otras opciones fuera de casa; su consumo retomará poco a poco los niveles prepandemia, en donde los deportes en vivo tendrán niveles importantes de atención.

¿Cómo caracterizarías el mercado de TV + streaming en la Argentina a partir de los últimos anuncios y lanzamientos? El mercado de streaming ha revolucionado la industria de consumo de video para entretenimiento desde el último trimestre de 2020, dado el lanzamiento de nuevas plataformas. Hoy, más del 40% de los hogares comparten el consumo de TV paga con alguna plataforma OTT [overthe-top, a través de internet], por lo que sigue siendo un servicio que complementa la oferta de entretenimiento en las familias. Este crecimiento de la penetración del streaming y el consumo compartido seguirá representando un desafío para la industria, que está en pleno proceso de reorganización.

¿Cuál es el diferencial de DIRECTV GO respecto a otras plataformas de entretenimiento? DIRECTV GO tiene una oferta de valor diferente y única en su categoría, sustentada en ofrecer una experiencia integral a los clientes. En un solo lugar tenés TV en vivo, deportes en vivo y en exclusiva, y una biblioteca de contenidos on demand. Hoy es una propuesta de valor tanto para nuestros clientes como para captar nuevos mercados.

¿Cómo creés que evolucionará esa plataforma dentro del ecosistema de DIRECTV? El ecosistema de DIRECTV ofrece distintos productos que se adaptan a las necesidades de los consumidores. En ese sentido, DIRECTV GO apunta a un público digitalizado, multipantalla, que tiene incorporado el consumo no lineal, y lo complementa con la oferta en vivo de la plataforma. La tendencia de las plataformas OTT va en crecimiento y DIRECTV GO participa de ese cambio, por lo que irá creciendo en la cartera a la par del movimiento del mercado.





MARTÍN HERNANDEZ DISCOVERY DIRECTOR DE VENTAS PUBLICITARIAS CONO SUR

¿Qué canales y programas fueron los más vistos durante la pandemia y cuáles hoy? ¿Por qué creen que fue así? En términos de performance, luego de un 2020 con los ratings más altos de nuestra historia, el portafolio de canales de Discovery continúa con una tendencia positiva en lo que va de 2021. Nuestras señales mantienen su liderazgo dentro de sus categorías. Así fue, por ejemplo, con Discovery Kids, cuyos contenidos favoritos son Mini Beat Power Rockers y Peppa Pig, junto con My Little Pony y Ricky Zoom.

En la categoría Factual, Discovery Channel es el líder absoluto y en lo que va del año ha incrementado su audiencia. *Supervivencia al desnudo* y el contenido de los *Martes de Fierros* se ubican al tope de los programas más vistos en la Argentina. Animal Planet y Discovery Turbo también han logrado aumentar sus ratings.

En la categoría Lifestyle, Discovery Home & Health se mantiene en lo más alto, con shows que se siguen destacando como Hermanos a la obra, Vívela o Véndela: Vancouver y La casa de mis sueños, dentro de las noches de hogar; y Dra. Sandra Lee: especialista en piel, en las noches de salud. Investigation Discovery y Food Network también crecen considerablemente.

¿Y en cuanto a las propuestas locales? Para alcanzar nuestros objetivos tuvimos que innovar muchísimo y poner a prueba nuestra creatividad. Desarrollamos propuestas que tuvieron una gran aceptación, como *Todo* se *Transforma by Sinteplast*, conducido por el actor Diego Ramos y la arquitecta Trinidad Reina, quienes se unieron para ayudar a familias que necesitaban renovar sus hogares. También coproducimos junto a Flow el reality *Ordena tu vida* en el cual la actriz y conductora Eugenia Tobal, junto a diversos especialistas, brindan consejos para organizar mejor los espacios del hogar, la alimentación y las finanzas. Además estrenamos *Jeep: 80 años de una leyenda*, una serie de seis episo-

para organizar mejor los espacios del hogar, la alimentación y las finanzas. Además estrenamos Jeep: 80 años de una leyenda, una serie de seis episodios en la que Federico Amador y Cata Bonadeo, junto a un grupo de aficionados, reconstruyen la historia y el legado de un icónico Jeep Willys sobreviviente de la Segunda Guerra Mundial. Otro estreno reciente es Más allá del suelo: Desafíos del campo argentino, junto a YPF Agro. La miniserie cuenta cómo es producir alimentos a cielo abierto en un país como la Argentina, que está en el podio mundial de la agricultura.

¿Qué aprendiste sobre monetización de contenidos durante la pandemia? El año pasado fue muy particular en términos de monetización, especialmente el segundo y el tercer cuatrimestre, ya que con la pandemia literalmente el mundo se paralizó. En ese contexto, los contenidos nuevos e innovadores fortalecieron la relación con nuestra audiencia, y desde el Departamento de Ventas Publicitarias hemos lanzado nuevas estrategias comerciales, para las cuales fuimos encontrando al socio ideal. Acompañamos así el crecimiento de los canales v logramos una eficiencia extraordinaria. Supimos también administrar correctamente nuestro inventario, lo que nos permitió cumplir con las demandas de los anunciantes. Debemos seguir en busca de partners que comparten el valor de las marcas junto a su atribución.

¿Cuáles fueron entonces y cuáles son ahora las inquietudes primordiales de las marcas? Han sido meses muy complicados para las marcas, para los medios y por supuesto también para los consumidores. Los anunciantes se vieron obligados a reformular sus planificaciones y detectar dónde estaban sus clientes: un consumidor con nuevos hábitos, nuevas costumbres y mucho desconcierto. En general, las marcas lograron adaptarse rápidamente y supieron "leer" el mercado nuevamente. El rol protagónico de las agencias y centrales de medios, que dieron un soporte clave en esta carrera hacia la nueva normalidad, resultó fundamental. Hoy las marcas están más flexibles, con nuevos retos, canales de ventas y modelos de comunicación que deben sostener y profundizar.

¿Cuáles son sus principales apuestas de entretenimiento para la Argentina de cara a 2022? En términos de producción de contenidos, seguiremos desarrollando propuestas locales que, confiamos, tendrán gran aceptación no solo por parte de nuestra audiencia, sino también de las marcas, que podrán ser parte del storytelling de manera orgánica. Debido a los cambios en los hábitos de consumo, el contenido debe estar donde están las audiencias, y hoy eso significa estar presente en todas las plataformas. Es fundamental desarrollar contenidos ad hoc para todas ellas. En Discovery contamos con un ecosistema publicitario multiplataforma muy robusto, con contenidos relevantes, y esto es muy demandado por los anunciantes.

¿Cómo imaginás el futuro de la relación con los anunciantes? Estamos en un momento de grandes cambios. Hoy se consume más contenido en video que nunca. Además, la pandemia aceleró quizás algunas cuestiones que no las imaginábamos para hoy: la virtualidad, por ejemplo, que sin dudas llegó para quedarse. Entendemos que hay un gran desafío a la hora de acompañar a los anunciantes en su vínculo con las audiencias, y que Discovery es el partner ideal, con señales líderes, audiencias de superfanáticos y un ecosistema multiplataforma único, sumados a la capacidad para generar contenido de la más alta calidad. El resultado de esta combinación es un contenido con sabor local, de alta calidad, donde las marcas conviven orgánicamente.





ENRIQUE SABATINI

DIRECTOR EJECUTIVO DE VENTAS PUBLICITARIAS Turner internaciona argentina

¿Que la crisis por la pandemia? Nos tomó por sorpresa, por supuesto. En Ventas, al comienzo fue un golpe a lo que estábamos acostumbrados: la relación cara a cara, la negociación. Estoy en la compañía hace cuatro años, en un equipo que encajó maravillosamente bien y que tiene libertad, trabajando 100% por resultados. De repente nos encontramos todos vendiendo desde casa, manejándonos por teleconferencia, sin saber cómo iba a ser. Al mismo tiempo nos fortaleció muchísimo. En ningún momento tomamos una actitud pasiva. Fue una dinámica muy colaborativa, con reuniones todos los días. La pandemia también fue un problema de comunicación para los anunciantes. Como no tenían materiales, resolvimos con producción y activaciones propias. Usamos toda nuestra estructura para solucionar los problemas de comunicación.

¿Qué ejemplos destacarías? Trabajamos en soluciones de 360° con los clientes que no llegaban a comunicar sus servicios, como en el caso de las activaciones para la tienda online de ICBC. En plena pandemia hicimos con [el gigante cervecero] InBev "Fútbol por la gente", una acción solidaria donde Quilmes recolectó elementos aspiracionales (camisetas, trofeos, pelotas) para una recaudación con Cruz Roja, en un programa que se hizo en vivo por TNT Sports. Con Cartoon Network desarrollamos piezas originales y animadas con los temas de la pandemia: "lavate las manos", "aprovechá tu tiempo para jugar". Era fundamental llegar a ese target desde un canal líder,

apuntando a la familia. Fue parte de una reacción rápida para conectarse con la gente y trabajar junto a los clientes. También avanzamos en la cuarta temporada de la Semana del Juguete. En un mundo donde estamos cada vez más —y al mismo tiempo, cada vez menos— conectados, tomamos al juguete como *driver* de la creatividad. Las jugueterías no estaban preparadas para transformar el negocio. Ayudamos a la industria a hacer esa transición hacia el comercio online. Las ventas crecieron y estamos orgullosos.

¿Qué te pide hoy el mercado? Ellos tienen que llegar a una audiencia cada vez más amplia y segmentada, en un mundo publicitario que fue cambiando. La industria ha evolucionado en mil formas diferentes. Pasamos de un momento en el cual llegar era más sencillo, porque había un solo televisor en casa y todos estaban viendo lo mismo a las 21, a uno muy distinto, en el cual el cliente necesita llegar de la manera más eficiente posible. La publicidad más efectiva sigue siendo la recomendación de un amigo. El cliente sabe que le vamos a resolver un problema de comunicación, y nos busca por eso. En Warner tenemos una oferta muy variada y robusta de entretenimiento, deportes y branded content.

¿Cómo describirías el momento actual de HBO Max? ¿Cómo se están comportando las audiencias, tanto en la oferta de cable básica como en la de plataformas pagas? Estamos sumamente sorprendidos con el crecimiento y la aceptación de HBO Max desde el minuto uno. La oferta de contenidos (HBO, Warner, series, propuestas originales incluso desde la Argentina) es una experiencia única. Las audiencias van creciendo constantemente, con un rendimiento muy interesante sobre todo de TNT y el fútbol, con todo lo que representa en el país. En básico hubo un pico durante la pandemia, luego se estabilizó y este año hubo una recuperación.

¿A qué la atribuís? Tiene que ver con la robustez de las señales y la calidad de los contenidos. El crecimiento es sostenido y seguimos siendo muy eficientes.

¿Qué movimientos creés que va a generar la concentración creciente de la oferta de espectáculos y deportes en el mercado? La concentración en el mundo de los grupos es cada vez más grande. Van a ir compitiendo. En algún

momento van a definirse las preferencias y los crecimientos de uno a otro. Los consumidores ahora tienen de seis a ocho aplicaciones para entretenerse. Creo que se va a ir estabilizando hacia los que están acaparando gran cantidad de contenido.

¿Qué anticipás para 2022? Estamos realizando alianzas, como con *Clarín*, cuando produjimos el especial *Bodegoles* para el canal de YouTube de *Olé*. Como somos una compañía de comunicación 360°, hacemos marketing estacional: nieve en invierno, y la playa de Cartoon Network en Pinamar y Mar del Plata en verano. En otros casos, si un cliente quiere tangibilización de marca, tiene que amplificar los contenidos, contratar promotoras, etc. Nosotros hacemos toda la comunicación.

Con Viacom Telefe e Iván de Pineda, que es artista exclusivo nuestro, produjimos la cuarta temporada de Un pequeño gran viaje en 48 horas, con el que recorrimos doce provincias y nos acompañaron catorce marcas. Este año hicimos *Proyecto Tierras*, con Germán Martitegui, y Parrilleros, con Christophe Krywonis. Ahora estamos trabajando en la próxima temporada y en un programa que será la previa del Mundial de Qatar, con notas de color. Apuntamos a la mayor eficiencia posible, va sea desde el *branded content*. los eventos y el marketing estacional. El objetivo es generar contenido de calidad, donde las marcas se integren orgánicamente.



POR EL CAMINO RECORRIDO, Y POR LO QUE ESTÁ POR VENIR.

¡FELICIDADES!





emBlue*

Sé 10 veces más eficiente automatizando tus comunicaciones



Emails | Automation | Sms y Push Notifications | Banners Pop Ups | WebConnect WhatsApp Pop Ups | Gestor de Contenidos | Net Promoter Score

www.embluemail.com

SI HAY UNA

ENERGÍA PODEROSA,

ES LA DE LAS IDEAS.



MARGAS & AUDIENCIAS

EN EL MUNDO POST-CORONA



¿Qué rol juegan las marcas en el mundo pospandémico? ¿Cómo navegan las nuevas aguas con consumidores exigentes y vulnerables? ¿Qué acciones rescatan del último tiempo? ¿Qué nuevos formatos de comunicación han adoptado? ¿Dónde están las audiencias y qué hábitos llegaron para quedarse? Consultamos a distintos referentes del mundo de las marcas y las agencias de medios para trazar juntos el nuevo mapa de la comunicación.

POR MAJO ACOSTA & CARLOS ACOSTA



MARTÍN WATSON PEPSIGO

"SIEMPRE BUSCAMOS ABORDAR NUESTRA COMUNICACIÓN DESDE UN TONO POSITIVO"

Con la pandemia, algunas marcas optaron por volverse aliadas de la gente en los momentos de transición, tanto para acomodarse al inicio como en esta incipiente salida. ¿Qué acciones/campañas que vayan en este sentido destacás de tu marca en el último tiempo? Siempre buscamos estar cerca de nuestros consumidores y conectar con ellos desde ideas divertidas y originales, ofreciéndoles nuevas experiencias. Y durante un contexto tan particular, los acompañamos con nuestras marcas a través de diferentes iniciativas a lo largo de las distintas etapas de la pandemia. Por ejemplo, comenzamos el año 2021 con "Pepsi ID", tomando como insight la vuelta de la movilidad durante el verano. Para estar cerca de la generación Z, los invitamos a "hacer cualquiera en su lata, para que de su Pepsi no tome cualquiera", dibujando sobre las latas para diferenciar sus Pepsi Black en reuniones con amigos; y logrando una campaña que nos recuerda cuidarnos de una manera descontracturada y con una dosis de humor.

Con la campaña "Vuelven ellos", en junio de 2021, trajimos al centro de la escena a los reconocidos repartidores de gaseosas de la cancha. Bajo la premisa "Volvió el fútbol, faltaban ellos", cuando los hinchas alentaban desde sus casas, podían pedir su Pepsi en www.vuelvenellos.com.ar y la recibían directamente de parte de un auténtico repartidor. Queríamos darles una mano a nuestros consumidores a través del humor, sin perder el tono provocador de Pepsi, y a su vez ofrecerles una experiencia diferente.

A fines de 2020 y comienzos de 2021, la Argentina estaba transitando un momento de transformación, de volver a recuperar un poco el terreno perdido a todo nivel, desde factores macroeconómicos hasta situaciones personales. Y en ese contexto de recuperación, de volver a remarla, lanzamos Rockstar para darles a los argentinos la energía para volver a renacer. Es una bebida energética con vitaminas B3, B5 y B6, que contiene ingredientes de origen natural como ginseng y guaraná, y está especialmente pensada para recargar energía durante el día. Es una propuesta innovadora y diferente en la categoría, porque está pensada para el día y tiene un precio al alcance de todos. La idea desde los avisos y el lan-

zamiento de la marca fue ser muy empáticos con la situación de la gente. Y en este sentido, creo que fuimos empáticos y a la vez innovadores, rompiendo ciertos paradigmas de comunicación de las marcas, en el hecho de que los protagonistas de los comerciales no son actores, sino que son "en la vida real" un chofer de colectivo, un albañil, una repartidora de delivery y una empleada de una pyme. Además, en los comerciales, Pablo Lescano, líder del grupo de cumbia Damas Gratis, sorprende a la gente en sus trabajos.

Gatorade, por ejemplo, llevó adelante diferentes iniciativas —tanto desde el plano físico, como desde el educativo y el emocional— para acompañar a atletas amateurs y atletas de élite a lo largo de las diferentes etapas de la pandemia. Por ejemplo: G BootCamp, un programa de rutinas de entrenamiento gratis para ayudar a ejercitar el cuerpo en casa, o las campañas "Hacé que cada día cuente" y "Tu mejor vuelta".

Hoy las marcas tienen un abanico muy amplio de opciones para conectar con sus audiencias: desde el clásico TVC hasta aliarse con creadores en plataformas como Twitch. ¿Qué mix les resulta más conveniente hoy? ¿Han experimentado en alguna plataforma nueva recientemente? Estamos enfocando cada vez más nuestras inversiones en redes, hoy representan más del 50% de nuestra inversión. Durante 2021, alineados con el fútbol, con Pepsi nos unimos a un grupo de streamers para transmitir una versión local de la previa de la final de la UEFA Champions League en Twitch y generamos un atractivo e innovador premio: una copa en formato NFT. Algo que empezó como una broma en Twitter escaló a un esponsoreo oficial de la marca a Gero Momo y a Rodri Carrera para jugar un partido en vivo emulando la icónica final de la Liga de Campeones de la UEFA. Además, estamos empezando a desarrollar contenido con content creators de TikTok.

Del e-commerce a atención al cliente a través de apps, la pandemia aceleró la implementación de propuestas digitales en infinidad de categorías. ¿Han implementado alguna de ellas? ¿Con qué resultados? El contexto actual provocó muchos cambios en la forma de consumo y la relación con los consumidores, lo que nos hizo replantear nuestra estrategia; por ejemplo, el crecimiento de nuevos canales de consumo como el e-commerce o el delivery por sobre el consumo inmediato, como un bar o un restaurante. Aceleramos el comercio electrónico y nuestra participación en canales B2C, tanto con plataformas propias (Appbar y Siempre en Casa, que son de nuestro embotellador) como de terceros. En los casos de "Pepsi ID" y "Vuelven ellos" hicimos combos y acciones especiales para entregar nuestros productos puerta a puerta.

El tono de la comunicación fue uno de los grandes desafíos del último año. ¿Cómo han abordado el tono de sus mensajes? ¿Con qué consumidor se han encontrado en este último tiempo? ¿Algún insight significativo para compartir? Creemos que tenemos un rol de categoría y de marcas, que es el de crear sonrisas. Es parte de nuestra cultura y de nuestra misión como compañía. Sin dudas las personas necesitan volver a reírse y disfrutar luego de meses bajo una gran tensión dada por el contexto, por lo que siempre buscamos abordar nuestra comunicación desde un tono positivo. Por ejemplo, a comienzos de 2021, con 7UP desarrollamos la campaña "Quedémonos con lo refrescante", con un mensaje positivo y con la frescura de la marca. El concepto principal que transmite es ver el vaso medio lleno de las cosas. La marca busca reconectarse con sus consumi-

dores, principalmente los millennials, apelando a su actitud positiva y su humor.

¿Con qué agencias/partners estratégicos están trabajando actualmente? ¿Qué pueden destacar de ese trabajo conjunto en el último año? ¿Han estado las agencias a la altura? Contar con agencias ágiles que estén constantemente empujando el social listening y alertas a lo que pasa en el día a día es clave. Algunas con las que solemos trabajar son Isla, Selva, Mutato y Horizontal, entre otras regionales. Optamos por trabajar con una agencia que se especialice en una marca y nos de consistencia y, sobre todo, velocidad de respuesta. Con la transformación digital, las campañas de real time son un modelo que llegó para quedarse; es importante la velocidad de reflejos para crear ideas que formen parte de la conversación. Ya no creemos en marcas que interrumpen sino en marcas que se integran, y esa velocidad para crear y ejecutar no podría existir sin los partners adecuados.

Recientemente recibimos cinco premios Effie Argentina, uno de Oro y cuatro de Plata, en reconocimiento por las campañas de Pepsi, Gatorade y Rockstar. PepsiCo fue la segunda compañía con mayor cantidad de premios y finalistas. Estos reconocimientos son producto del gran trabajo realizado junto a nuestras agencias aliadas.

Martín Watson es Director Senior de Marketing para el sur de Latinoamérica (Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Rep. Dominicana, Panamá y Haití) de PepsiCo Bebidas.





"EL CONCEPTO DE LA DIGITALIZACIÓN ES LO QUE VA A PRIMAR"

Con la pandemia, algunas marcas optaron por volverse aliadas de la gente en los momentos de transición, tanto para acomodarse al inicio como en esta incipiente salida. ¿Qué acciones/campañas que vayan en este sentido destacás de tu marca en el último tiempo? Creo que fue un proceso natural de las marcas ir modificando básicamente el tono con el cual se estaba hablando. Lo que hicimos fue adaptarnos al momento que estábamos viviendo, y tratamos de entender cuál era la mejor manera de comunicar. Eso sucedió de inmediato al principio de la pandemia y sin perder los valores de cada marca.

Al comienzo, en nuestro caso, la comunicación se basó en transmitir empatía con todos. Un hecho inédito como la pandemia nos tocó de manera personal y profesional, con lo cual todos fuimos aprendiendo muchas cosas en el vivo de la situación. No tuvimos momentos de "comunicación cero", sí nos acercamos a la gente de otra manera en un primer momento.

Luego quisimos transmitir seguridad a través de los nuevos procesos que estábamos implementando de contactos 100% on line con los clientes y potenciales clientes.

A la vez pusimos, por ejemplo, nuestros talleres a disposición de la movilidad de los trabajadores de la salud y nos enfocamos en transmitir eso que ya no era un mensaje publicitario, sino el hecho concreto de ponernos a disposición. La idea siempre fue acompañar el momento.

Desde el e-commerce hasta la atención al cliente a través de apps, la pandemia aceleró la implementación de propuestas digitales en infinidad de categorías. ¿Han implementado alguna de ellas? ¿Con qué resultados? Efectivamente la pandemia aceleró muchas propuestas que estaban en el horizonte pero, sobre todo, aceleró a los *early adopters* lo cual es casi tan importante como la implementación en sí mismo de una tecnología.

A través del *cluster* de CRM & Digital que lidera Rodrigo Díaz, hemos implementado soluciones de comercio electrónico, mediante las cuales el cliente hace la reserva online de un vehículo a través de Mercado Pago u otro *gateway* de

pagos y luego sigue la operación internamente con Stellantis o con un dealer, hasta que la entrega se produce en el punto físico. Este proceso ha arrojado resultados realmente buenos: como ejemplo concreto hemos vendido un lote de lanzamiento de 21 vehículos que era lo que se disponía en menos de 36 horas con un ROAS inmediato y un aprendizaje y trazabilidad de la operación que no había existido en la industria hasta ese momento.

También hemos implementado programas para ayudar al dealer con ese acelere que exigió la pandemia. Marcas como Fiat/JEEP/RAM tienen un programa denominado DDM (Dealer Digital Marketing) que ayudó a los dealers que no podían pegar un salto en poco tiempo y hemos ayudado a nivelarlos en menos de un mes con los *best in class* de la industria. Pasaron de atender el teléfono a tener un chatbot integrado a WhatsApp, que atiende en cualquier momento a un cliente y lo deriva a portales de gestión o a un operador dependiendo la complejidad.

Por último desde Customer Care se han implementado chatbots también en los sitios webs para que los clientes puedan consultar y saber los estados de sus propios trámites online sin descuidar la atención con personas que es un punto vital de nuestra visión para con el cliente.

En resumen se hicieron, y están *on going*, múltiples acciones porque el concepto de la digitalización es lo que va a primar. Ya sucede en otras categorías que suplantó al 100% de la compra tradicional. En el caso de nuestra industria se está dando a pasos muy acelerados.

¿Con qué agencias/partners estratégicos están trabajando actualmente? ¿Que pueden destacar de ese trabajo conjunto en el último año? ¿Han estado las agencias a la altura? Tenemos un ecosistema de comunicación muy grande dentro del grupo Stellantis que se conforma por muchos socios estratégicos divididos por marcas y por servicios. El departamento de Brand Marketing Communication está dividido por *clusters* de trabajo. Uno de ellos es Content & Storytelling, y bajo el mismo están las agencias de publicidad. Leo Burnett y Niña para Fiat, Together para Jeep y RAM, Havas para Citroën y DS, y Open para Peugeot.

Bajo el *cluster* que denominamos Media encontramos a nuestra central de medios para todo el grupo: Starcom. Bajo el *cluster* de Activaciones encontramos a BTLANDIA, que es la agencia de eventos para las marcas del grupo. Debajo del *cluster* de Digital & CRM tenemos agencias digitales como Divit que maneja el programa DDM, Havas que también maneja la estrategia digital de Peugeot /Citroën /DS, Niña para la pata digital de Fiat y Together para la pata digital de Jeep y RAM.

¿Cómo están cerrando el año y cuáles son las expectativas/planes para 2022? Para nosotros es un año muy especial porque es nuestro primer año de cierre como grupo Stellantis, y dentro del área de Brand Marketing Communication específicamente teníamos el desafío de comenzar a trabajar para nuevas marcas como Peugeot, Citroën y DS. La expectativa hacia adelante es enorme, poder trabajar con tantas marcas líderes, cada una con sus propios valores, y desarrollando acciones para todas ellas es lo que toda persona de las comunicaciones ansía. Y nosotros tenemos esa posibilidad.

Sebastián Giménez es Head of Brand Marketing Communication, Stellantis.



MARCELO ROMEO NEWSAN

"LOS NUEVOS CONSUMIDORES VALORAN UNA COMUNICACIÓN MÁS HUMANA, SINCERA Y REAL POR PARTE DE LAS MARCAS"

Con la pandemia, algunas marcas optaron por volverse aliadas de la gente en los momentos de transición, tanto para acomodarse al inicio como en esta incipiente salida. ¿Qué acciones/campañas que vayan en este sentido destacás de tu marca en el último tiempo? La pandemia fue un golpe muy fuerte para toda la sociedad, la cual llegó inesperadamente y sin precedentes, impactando directamente en nuestra forma y calidad de vida.

Teniendo en cuenta la situación extrema que se vivía en los hospitales decidimos llevar adelante una acción que nos permitiera contener a todos aquellos que nos cuidaron sin descanso frente al coronavirus: el personal de salud. Así surgió "Contenedores para los que nos Contienen", una acción de Atma con el objetivo de instalar salas de descanso en hospitales, equipadas con heladeras, microondas, cafeteras y pavas eléctricas, para que el personal de la salud pueda disfrutar de un merecido *break* como si estuvieran en sus casas, aun desde el lugar de trabajo.

En línea con esta premisa, posteriormente realizamos "Olorcito a desayuno", una campaña que de alguna manera colaboraba en prevención del coronavirus. Instalamos carteles en los pasillos de los shoppings, con imágenes sobre los posibles desayunos que se pueden crear con los electrodomésticos Atma. La particularidad que tenían estos anuncios era que cada cartel emitía un aroma distinto (café, jugo de naranja o cookies recién horneadas), invitando a los consumidores a identificar esos olores característicos. En caso de no sentirlos y siendo la falta de olfato un síntoma de COVID-19, automáticamente se les compartía el WhatsApp del Ministerio de Salud de la Nación para comunicarse con las autoridades. Nuestro objetivo, desde todas las marcas que componen el grupo, es acompañar a los consumidores más allá del producto. Queremos que puedan tener una mejor experiencia y conectar con la marca de manera más humana y cercana.

Hoy las marcas tienen un abanico muy amplio de opciones para conectar con sus audiencias: desde el clásico

TVC a aliarse con creadores en plataformas como Twitch, ¿qué mix les resulta más conveniente hoy? ¿Han experimentado en alguna plataforma nueva recientemente? Recientemente, ingresamos al mundo de los e-sports a través de una alianza con Noblex y Stone Movistar, equipo liderado por Diego "El Peque" Schwartzman, en la cual buscamos conectar el mundo de los deportes tradicionales y el de los videojuegos con productos que responden a las últimas tendencias en innovación y tecnología. Stone actualmente compite en League of Legends, CSGO, Freefire, Valorant, Fortnite y FIFA 21.

En este contexto, Noblex ingresa en un mercado que ha crecido más del 92% en los últimos cuatro años, con el propósito de aportar una experiencia distinta entre los consumidores. En este caso, estamos promocionando nuestro nuevo lineal de TVs de alta gama Black Series, que cuenta con una opción de "modo juego" que les permite a los jugadores vivir competencias más dinámicas al retrasar la entrada/input lag, particularmente importante para los juegos competitivos de ritmo rápido.

Queremos continuar ampliando la oferta de productos para lograr satisfacer la tendencia en alza de los juegos en línea, ya sea de manera profesional o de entretenimiento, ya que consideramos que este universo de deportes online es una de las tendencias más importantes del momento, la cual continuará en crecimiento por muchos años.

Del e-commerce a atención al cliente a través de apps, la pandemia aceleró la implementación de propuestas digitales en infinidad de categorías. ¿Han implementado alguna de ellas? ¿Con qué resultados? Desde antes de la pandemia veníamos trabajando en un proceso acelerado de transformación digital y cultural, lo cual permitió llevar adelante muchas de las acciones a pesar de las restricciones y cambios en la configuración laboral. Diversas áreas de la compañía trabajan en metodologías ágiles, y se observa un cambio sustancial en el modelo de negocios. Pudimos acompañar el crecimiento del e-commerce y mejorar nuestros NPS siempre poniendo la mirada en los consumidores.

El tono de la comunicación fue uno de los grandes desafíos del último año. ¿Cómo han abordado el tono de sus mensajes? ¿Con qué consumidor se han encontrado en este último tiempo? ¿Algún insight significativo para compartir? Los hábitos cambiaron, y con ellos llegaron nuevos consumidores, que valoran una comunicación más humana, sincera y real por parte de las marcas.

Teniendo en cuenta este contexto social, realizamos algunas campañas con las cuales buscamos acercar al consumidor nuevos productos a través de contenidos más reales y relacionados con la cotidianeidad. Entre ellas, destacamos la que llevamos adelante bajo la premisa "Aspiremos a más" de Atma, mediante la cual anunciamos el lanzamiento de un nuevo lineal de aspiradoras con escenas de la vida diaria, remarcando el esfuerzo continuo que hacemos para mantener el orden y la limpieza, el cual a veces no nos deja disfrutar del momento. Allí invitamos al consumidor a quitarse esa presión que a veces nos imponemos, para encontrarnos con nuestra mejor versión desde otro lado.

Obtuvimos una respuesta muy buena por parte de los usuarios, quienes se sintieron identificados con nuestro mensaje. Debido a los cambios sociales que ocurrieron durante los últimos meses, consideramos que hoy el acercamiento al público debe darse desde un lado de cercanía, para demostrarle que, en muchas ocasiones, todos sentimos lo mismo.

¿Con qué agencias/partners estratégicos están trabajando actualmente? ¿Qué pueden destacar de ese trabajo conjunto en el último año? ¿Han estado las agencias a la altura? En los últimos años venimos trabajamos con Gut, Don y Anita&Vega, quienes fueron únicos responsables de la creación de nuestras campañas más populares. Apostamos a relaciones de largo plazo y proyectos que exceden una campaña puntual. Damos mucha libertad y respetamos el valor de las ideas.

Poder trabajar con agencias exitosas nos permite incorporar nuevas herramientas de trabajo, lo cual nos potencia a seguir creciendo, tanto de manera personal, como también en equipo. En cada ocasión que podemos, buscamos colaborar con estas agencias porque sabemos que podemos lograr resultados extraordinarios y que aportan valor a cada una de nuestras marcas y productos.

¿Cómo están cerrando el año y cuáles son las expectativas/planes para 2022? Si bien este año fue distinto de 2020, donde tuvimos que enfrentarnos a múltiples obstáculos que nos tomaron por sorpresa, 2021 también fue desafiante y de mucha transición. Aún nos encontramos adaptándonos a esta "nueva normalidad" y discerniendo qué llegó para quedarse y qué probablemente volverá a ser como antes, lo cual implica un aprendizaje constante para todos los equipos de trabajo.

Si hay algo de lo que estamos convencidos es que se ha instaurado en las empresas el prestar atención a los requerimientos de nuestras audiencias, el tener una escucha más activa y el empatizar con las distintas realidades que se viven. Eso será clave para este año entrante, al cual aún nos enfrentamos con incertidumbre y muchos interrogantes.

En lo que respecta al negocio, estamos cerrando un año positivo. Seguimos enfocados en continuar con el crecimiento y la expansión propuesta en las distintas categorías y unidades de negocios que tiene Newsan, no solo con marcas propias sino a través de alianzas con partners internacionales para brindar la mayor cantidad de alternativas a los consumidores.

Ejemplos de esto son el reciente acuerdo anunciado con el gigante asiático Hisense para la producción y comercialización de sus productos en el país, o el próximo lanzamiento del lineal de motos —eléctricas y a combustión— que prevemos antes de fin de año.

2022 será un año de Mundial y eso por si solo significa para nosotros una gran oportunidad y un enorme desafío.

Marcelo Romeo es Gerente de Marketing, Newsan.



SANTIAGO DE SOUSA BOVA

"EL GRAN DESAFÍO ES SER FLEXIBLE Y LOGRAR ADAPTARSE RÁPIDAMENTE"

Con la pandemia, algunas marcas optaron por volverse aliadas de la gente en los momentos de transición, tanto para acomodarse al inicio como en esta incipiente salida. ¿Qué acciones/campañas que vayan en este sentido destacás de tu marca en el último tiempo? Siempre tuvimos claro que debíamos acompañar a nuestros clientes en todo momento. Lo primero que hicimos fue definir pilares y luego desarrollar iniciativas para cada uno. Por ejemplo, en el pilar "Producto" lanzamos préstamos con tasas preferenciales para individuos y pymes, planes de pago para tarjetas de crédito, promociones en rubros muy demandados como farmacias. En el pilar "Seguridad", el foco fue educar a nuestros clientes y darles consejos para no caer en trampas de estafadores. En el pilar "Experiencia", adaptamos canales, mejoramos la usabilidad y definimos canales de comunicación y contacto para cada tipo de cliente. Y todo esto fue comunicado con el tono y en los medios correctos con campañas que tuvieron buen impacto.

Hoy las marcas tienen un abanico muy amplio de opciones para conectar con sus audiencias: desde el clásico TVC hasta aliarse con creadores en plataformas como Twitch. ¿Qué mix les resulta más conveniente hoy? ¿Han experimentado en alguna plataforma nueva recientemente? El mix correcto no es algo fijo, constantemente está variando y creo que el gran desafío es ser flexible y lograr adaptarse rápidamente. Y cuando digo "adaptarse" no solo me refiero a elegir el mix más correcto sino en entender a cada medio, su lenguaje para poder ser más asertivo. Constantemente estamos realizando pruebas. Está en mis genes de *performance*, probar todo el tiempo. Y cuando hablo de probar no sólo me refiero a nuevas plataformas como Twitch sino explorando formatos dentro de plataformas actuales.

Del e-commerce a atención al cliente a través de apps, la pandemia aceleró la implementación de propuestas digitales en infinidad de categorías. ¿Han implementado alguna de ellas? ¿Con qué resultados? Afortunadamente, nosotros veníamos con un plan de aceleración digital muy robusto desde 2015. Cuando todo se "volcó" a digital, nosotros ya estábamos ahí hace años por lo que los cambios se centraron más que nada en mejorar la experiencia digital pero no en desarrollar nuevas.

El tono de la comunicación fue uno de los grandes desafíos del último año. ¿Cómo han abordado el tono de sus mensajes? ¿Con qué consumidor se han encontrado en este último tiempo? ¿Algún insight significativo para compartir? A pesar del contexto que nos tocó vivir, nosotros elegimos seguir siendo fieles a nuestro tono. Creo que el consumidor no "compró" ese tono que algunas marcas adoptaron durante la pandemia. Pudimos salir con una campaña de GO que reflejaba la "nueva vida" que estábamos teniendo.

¿Con qué agencias/partners estratégicos están trabajando actualmente? ¿Que pueden destacar de ese trabajo conjunto en el último año? ¿Han estado las agencias a la altura? Nuestros partners son Google, Facebook y nuestras agencias.

¿Cómo están cerrando el año y cuáles son las expectativas/planes para 2022? Cerramos el año muy bien, ordenando, sentando las bases para poder cumplir con los ambiciosos objetivos de 2022.

Santiago de Sousa es Chief Marketing Officer & Head of Digital Sales & UX/UI Design, BBVA.



CAROLINA BELZUNCE

"2022 SERÁ UN AÑO QUE PERMITIRÁ DEMOSTRAR QUE ESTAMOS A LA ALTURA DE SEGUIR TRANSFORMÁNDONOS"

Con la pandemia, algunas marcas optaron por volverse aliadas de la gente en los momentos de transición, tanto para acomodarse al inicio como en esta incipiente salida. ¿Qué campañas en este sentido destacás de tu marca en el último tiempo? Desde el principio de la pandemia nos propusimos ofrecer un servicio que aporte valor y que ayude realmente a las personas en este nuevo contexto tan desafiante. Durante las primeras semanas observamos que los jubilados, siendo población de riesgo y los más afectados por el COVID, se estaban exponiendo al contagio yendo a los bancos para cobrar su jubilación. A partir de esta preocupación creamos un nuevo servicio innovador y único: llevarles la jubilación a su casa. En tiempo récord nos pusimos al servicio de quienes más nos necesitaban, desatando una cadena de desarrollos, protocolos e innovaciones que desafiaron normas y costumbres. Así logramos ofrecer el "Delivery de jubilaciones", un servicio que no existía, dando la posibilidad a más de 25 mil jubilados de no exponerse al contagio. También desarrollamos "Cuenta Chat de Itaú", la primera cuenta bancaria en la Argentina que se abre, se opera y se cierra directamente por WhatsApp, gratuita de por vida y sin necesidad de bajar ninguna app: un producto totalmente innovador y único en el mercado, con una aceptación récord en la historia del banco en la Argentina.

Hoy las marcas tienen un abanico muy amplio de opciones para conectar con sus audiencias: desde el clásico TVC hasta aliarse con creadores en plataformas como Twitch. ¿Qué mix les resulta más conveniente hoy? ¿Experimentaron en alguna plataforma nueva? El mix más conveniente depende de los objetivos de la campaña por supuesto. A la hora de generar conversiones sin dudas el digital performance toma el protagonismo. Experimentamos en Twitch, TikTok y otras, y la experiencia fue muy buena. Aún nos falta entender un poco más el idioma más adecuado para que todo lo que queramos contar sea más orgánico.

Del e-commerce a atención al cliente a través de apps, la pandemia aceleró la implementación de propuestas digitales en infinidad de categorías. ¿Han implementa-do alguna de ellas? ¿Con qué resultados? Primero implementamos la atención con "turnero", a su vez optimizamos nuestro WhatsApp Banking, dando por allí respuestas a las consultas más frecuentes, la digitalidad de nuestros clientes se multiplicó por tres. Como ya mencioné, también lanzamos Cuenta Chat, un producto hasta ahora nunca visto en el sector. Desde su lanzamiento en mayo de este año, hemos crecido un 30% el total de nuestra base de clientes.

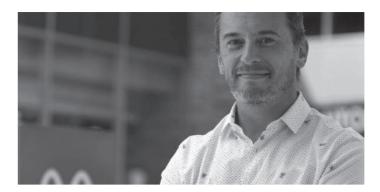
El tono de la comunicación fue uno de los grandes desafíos del último año. ¿Cómo han abordado el tono de sus mensajes? ¿Con qué consumidor se han encontrado en este último tiempo? ¿Algún insight significativo para compartir? El insight que nos llevó a encontrar un lugar relevante para Itaú en el mercado estuvo relacionado con el entendimiento del contexto social y de la competencia. Nos enfocamos en crear beneficios y soluciones relevantes que resolvieran problemas reales de las personas, pensadas para el contexto y las preocupaciones reales de los argentinos. Esto se manifestó en muchísimas iniciativas a lo largo de estos años, entre ellas destaco:

- Ganale a la inflación en cinco minutos: creamos una cuenta con un beneficio disruptivo y único en el mercado: ganarle a la inflación en cinco minutos. Reasignando el presupuesto de beneficios, en lugar de descuentos en helado, ofrecimos que mes a mes los que abrieran esta cuenta recuperaran lo que perdían por inflación reintegrándoles el porcentaje de inflación de ese mes.
- Traé tu sueldo y olvidate de la inflación: dándole continuidad al camino anterior, creamos una campaña que invitaba a "Olvidarse de la inflación", en la que reflejamos dos situaciones muy cotidianas y un *insightful* que todos podemos experimentar: esas charlas entre las personas que se ven "hackeadas" por la inflación, que siempre aparece como un tema de preocupación constante y nos desvía la conversación
- Envío de jubilaciones: como ya comenté, creamos el servicio de envío de jubilación a domicilio en tiempo récord, desafiando la burocracia para ayudar a los mayores a no exponerse al COVID.
- Cuenta Chat: la primera cuenta bancaria en la Argentina que se abre, se opera y se cierra directamente por WhatsApp, gratuita de por vida y sin necesidad de bajarse ninguna app, lo que resultó en un producto totalmente innovador y único en el mercado.

¿Con qué agencias/partners estratégicos están trabajando actualmente? ¿Que pueden destacar de ese trabajo conjunto en el último año? ¿Han estado las agencias a la altura? Trabajamos con Grey como agencia estratégica y creativa, IPG como agencia de medios y Punto Ahí como agencia BTL y de diseño. Las agencias son nuestros socios principales y nos han acompañado muy de cerca en todo este camino.

¿Cómo están cerrando el año y cuáles son las expectativas/planes para 2022? Creo que con el aprendizaje que hemos capitalizado, 2022 será un año que permitirá demostrar que estamos a la altura de seguir transformándonos, incorporando la mirada diversa y sustentable a todos los ejes de nuestras campañas, para seguir enfocados en nuestro propósito, que es promover el poder transformador de las personas y las comunidades en las que estamos.

Carolina Belzunce es Gerente de Marketing, Itaú Argentina.



LUCAS FERNANDEZ ARGOS DORADOS "HOY LA GENTE OUIERE RECUPERAR LO PERDIDO

Y EL TONO DEBE REFLEJAR ESA NECESIDAD"

Con la pandemia, algunas marcas optaron por volverse aliadas de la gente en los momentos de transición, tanto para acomodarse al inicio como en esta incipiente salida. ¿Qué acciones/campañas que vayan en este sentido destacás de tu marca en el último tiempo? Creo que la gente pasó por distintas etapas durante la pandemia, por distintos estados de ánimo. Y las marcas tuvimos que afinar nuestra antena, nuestra sensibilidad, para detectar ese tránsito que fue haciendo el público y acompañarlo. Para ser relevantes y, sobre todo, para ser y lograr ser percibidas como aliadas de nuestros consumidores.

Al principio de la pandemia hubo que contenerlos, darles seguridad frente a los temores que la pandemia acarreaba: ahí nosotros como marca, como líderes de la categoría y con nuestra trayectoria tenemos una ventaja enorme que nos permitió desarrollar el programa "McProtegidos", siendo McDonald's el lugar más seguro para comer fuera del hogar. También realizamos varias iniciativas para reconocer a los que estaban en la primera línea combatiendo con el virus. La más destacable en esa dirección fue "Héroes sobre ruedas", que nos permitió a través de AutoMac reconocer y mimar a los que estaban esforzándose tanto por el resto de la sociedad. En ese contexto el McDelivery y nuestros AutoMac fueron fundamentales. Tanto para pedir sin salir de tu casa como pasando por el AutoMac con cualquier transporte: bici, motos, rollers, como quisieran. Son realmente dos canales espectaculares para seguir entregando nuestra comida y muchas pequeñas burbujas de felicidad en un contexto que lo hacía tan necesario.

A medida que fuimos volviendo a la "normalidad", teníamos que acompañar esas ganas de recuperar lo perdido: el esponsoreo de AFA y el concepto de "Ponerse la diez" para brindar siempre un beneficio, siempre una sonrisa, está siendo muy importante en ese sentido. A eso hay que sumarle lanzamientos y campañas como la de Grand Tasty que es otra forma de recuperar eso que extrañábamos tanto.

Hoy las marcas tienen un abanico muy amplio de opciones para conectar con sus audiencias: desde el clásico TVC hasta aliarse con creadores en plataformas como Twitch. ¿Qué mix les resulta más conveniente hoy? ¿Han experimentado en alguna plataforma nueva recientemente? Hoy la atomización de medios, la forma que tiene la gente de consumir los contenidos, nos pone a las marcas ante un desafío apasionante. Mucho más si sos una marca hipermasiva y supertransversal como McDonald's. Nosotros estamos obligados a vivir en todas las plataformas y canales nuevos pero sin abandonar los medios tradicionales. Obviamente que el mix es bien diferente. Ejemplo concreto es el esponsoreo de la Selección: parte del mensaje lo vehiculizamos por Instagram. Cuando estés viendo el partido, te vas a encontrar con un zócalo o con un PNT, y cuando vayas a Twitter a ver que dicen de la "Scaloneta" también te vamos

Y con Twitch lo mismo. Algo que me encantó del último tiempo fue lo que pasó en la presentación de Messi en el PSG: estaban acreditados todos los medios ESPN, Fox, las cadenas deportivas del mundo árabe, etc., pero también estaba Ibai transmitiendo por Twitch su mano a mano con el mejor jugador del mundo. Son nuevos espacios donde las marcas tenemos que aprender a participar sin invadir ni forzar aquello que las hace exitosas hoy.

Del e-commerce a atención al cliente a través de apps, la pandemia aceleró la implementación de propuestas digitales en infinidad de categorías. ¿Han implementado alguna de ellas? ¿Con qué resultados? No voy a decir nada original: la pandemia fue un acelerador fenomenal de la carrera digital. Antes de la pandemia ya teníamos una app con millones de usuarios activos, así que por suerte esta explosión nos agarró más que preparados. Pero vale reconocer que los canales digitales son hoy para nuestro negocio un catalizador y un motor que nos está llevando bien lejos. Y ahí también queremos seguir creciendo y mejorando con más y mejores opciones para que los clientes puedan tener cada vez un McDonald's más personalizado y acorde a sus preferencias. Que McDonald's sea el lugar favorito para pedir cuando quiera y donde quiera aquello que más me gusta.

El tono de la comunicación fue uno de los grandes desafíos del último año. ¿Cómo han abordado el tono de sus mensajes? ¿Con qué consumidor se han encontrado en este último tiempo? ¿Algún insight significativo para compartir? Creo que hay dos palabras clave: empatía y relevancia. Al principio las marcas teníamos que abrazar, contener, hacer sentir seguros a nuestros consumidores. Y eso hacía que todos los mensajes fueran más emocionales, más reflexivos, hasta más profundos si querés verlo así. Hoy la gente quiere recuperar lo perdido. Quiere besar, juntarse, viajar, salir, comer. Y hoy el tono tiene que reflejar esa necesidad, tiene que hablar en esa misma sintonía. Más para arriba, dentro de la personalidad de cada marca, para no perder relevancia.

Lucas Fernández es Director de Marketing South Latin America, Arcos Dorados.



VIVIANA CONTE COMAFI

"LA COYUNTURA TAN INESTABLE, SOBRE TODO PARA LA INDUSTRIA FINANCIERA, REQUIERE TIEMPOS DE REACCIÓN ÁGILES Y RÁPIDOS"

Con la pandemia, algunas marcas optaron por volverse aliadas de la gente en los momentos de transición, tanto para acomodarse al inicio como en esta incipiente salida. ¿Qué acciones/campañas que vayan en este sentido destacás de tu marca en el último tiempo? El año pasado, en medio de la situación que nos atravesaba, lanzamos una campaña institucional con un mensaje optimista y empático bajo el concepto "Vos te lo merecés". La campaña se realizó con el objetivo de acompañar a nuestros clientes, tanto individuos como pymes y empresas. No fue solo un mensaje, sino que también comunicábamos todas las soluciones específicas que el banco desarrolló especialmente para estar a la altura de las necesidades de cada segmento en ese momento tan particular.

El *claim* "Si te va bien nos va bien" presente hace más de diez años, refuerza más que nunca nuestro propósito como marca: acompañar a nuestros clientes en su progreso, su crecimiento y expansión. Estamos muy atentos a los *insights* que se generan a partir de la escucha de nuestros clientes y el mercado para luego reflejarlo en la comunicación y lograr identificación.

Una vez que se fue acomodando y normalizando la situación, nos focalizamos desde la marca en una comunicación más orientada al cliente, cercana y atentos a sus necesidades ofreciendo productos y servicios para acompañarlos.

Respecto a acciones de RSE, el banco tiene una estrategia bien marcada y lleva adelante iniciativas con el objetivo de generar repercusiones e impacto positivos sobre la comunidad, y que además transmitan los principios y valores de Banco Comafi. Los ejes de acción son: Educación, Inclusión laboral, Emprendedorismo y Voluntariado corporativo.

Hoy las marcas tienen un abanico muy amplio de opciones para conectar con sus audiencias: desde el clásico TVC hasta aliarse con creadores en plataformas como Twitch. ¿Qué mix les resulta más conveniente hoy? ¿Han experimentado en alguna plataforma nueva recientemente? El banco apuesta en mayor medida a los medios digitales. Las redes sociales son nuestra principal aliada a la hora de comunicar un *always on*, tanto a mercado abierto como a clientes. Generamos diferentes formatos de contenido de acuerdo con la red y con cada segmento. Aún no hemos incursionado en plataformas como Twitch, pero seguramente será una plataforma a explorar, como tantas otras que han surgido recientemente.

Respecto a los medios offline, la presencia en radio durante todo el año nos ha ayudado a mantener una recordación marcaria gracias a su cobertura y posibilidad de sostener la inversión en el tiempo. Es un medio tradicional que nos sigue dando muy buen resultado.

Del e-commerce a atención al cliente a través de apps, la pandemia aceleró la implementación de propuestas digitales en infinidad de categorías. ¿Han implementado alguna de ellas? ¿Con qué resultados? Uno de los canales de atención a nuestros clientes que más se desarrolló y creció durante el último año fue nuestro chatbot Sofía. Sofía es nuestra asistente virtual y logró incrementar la resolución de consultas de clientes de manera 100% digital, 7x24. Hoy nuestro cliente puede agendarse el WhatsApp de Sofía y realizar consultas los 365 días del año durante las 24 horas. Puede consultarle, por ejemplo, cómo gestionar la clave de home banking, cómo blanquear su PIN, desbloquear tarjetas, etc., sin necesidad de acercarse a una sucursal o llamar por teléfono. Los clientes adoptaron este cambio de conducta y fueron adaptándose y canalizando sus consultas en Sofía, que hoy mejoró notablemente los índices de respuesta. En octubre, Banco Comafi fue elegido por Aivo como ganador en la categoría Mejor Personalidad del Bot en la segunda edición de Aivo Awards.

¿Con qué agencias/partners estratégicos están trabajando actualmente? ¿Qué pueden destacar de ese trabajo conjunto en el último año? ¿Han estado las agencias a la altura? Hoy trabajamos con la agencia WILD FI como agencia digital. Nos viene acompañando hace dos años con mucha experiencia en lo digital, que es donde el banco focaliza su comunicación. También hace varios años nos acompaña Zona de Obras, muy fuerte en estrategia y creatividad de campañas de e-mailing e imagen en sucursales. Midios como central de Medios trabaja también muy en equipo con el resto de las agencias. Todas han demostrado profesionalismo, respuesta y aportan valor a nuestro trabajo.

El año pasado y también este la dinámica de la situación hizo que permanentemente cambiaran los escenarios y, por ende, los planes de comunicación que establecimos a principio de año. La coyuntura tan inestable, sobre todo para la industria financiera, requiere tiempos de reacción ágiles y rápidos. Tomar decisiones, dar vuelta el timón y recalcular. Así fue nuestro año desde la comunicación y las agencias nos acompañaron codo a codo. Trabajamos muy coordinados y en equipo. Estamos contentos con la forma de trabajo que hemos logrado.

¿Cómo están cerrando el año y cuáles son las expectativas/planes para 2022? Fue un año muy desafiante para la industria financiera en general, también para el banco. Para 2022 seguiremos focalizados en el camino de la transformación digital que estamos encarando, para mejorar la experiencia de nuestros clientes y poder brindarles soluciones simples y ágiles acordes a las nuevas demandas.

Viviana Conte es gerente de Publicidad, Banco Comafi.



ALEJANDRO BARON DE BUXHOEVEDEN PUMA ENERGY

"LAS MARCAS NO SON MÁS FAROS DE GENERACIÓN DE CULTURA. HAY QUE MIRAR QUÉ ESTÁ HACIENDO LA GENTE Y A PARTIR DE ESO EMPEZAR A CONSTRUIR IINA VOZ PROPIA"

Con la pandemia, algunas marcas optaron por volverse aliadas de la gente en los momentos de transición, tanto para acomodarse al inicio como en esta incipiente salida. ¿Qué acciones/campañas que vayan en este sentido destacás de tu marca en el último tiempo? Por el tipo de negocio que tenemos, la pandemia nos pega en el centro. Nosotros lanzamos la marca en agosto de 2019 y en febrero o marzo de 2020 se cerró el negocio y se pasó a vender un 20% de lo que se venía vendiendo. La gente dejó a sus autos olvidados y la vida se transformó. Eso nos obligó, en pleno lanzamiento de la marca, a reaccionar rápido y ver qué le decíamos a la gente. Desde la llegada al mercado nos propusimos que Puma fuera una marca honesta, sincera y cómplice con el consumidor en una categoría que tiene muchos años y donde ya se ha dicho todo; es una categoría que es prescindible en alguna medida porque se van a venir nuevas formas de movilidad. Entonces, desde un primer momento, Puma habló de lo que la gente quiere: parar, cargar y seguir. Ese fue nuestro leitmotiv y nuestra filosofía de compañía: ser honesto y enfocado al consumidor, no sobre-prometer, mostrar las credenciales de calidad que la compañía tiene a nivel internacional. La compañía está presente en más de cuarenta mercados en todo el mundo. Entonces en ese primer nivel de la pandemia adaptamos la comunicación, fue una necesidad que todas las marcas tuvieron de decir "ok, entiendo lo que está pasando". Era una pieza que hablaba del momento de parar, literalmente, guardamos el Puma dentro de la casa, nos quedamos todos adentro. Uno de los proyectos que ahora está viendo la luz, que nació en ese momento, fue nuestra aplicación de pago propia, ya que los medios digitales tuvieron un boom impresionante durante la pandemia.

Del e-commerce a atención al cliente a través de apps,

la pandemia aceleró la implementación de propuestas digitales en infinidad de categorías. ¿Han implementado alguna de ellas? ¿Con qué resultados? Puma desarrolló durante este tiempo una aplicación de pago propia para que los clientes puedan pagar directamente del celular, accediendo a beneficios por el hecho de hacerlo y cargando sus tarjetas en esta aplicación. Es un desarrollo propio que hoy está en plena expansión adaptando la red a algunas cuestiones tecnológicas para que funcionen correctamente. Lo estamos lanzamos desde el mes de agosto en cada vez más puntos de ventas: hoy está en alrededor de 40 estaciones de servicios y todos los meses se van a ir sumando nuevas bocas a esta Puma app que tiene que ver con un contacto más seguro y también con una experiencia más ágil.

También trabajamos con otros pagos digitales muy fuertemente con la gente de Mercado Pago y Naranja X..., ese fue uno de los grandes aprendizajes.

Hoy las marcas tienen un abanico muy amplio de opciones para conectar con sus audiencias: desde el clásico TVC hasta aliarse con creadores en plataformas como Twitch. ¿Qué mix les resulta más conveniente hoy? ¿Han experimentado en alguna plataforma nueva recientemente? En términos de construcción de marcas las redes sociales cobraron mucha importancia a la hora de construir el storytelling de la marca. Nuestra inversión fue para ese lado, y siempre le digo a la agencia que piense primero en el celular y después vemos el resto, que es un ejercicio muy necesario para todos los que trabajamos en los 90. Si bien es cierto que Digital tiene sus limitaciones y sobre todo en términos de emoción y demás (es difícil de lograr en Digital lo que uno lograba con un comercial de 60 segundos en la televisión o en el cine), es lo que la gente está mirando. Debo adaptarme a ese formato y captar la atención de la gente en ese momento mínimo entre un posteo y otro posteo de un amigo. Creo que lo importante es entender y hacerse cargo de qué le pasa a la gente y a partir de ahí empezar a construir. Las marcas no son más faros de generación de cultura. Hay que mirar qué está haciendo la gente y a partir de eso empezar a construir una voz propia y volverte relevante de alguna manera.

¿Con qué agencias/partners estratégicos están trabajando actualmente? ¿Qué pueden destacar de ese trabajo conjunto en el último año? ¿Han estado las agencias a la altura? Tengo la suerte de estar manejando el equipo de América y son todos países muy disímiles, desde Puerto Rico a Paraguay, Argentina o Panamá, cada uno con sus características. Ahí mis socios principales son los referentes de mi equipo de cada mercado: ellos son los que tienen la responsabilidad de entender qué le está pasando a la gente. Nuestra agencia de publicidad es Niña, un actor muy importante que nos ayuda a poner en palabras o en imágenes ideas de cómo nos volvemos relevantes para la gente en cada momento y cuál es la mejor manera de interpretarlos. A su vez trabajamos con una agencia de activaciones que se llama Up360. Es un equipo donde cada uno juega su papel, donde cada uno tiene su expertise, y tiene que saber cómo tocar.

El tono de la comunicación fue uno de los grandes desafíos del último año. ¿Cómo han abordado el tono de sus mensajes? ¿Con qué consumidor se han encontrado en este último tiempo? ¿Algún insight significativo para compartir? Puma tuvo un tiempito de ventaja porque en nuestro comercial de lanzamiento le dijimos a la gente "vos querés nafta, no que te enseñen a fabricarla", y creo que

Puma ya lo había entendido. La gente no necesita que le estés hablando demasiado, por lo menos en esta categoría. Nuestro cliente pospandemia no encuentra en Puma una forma muy diferente de hablarle en comparación con la forma en que le habló cuando llegó al país, cuando le dijo que le venía a hablar sin verso, y eso creo que es un valor. Hoy la gente le plantea a las marcas una relación de "dame lo que necesito, al precio que quiero pagar y ya está". Cualquiera que se cruza con una oferta entra en su celular, mira en las plataformas el precio y con un clic lo tiene; entonces eso te define el perfil del consumidor, quiere las cosas justas, a un precio razonable y de buena calidad, así que en eso nuestro tono de origen fue acertado

¿Cómo están cerrando el año y cuáles son las expectativas/planes para 2022? Estamos cerrando el año, a nivel de negocio, con una recuperación muy buena, se ve en las calles, se ve en las rutas y se va a ver en este verano..., que también para la categoría es muy importante. Este va a ser un verano de vuelta, creo que muy intenso de movimiento interno, con una expansión de la marca muy grande. Estamos cerrando el año con 370 estaciones de servicio (frente a las 320 de 2020), con lo cual muchos empresarios eligieron sumarse a la marca, y eso está muy bueno. Tenemos un plan de inversión fuerte en la red de estaciones porque, más allá del publicitario, estamos convencidos de que la infraestructura de la estación tiene que estar bien; también tenemos planeado poner una franquicia de tiendas nuevas en las estaciones. Estamos volcando mucha inversión en la red para que el producto mejore, independientemente del discurso publicitario. Parte de nuestro ADN es reaccionar rápido, no somos de hacer grandes planes. Esta es una compañía que se caracteriza por ser de acción y reacción rápida.

Alejandro Baron de Buxhoeveden es Head of Marketing & Business Development, Puma Energy.



SEBASTIÁN CIVIT

"ESTAMOS EN UN MUNDO DONDE LA GENTE NO QUIERE INTERRUPCIONES EN SUS CONTENIDOS Y HAY QUE ADAPTARSE A NUEVAS ESTRATEGIAS"

¿Cómo se comportó la inversión en el último año y cuáles fueron las categorías más activas? La inversión publicitaria tuvo una caída importante en 2020, de alrededor del -31%, producto de la pandemia, y se observa un inicio de etapa de recuperación en 2021 como consecuencia del recupero de diferentes actividades. Las categorías que muestran mayor dinámica en términos de actividad son Alimentación, Bebidas, Industria farmacéutica con todo los que es OTC, Salud y Construcción.

¿Se ha modificado el media consumer journey en este tiempo de "vuelta a la normalidad"? ¿Se han consolidado los medios digitales sobre los "tradicionales"? Sin dudas el ecosistema digital se aceleró, consolidando hábitos que ya venían en desarrollo, transformando todo esto en un importante crecimiento para ese sistema. Sin embargo, creo que la pandemia más cuarentena evidenció aún más que cada sistema de medios tiene una función específica y muchas veces irremplazable entre uno y otro.

Creo que lo que se consolida es el pensamiento multisistema para el desarrollo efectivo de una estrategia de comunicación y medios.

¿Cuáles son las principales demandas de los clientes y cuáles son los formatos más valorados? Hay cosas que no cambian, siempre la demanda es creatividad y eficiencia. Ideas y el mejor retorno de inversión.

¿Qué pasa con la inversión en nuevas plataformas como TikTok y Twitch? ¿Algún caso para destacar? Las redes sociales están mutando, los usuarios buscan nuevas experiencias dando lugar a nuevas plataformas. A nivel global ambas plataformas comienzan a posicionarse como un lugar importante para las marcas a nivel publicitario. Y a nivel regional aún están madurando su crecimiento, y la posibilidad de pautar en cualquiera de las dos plataformas es reciente.

Las marcas pueden comenzar a experimentar con su presencia y entender la efectividad en estas nuevas redes.

Las audiencias de ambas redes están en pleno crecimiento a nivel local, y aún son acotadas si las comparamos con otras redes sociales masivas; pero el tiempo de permanencia de los actuales usuarios es alto y la experiencia de uso es distinta, lo que las transforma en plataformas muy atractivas para las marcas.

TV abierta y cable se consolidaron en prime time pero con tandas de 12 minutos que acumulan categorías y repiten anuncios. ¿Cuál es tu mirada al respecto y qué dicen los anunciantes? Sin dudas la televisión como sistema obtuvo una revalorización en la pandemia, el tema de la duración de tandas no es nuevo y produce discusiones. Algunos estamos acostumbrados, por historia, a más cortes en los programas con tandas más cortas pensando que eso es lo mejor. Otros creen que una tanda larga consolida un mayor rating total y que, si bien va a perder algo en la tanda, no es tanto la fuga y al final el producto es mejor que el de varias tandas.

Estamos en un mundo donde la gente no quiere interrupciones en sus contenidos y hay que adaptarse a nuevas estrategias, siempre y cuando el ROI en audiencia sea favorable para las marcas.

¿Hasta dónde es posible planificar 2022 con un escenario económico, político y social tan complejo como el que vivimos? Se vienen tiempos muy difíciles, será cuestión de tener varios escenarios y estar preparados.

Sebastián Civit es CEO de Midios.





"HOY ES TIEMPO DE 'FRONTERAS DIFUSAS' EN LAS QUE LO FÍSICO Y LO DIGITAL CONVIVEN"

¿Cómo se comportó la inversión en medios en el último año y cuáles fueron las categorías más activas? Este último año, si bien creció la inversión publicitaria, la inflación en medios no mitigó, y observando lo que va de 2021 hasta hoy continúa por encima de la inflación país. Para poner en contexto: a junio de 2021 la inflación en medios era de 54% vs. la inflación país del 50%. Solo el mes de enero de 2021 fue la excepción, y la inflación en medios del 34% se ubicó por debajo de la inflación país del 39%.

TV es el sistema que viene teniendo el mayor incremento de tarifas desde finales de 2019. Algo similar sucede con Digital, que incluso se acentuó en 2021 y los primeros tres meses hasta por encima de TV.

Ahora bien, si observamos el comportamiento de los volúmenes físicos (segundos/páginas/impresiones) solo crecieron en Televisión, Digital y Radio.

En cuanto al mercado publicitario y las categorías, la industria farmacéutica viene ocupando la primera posición del ranking hace meses, dado el contexto actual. Esto se reflejó directamente en el ranking de anunciantes, donde encontramos cuatro laboratorios en posiciones en las que antes era habitual encontrar, por su volumen de inversión, compañías de higiene y belleza, o empresas de telecomunicaciones.

Para poner en contexto, los cinco sectores que concentraron cerca del 60% de la inversión total del mercado fueron la industria farmacéutica (22%), higiene y belleza (12%), medios (10%), retail (10%) y alimentación (6%) del SOI.

¿Se ha modificado el *media consumer journey* en este tiempo de "vuelta a la normalidad"? ¿Se han consolidado los medios digitales sobre los "tradicionales"? El *journey* se viene modificando hace varios años, incluso antes de la pandemia y el factor principal fue y sigue siendo el impacto tecnológico. Por su puesto que el COVID y el estar más horas en casa hicieron que se alterara e intensificaran las horas frente a algunas pantallas, que aparecieran nuevos hábitos y se resignificaran otros. Sin embargo, afirmar que los medios digitales se han consolidado sobre los tradicionales se-

ría un error. Por ejemplo, recientemente en PHD realizamos una exploración sobre fútbol y se concluyó que para muchas personas hoy la TV sigue siendo la pantalla protagonista a la hora de ver un partido y que todas ellas eligen hacerlo solo a través de ese sistema; y otra parte de la audiencia, mientras consume por TV un partido, entra en una sinergia con otros dispositivos en los que las redes sociales son protagonistas. Desde PHD y como profesionales de comunicación pensamos en los journeys en cada contexto en particular, es decir, más allá de los puntos de contacto, conectamos con las personas y sus deseos para garantizar la mejor combinación de ellos y generar espacios de oportunidad. Hoy no sirve pensar binariamente "on vs. off" o un "off vs. on", es tiempo de "fronteras difusas" en las que lo físico y lo digital conviven. Tener esa claridad y visión estratégica ya nos para frente al mundo en otro sentido y con un entendimiento holístico.

¿Cuáles son las principales demandas de los clientes y cuáles son los formatos más valorados? En PHD observamos que las principales demandas están relacionadas con la agilidad para activar campañas y con la capacidad de *reporting* y de dar *input* de valor para tomar decisiones rápidamente.

En relación con los medios que se seleccionan, si bien se valorizan todos los formatos de medios y cada uno contribuye en función del objetivo con el cual se planificó, en este período del año vemos una gran demanda de la TV como, también, de medios digitales, en social media, programmatic, search y sobre todo branded content.

¿Qué pasa con la inversión en nuevas plataformas como TikTok y Twitch? ¿Algún caso para destacar? Nuestro perfil "challenger" nos hace tener en nuestro ADN la innovación y la creatividad, desafiándonos a probar nuevos formatos y nuevas plataformas.

En algún momento se pensaba que las nuevas plataformas le robarían *share* rápidamente a otras grandes, pero hay que entender bien que todas tienen un período de adopción entre los usuarios y las marcas. Es por eso que, en nuestro caso, la inversión y la confianza crecen mes a mes de una manera paulatina y sostenida.

Twitch nos permite introducirnos en el fantástico universo de *streaming*, entendiendo los territorios que los consumidores habitan y acompañando cada vez con más y nuevos formatos. Es una plataforma en donde hay muchísimo protagonismo del increíble fenómeno del gaming y toda su cultura y ecosistema, aunque también hay un gran crecimiento en los vlogs y en hacer lives como punto de encuentro entre los líderes de opinión y sus audiencias con la simple excusa de compartir momentos diarios y cotidianos.

En el caso de TikTok, si bien hace pocos meses se "abrió" comercialmente la plataforma, hemos desarrollado campañas de tiktokers —influencers de esta plataforma— con algunas de nuestras marcas hace unos años.

El mundo de TikTok y de sus influenciadores maneja un código estético y audiovisual distinto de los que estamos acostumbrados, siendo una excelente plataforma para plantear desafíos o retos para las marcas.

En los últimos años desarrollamos la campaña de YPF "Promo Pelotas", mediante la cual se canjean pelotas. Hace tres años, la temática de las pelotas estaba muy linkeada con la música, al free style, por lo cual lanzamos el *challenge* de "Promo Pelotas" en TikTok, generando pequeños clips con las pelotas. Provocó un gran impacto y *engagement* entre la audiencia de TikTok.

TV abierta y cable se consolidaron en prime time pero con tandas de 12 minutos que acumulan categorías y repiten anuncios. ¿Cuál es tu mirada al respecto y qué dicen los anunciantes? Como profesionales del rubro de medios, conocemos la estacionalidad de la industria, sus necesidades y, en consecuencia, su demanda, con sus pros y contras.

En PHD observamos que el último trimestre del año es un período de alta demanda de la televisión, los inventarios se saturan, se acumulan categorías y se repiten anuncios... y aun bajo ese contexto, cumple sus objetivos.

La TV permite acelerar la construcción de curva de cobertura, trabaja sobre la visibilidad y contribuye a la acción de la audiencia. No obstante en PHD sabemos que dando visibilidad, con un pensamiento estratégico y una correcta organización y planificación anual de presupuestos, se puede mitigar el efecto de la alta demanda de la TV. Desde lo operativo, se hace un seguimiento y optimización diaria detectando desvíos en la pauta, tandas con repetición de spot u horarios fuera de lo acordado.

Somos *challengers*, y nos preparamos para resolver cada uno de los desafíos que se nos presentan a nosotros y a nuestros clientes. Es por eso que con nuestros anunciantes compartimos este tema, tenemos discusiones enriquecedoras y buscamos soluciones, en pos de cumplir los objetivos de comunicación y de medios.

Sin dudas, lo más valioso para nosotros son los vínculos que generamos, en este caso con nuestros grandes socios, los medios. Esta relación de confianza y colaboración nos permite charlar estos temas y abordarlos en conjunto.

¿Hasta dónde es posible planificar 2022 con un escenario económico, político y social tan complejo como el que vivimos? No es nuevo mencionar que la Argentina es un país con ciclo-crisis, cada año es un nuevo desafío, y para esta época del año nos preguntamos cómo abordaremos el año que viene. Desde lo teórico estudiamos mucho el pasado, analizamos la data, para poder plantear distintos escenarios hipotéticos para el futuro, teniendo que cuenta variables que nos excederán y nos forzarán a maniobrar sobre el camino

Pero en PHD Argentina nos desafiamos a atravesar la tormenta y dar el salto, este *challenge* requiere de un crecimiento transformacional. Para lograrlo, sin dudas debemos desafiar nuestros límites y nuestro negocio para crecer, apelando también a nuestras *skills* de agilidad, flexibilidad y adaptabilidad para el cambio.

Sabrina Mayotti es COO, PHD Argentina.



MATÍAS DOMINGUEZ

"LA SEGMENTACIÓN POR VARIABLES BLANDAS, EL ENTEN-DIMIENTO EMOCIONAL Y MOTIVACIONAL DEL CONSUMIDOR SON CADA VEZ MÁS IMPORTANTES"

¿Cómo se comportó la inversión en el último año y cuáles fueron las categorías más activas? La inversión publicitaria viene creciendo al ritmo de la inflación sin lograr un crecimiento genuino. El año pasado, un año muy particular, no pudo acompañar la inflación a pesar del gran repunte del último trimestre. Para este año se espera un crecimiento importante de la actividad económica. Esto va a traer aparejado un alza de la actividad publicitaria. Estimamos un crecimiento de la inversión entre un 10% y un 15%. Casi todas las categorías van a incrementar su presupuesto. Las primeras 15 concentran el 85% del monto total y las que más van a empujar el crecimiento son Bebidas Alcohólicas, Petróleo & Química, Alimentación, Industria farmacéutica y Asociaciones políticas y civiles. La actividad se concentrará cerca del 80% en los sistemas Televisión y Digital, similar al año pasado.

¿Se modificó el media consumer journey en este tiempo de "vuelta a la normalidad"? ¿Se consolidaron medios digitales sobre "tradicionales"? El consumidor ha ido desarrollando nuevos hábitos en el hogar, por lo cual está más conectado a los medios y a las nuevas pantallas. El proceso de aceleración digital vivido impulsó nuevos touchpoints. El uso de la tecnología se incrementó mucho más en este tiempo que en los últimos años y hoy tenemos un consumidor más experimentado. Este es capaz de acceder a gran cantidad de dispositivos y contenidos, y se ha transformado en experto a la hora de comprar. Los consumidores comenzaron a utilizar y/o profundizar más el uso de las plataformas digitales (home banking, pagos digitales, e-learning, work from home, búsqueda de entretenimiento e información, redes, gaming). Los medios digitales son los que ampliaron sus audiencias y se volvieron más relevantes. Se intensificó el streaming de contenidos de video, con el auge de los servicios de video on demand como algo habitual. Crecieron las OTT, ampliando la oferta de contenido de video. Aumentaron la cantidad de horas de consumo de video online y la visualización de los

contenidos de programación específicamente de TV, ya sea en TV online o TV conectada.

¿Cuáles son las principales demandas de los clientes y cuáles son los formatos más valorados? La transformación digital y los constantes cambios de hábitos en los consumidores hicieron que se requiera contar con verdaderas estrategias integrales de comunicación para lograr un vínculo real y efectivo con la marca. El objetivo debiera ser estar presentes en las plataformas más eficientes, con el contenido adecuado en el momento correcto. La segmentación por variables blandas, el entendimiento emocional y motivacional del consumidor y no solamente sus hábitos de consumo. son cada vez más importantes. Poder medir el ROI de todas las acciones y transformar, con herramientas y tecnología, la big data en "better" data. Que los planes y formatos tengan una mayor agilidad y flexibilidad para los cambios constantes y una rápida implementación. Buscar un mix ideal entre audiencia target, costo y flexibilidad de cambio.

¿Qué pasa con la inversión en nuevas plataformas como TikTok y Twitch? ¿Algún caso para destacar? Como venimos hablando, la aceleración de Digital viene acompañada de mayor inversión publicitaria en las plataformas. Principalmente en las ya posicionadas o tradicionales (Facebook, Google, Instagram). Este último año, aparecieron nuevas plataformas que comienzan a sumar gran cantidad de usuarios también en la Argentina. Un caso emblemático es TikTok, que viene teniendo un gran crecimiento de usuarios. Desde hace unos meses solamente, empezó a poder pautar campañas. Por ahora con poco tiempo para una evaluación determinante, pero vienen teniendo buena performance. Otra de las nuevas plataformas es Twitch, más de nicho, pero de a poco está teniendo preponderancia.

TV abierta y cable se consolidaron en prime time pero con tandas de 12 minutos que acumulan categorías y repiten anuncios. ¿Cuál es tu mirada al respecto y qué dicen los anunciantes? Obviamente la que estamos viviendo, con lo extenso de las tandas en los últimos años, no es una situación ideal. Esto hace que los spots pierdan eficacia. Para mejorar esta situación se requiere de trabajo y esfuerzo en conjunto, que tenemos que hacer todos los actores. Se necesita poner el foco en el mediano plazo, teniendo claro el objetivo. Para lograr una mejor calidad de contenidos y tandas más cortas y efectivas, las tarifas de los medios deben acompañar, o aumentar, a la inflación (no en un porcentaje mucho menor, que es lo que sucede con habitualidad) y que se busque un mix con más tandas por programa.

¿Hasta dónde es posible planificar 2022 con un escenario económico, político y social tan complejo como el que vivimos? Es muy complejo, pero lamentablemente ya estamos acostumbrados en la Argentina. Las excepciones son los años con moderada certidumbre. Dado el contexto frecuente de alta volatilidad e incertidumbre, tanto política como económica, lo importante es tener los objetivos a mediano plazo claros y no perderlos de vista. Ellos nos sirven de guía para luego armar una planificación anual con varios escenarios posibles y tener la suficiente flexibilidad para ir adaptando el plan. Tener un presupuesto dinámico y realizar seguimientos sistemáticos del mismo nos permite realizar acciones correctivas en caso de ser necesario. Debemos ser conscientes de que ser empresarios es tomar riesgos para hacer crecer el negocio.

Matías Domínguez es CEO, IGNIS Media Agency.



ARIEL BERGAMO

"DEFINITIVAMENTE SE RENUEVAN LOS DESAFÍOS EN ESTA ÁREA. CLARAMENTE CADA VEZ MÁS COMPLEJA"

¿Cómo se comportó la inversión en el último año y cuáles fueron las categorías más activas? Este año vimos una importante reactivación, con crecimientos en la industria cercanos al 100% vs el mismo período del año pasado. Hay sectores que, producto del congelamiento de precios, seguramente recorten presupuestos estos últimos meses del año y frenen un poco la tendencia, pero vemos una industria muy por encima del 2020 considerando inflación, y diría que incluso por encima de 2019 si ajustamos por dos años de inflación.

La industria farmacéutica fue la que más creció en volumen y sigue siendo el sector más grande en inversión publicitaria. Higiene y belleza sigue siendo la segunda categoría en inversión, pero creció muy por debajo de la media de la industria. Sin embargo las categorías que más porcentaje de crecimiento están mostrando son: transporte –por la fuerte competencia que se está dando con las apps de movilidad–, bebidas alcohólicas, artículos para el hogar –empujados por la posibilidad de compras en cuotas– y el sector inmobiliario y de la construcción.

¿Se ha modificado el media consumer journey en este tiempo de "vuelta a la normalidad"? ¿Se consolidaron medios digitales sobre "tradicionales"? En líneas generales no hubo cambios drásticos pero sí aceleración en algunos de los cambios que venían ocurriendo. Claramente hubo un salto en procesos de digitalización. Lo vemos en el e-commerce, en el streaming. Hay plataformas puntuales que explotaron, como TikTok, otras que aceleraron fuerte como Twitch, pero también vemos más uso de LinkedIn, Instagram, Pinterest, Telegram. En medios tradicionales también se aceleró la caída de la gráfica, pero en cierto punto se estabilizó el encendido de TV. También vimos fenómenos de cruces de pantalla o plataforma, radios que transmiten por Twitch, discusiones entre periodistas de TV con streamers. Creo que los consumidores están borrando cada vez más los límites entre lo digital y lo lineal, y es importante para la industria acompañar este cambio.

¿Cuáles son las principales demandas de los clientes y cuáles son los formatos más valorados? Los clientes necesitan tener una estrategia alrededor del uso de la data. Hoy en día prácticamente todos los clientes cuentan con data propia y nos buscan para saber cómo hacer crecer y mejorar esa data, y también para saber cómo utilizarla de la manera más eficiente. Para eso es crucial tener una estrategia de data que contemple tanto la recolección como la activación y el enriquecimiento de la misma. En todos estos aspectos ofrecemos soluciones que generan valor a las marcas y además tenemos trazado un roadmap para que las compañías puedan afrontar los desafíos del mundo cookieless que se aproxima.

Los formatos más valorados van a depender del vertical de nuestros clientes así como también de los objetivos que se plantean para sus campañas. Las marcas que buscan posicionarse en el TOM de los consumidores buscarán trabajar más fuertemente con video on-line y con contenido. Esos formatos son los que tienen mejor performance en métricas de atención.

¿Qué pasa con la inversión en nuevas plataformas como TikTok y Twitch? ¿Algún caso para destacar? Las nuevas plataformas siempre son buscadas por los anunciantes en principio por la novedad misma. A veces el que llega primero es el que se queda con el premio, pero en este caso puede ser un arma de doble filo, ya que tanto TikTok como Twitch tienen un público muy particular que es muy sensible al contenido que se le ofrece, y si este contenido no entra dentro de los estándares que esa comunidad valora, será rápidamente rechazado.

Algunos casos en los que trabajamos el contenido de marca dentro de Twitch los hicimos para Amazon. Para la campaña "Without Remorse" hicimos una jornada de streaming en vivo junto a Coscu Army y también para "Maradona Sueño Bendito" hicimos un streaming en vivo con Gero Momo. Ambos casos fueron un éxito total y logramos un altísimo engagement con la audiencia.

La TV abierta y el cable se consolidaron en prime time pero con tandas de 12 minutos que acumulan categorías y repiten anuncios. ¿Cuál es tu mirada al respecto y qué dicen los anunciantes? Hay una guerra de laboratorios que está explotando las tandas. Casi la mitad de los segundos de la TV abierta los ocupan tres laboratorios. Pero por otro lado, si excluimos autoavisos y campañas políticas, en promedio solo se están vendiendo unos 7 minutos de tanda. Y adicionalmente tenemos la concentración en solo 1 o 2 cortes por programa. Creo que es una situación que perjudica la performance de las campañas y en última instancia afecta el potencial de la TV. El multiscreening ya es una realidad, pero se intensifica cuando las tandas son tan largas. Y eso afecta la atención, que es en última instancia lo que buscamos en los medios.

¿Hasta dónde es posible planificar el 2022 con un escenario económico, político y social tan complejo como el que vivimos?

Creo que hemos logrado una gimnasia bastante particular con las planeaciones en Argentina producto de la volatilidad e inestabilidad de nuestro mercado. Definitivamente se renuevan los desafíos en esta área, claramente cada vez más compleja.

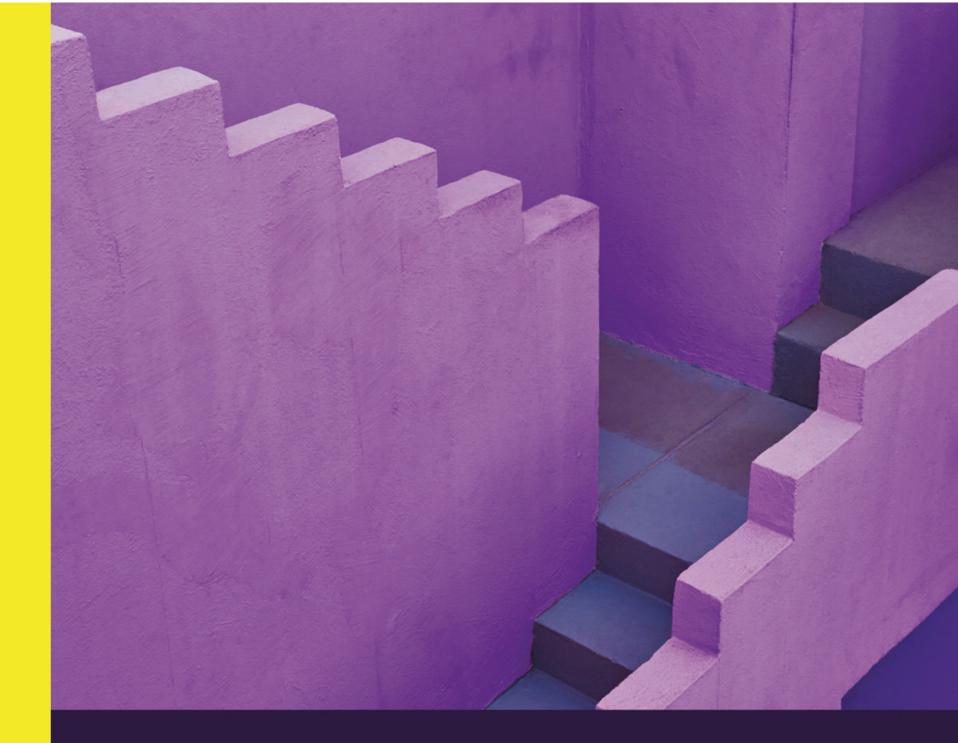
Ariel Bérgamo es Managing Director Initiative.

HMPOSIBLE





Lo mejor está llegando



FROM MEDIA AGENCY TO ACCELERATORS OF GROWTH





LAVISTA

CLAVES Y OPORTUNIDADES DE LA NUEVA GÓNDOLA DIGITAL

Durante la pandemia, los marketplaces ganaron un protagonismo indiscutido. Solo en la Argentina, las ventas online crecieron un 100%, y con 66 millones de compradores activos en toda Latinoamérica, Mercado Libre es un referente indiscutido en la región. En esta batalla por la atención y la elección, los marketplaces pujan por un lugar en la inversión publicitaria. Juan Lavista, Senior Director Marketing, Insights + Analytics & BI LATAM de Mercado Ads, comparte algunas claves para que las marcas triunfen en nueva arena.

POR MAJO ACOSTA

2020 fue un año bisagra, donde el e-commerce creció un 230% en la Argentina. Además del confinamiento, ¿qué otras variables jugaron a favor? En los últimos años el e-commerce vivió un crecimiento exponencial y las restricciones por el COVID-19 aceleraron inevitablemente esta tendencia, integrándose plenamente en nuestra vida cotidiana. Esto fue potenciado por una experiencia de compra superadora, con innovación en materia de logística y envíos, que permitió una inmediatez clave para satisfacer las necesidades de las personas.

En este contexto, casi no hubo persona que no se viera motivada a digitalizar su vida. En esta transformación digital, el comercio electrónico jugó y sigue jugando un papel destacado. En 2020, según datos globales de EMarketer, la Argentina fue el país que más creció en cuanto a ventas a través del e-commerce, con un aumento de 100,6% respecto al año anterior. Esto responde a un incremento notable en la cantidad de compradores que se sumaron a las distintas plataformas disponibles.

En el caso de Mercado Libre, por ejemplo, el año pasado registramos un crecimiento del 47% en el número de nuevos compradores. Hoy ya son más de 66 millones los compradores activos en toda Latinoamérica.

Ustedes afirman que 7 de cada 10 búsquedas son genéricas, lo que implica un desafío para el branding. ¿Cuál es el consejo para ganar en el search? En Mercado Libre identificamos que 7 de cada 10 búsquedas son genéricas, donde la mayoría de los usuarios ingresan sin tener aún una marca definida. Esta es una de las grandes oportunidades que veo para capitalizar: es necesario que las marcas ganen no solo su lugar en la mente de los consumidores desde las primeras etapas de compra sino que también hagan lo mismo en la nueva góndola digital. Hoy es necesario posicionarse en el search, los resultados de búsqueda y todo lugar donde puedan potenciar la exposición de sus productos para aumentar su probabilidad de conversión.

En Mercado Ads contamos con Product Ads, una herramienta de *performance* para aumentar la exposición de los productos y potenciar las ventas en esta nueva góndola digital. Básicamente, es tecnología aplicada a soluciones publicitarias: a partir de la funcionalidad de *bidding*, las marcas, agencias y vendedores tienen el control para competir y así alcanzar las mejores posiciones dentro de los resultados de búsqueda y páginas de producto.

Cada vez que un usuario hace una búsqueda en Mercado Libre, Product Ads pone a competir los anuncios en una subasta para definir cuál se muestra primero. Para definir un ganador, el algoritmo analiza el AD-Score de los anunciantes, un sistema de puntuación que considera la calidad del anuncio y de la publicación en relación a calidad de imagen, atención del vendedor y experiencia de compra que ofrece.

¿Cuáles son las inquietudes y demandas de las marcas cuando se acercan a ustedes? Todo dependerá de la estrategia y objetivo que tenga la marca dentro del canal, así como la etapa en la que se encuentre el consumidor. El usuario se caracteriza por su intención de compra e ingresa al marketplace dispuesto a escuchar las propuestas de las marcas. Esto presenta la oportunidad de potenciar la presencia a lo largo de todo el proceso de decisión de compra y asegurar instancias en ese funnel para convertir usuarios en compradores.

Otro punto clave es entender este canal como un medio de construcción a largo plazo. Ya sea una estrategia de branding, de performance o ambas, tanto marcas como agencias v vendedores deberían orientar sus acciones con una mentalidad Always On. Lo hemos visto con ejemplos de fechas especiales, donde los consumidores comienzan su búsqueda con antelación y la gran oportunidad está en ganar presencia de manera anticipada y sostenida a lo largo del año. El marketplace es cada vez más relevante como medio publicitario, con mayor participación de marcas que lo consideren un medio ideal para hacer publicidad sin que resulte invasiva, donde los consumidores ya ingresan con un mindset de compra. Con millones de nuevos compradores en este canal, cada año son más las grandes marcas a nivel mundial que abren su tienda oficial en la plataforma. Apple es una de las más recientes. Esto sin duda revela hacia dónde está vendo el consumo.

¿Qué oportunidades de trabajo conjunto se les presentan a agencias creativas y de medios en los marketplaces? ¿Qué formatos de participación ofrecen hoy? ¿Hay casos de experiencias creativas o inmersivas de marcas en ML para destacar? La creatividad se destaca cada vez más como un factor determinante en las campañas de las marcas. A diferencia de otros canales, en el *marketplace*, su punto de partida son los datos e insights del comportamiento de los consumidores, aportando un gran diferencial en la estrategia. Las marcas buscan traducir las experiencias del mundo offline en el online; necesitan contar historias de un modo diferente en un canal que continúan descubriendo. Por eso desde Mercado Ads ofrecemos nuestra solución de Brandlab, una co-creación con Mediamonks mediante la cual desarrollamos propuestas creativas dentro del ecosistema de Mercado Libre.

Un ejemplo de esto es el caso de Diageo, en México. La pandemia cerró los lugares de consumo de bebidas, como pubs, bares y restaurantes, y volcó esa demanda al e-commerce. Los datos también lo reflejaron: teníamos 2,3 millones de usuarios navegando en la categoría "bebidas" y sabíamos que el 76% de las búsquedas que realizaban era *unbranded*. Esto nos presentó la oportunidad de incrementar el *awareness* y fortalecer el posicionamiento del portfolio de marcas de Diageo en Mercado Libre. Con este objetivo, diseñamos una campaña de *branding* disruptiva creando el Speakeasy Market, el primer bar escondido dentro de un *marketplace*, con cócteles exclusivos, tutoriales de mixología y la participación de influencers destacados. < Ver caso>

¿Cuánto representa la inversión digital hoy en los marketplaces? ¿Qué hace falta para que siga creciendo? En la región, la publicidad digital gana cada vez más share por sobre la tradicional. Pero más aún, en mercados referentes, vemos cómo los marketplaces están ganando su lugar también como medios. En Estados Unidos, una de las industrias líderes en este sentido, la inversión publicitaria en el canal de e-commerce creció casi un 50% en el último año. Actualmente el share de publicidad digital en *marketplaces* durante 2021 representa el 2% en LATAM, 10,7% en Estados Unidos y 33,5% en China.

Un canal como el e-commerce, que hace unos años quizás era opcional, hoy pasó a ser mandatorio, ya que ofrece un gran diferencial que no tienen otros medios: consumidores con mentalidad de compra. Es un canal que está creciendo de manera natural y, acompañado por la evolución natural del e-commerce, cada vez se hace más fuerte.

De hecho se estima que hacia 2025, una de cada cuatro ventas de *retail* en el mundo será a través del e-commerce. Entonces, ¿cómo no vamos a pensar en este canal también como medio publicitario?

¿Hay sinergia con el trabajo de redes sociales e influencers, o son carriles separados? La sinergia entre influencers y *live shopping* es una gran tendencia que se está dando en los principales mercados. A la hora de planificar una campaña integral y omnicanal, el influencer se destaca por su poder para llegar a la audiencia y resulta cada vez más importante para potenciar las acciones de las marcas, siendo un canal más para transmitir su mensaje.

En China, por ejemplo, el *livestreaming shopping* es un gran negocio. Según eMarketer, se estima que generará ingresos de casi 300 mil millones de dólares en 2021. A su vez, informan tasas de conversión increíblemente altas (65%). Este mercado puede ser un punto de referencia para descubrir cómo agregar *livestreaming* a nuestras estrategias de comercio electrónico, con la incorporación de creadores de contenido e influencers para generar compromiso con las marcas y aumentar las ventas.

En Mercado Libre Brasil, por ejemplo, ya lanzamos una prueba de Comercio en Vivo a través de una plataforma dedicada. El objetivo de este proyecto es generar una nueva experiencia de compra más cercana, social e interactiva, innovando en la relación con los consumidores y en la forma de publicitarnos en el comercio electrónico a través de la interacción y en tiempo real.



REPORTE PUBLICIDAD | REPORTAJE

MOCO

Celebrando el poder de las comunidades cuando se unen. Ahora más que nunca.

l a comunidad





Pagá con más beneficios. Cobrá sin comisiones adicionales.

Escaneá el código QR

desde:

App MODO | App

App de tu banco



MERCADO McCANN



La agenda de género y diversidad tomó fuerza gracias a las enormes desigualdades que expuso la pandemia. Hay mucho camino por recorrer todavía y la capacitación es fundamental para lograr una industria más justa y diversa. Conversamos con la fundadora de Bridge The Gap y agencia Hermana sobre la foto que expuso la crisis y sobre qué podemos hacer para cambiarla.

POR MAJO ACOSTA & MARTA GONZÁLEZ MUGURUZA

La pandemia puso en evidencia y también exacerbó algunas desigualdades que ustedes pudieron compartir en distintos estudios desde Bridge The Gap. ¿Qué fue para vos lo más importante que expuso la pandemia? ¿A qué hay que prestar atención y qué hay que trabajar? Hicimos dos estudios, uno en 2020 y otro en 2021. El de 2020, que fue en alianza con Boomerang, en seis países, con una base muy grande de hogares en distintos países de Latinoamérica, surgió de la práctica de trabajar con audiencias muy distintas. En un público, la mayoría eran personas que no tenían hijos, en los 20 o principios de los 30; y en otro, era gente, en general, con hijos. Notamos que la práctica de trabajar digitalmente empezó a ser muy distinta. Surgieron un montón de cosas. Yo creo que lo más interesante es que desde el Estado y desde las empresas se empezó a poner el tema de las tareas de cuidado en agenda, que era central para las personas con las que hemos

trabajado género. La pandemia hizo que no fuera algo de lo que se pudiera dejar de hablar. Las mujeres tenían que cocinar, que conectar a los chicos a Zoom, y había una sola computadora en el hogar... La agenda de cuidado se hizo muy evidente con el cierre de la presencialidad de las escuelas. No solo en la Argentina, sino en el mundo. Eso hizo que este año empezáramos a trabajar en una política de compensaciones y beneficios con empresas, mediante la cual comenzamos a poner la corresponsabilidad en el centro de sus políticas de recursos humanos.

La triple jornada laboral... No solo se empezó a hablar de la triple jornada laboral. Uno de los puntos más interesantes fue la percepción de la flexibilidad de los roles en el hogar. Siete de 10 diez varones decían que se habían adaptado a los roles, que se habían flexibilizado y que estaban tomando tareas de cuidado, y cuando preguntamos lo mismo en las mujeres, la respuesta era 3 de cada 10. Entonces había una diferencia de cuatro puntos de la percepción de los roles de cuidado. Y esto no significa que estén mintiendo en la encuesta, sino que tiene que ver con la percepción que tienen los varones de cómo ellos se adaptaron a algo a lo que no están acostumbrados. Esta diferencia de percepción para mí es fundamental para zanjar algunas cuestiones, porque no nos vamos a poner de acuerdo si percibimos distinto de entrada

¿Y qué surgió de la segunda encuesta? En la encuesta de 2021 nos focalizamos solo en la Argentina, y el punto

principal que surgió es que 9 de cada 10 personas de las que tuvieron que reducir horas laborales fueron mujeres. Y eso no tiene que ver con la empresa, con la función, ni con su jerarquía, sino que tiene que ver con género. Cuando hablamos de perspectiva de género es porque el mundo esta generizado, el mundo funciona en roles de género, y esos roles de género impactan en la vida de las personas y en su calidad de vida de manera distinta.

¿Y es más fácil entrar en las empresas y tratarlo como un tema de productividad que un tema de género?

En Bridge en general entra por el tema de la agenda de diversidad. Desde 2019 y sobre todo desde septiembre de 2020, el tema está teniendo un impacto muy grande. Por el lado de las agendas corporativas, tanto globales como regionales, empezaron a haber áreas específicas de diversidad o planes estratégicos de diversidad. La diversidad como un punto estratégico más en la gestión. Por suerte cada vez hay más voces que hablan sobre el tema género, pero todavía hay mucha ignorancia. Hay espacios en donde no se hablaba de género y ahora se está hablando, pero falta mucho. De todas maneras me gusta ser muy optimista.

Este año empezamos a trabajar con empresas unicornios y marcas muy renombradas a nivel mundial, con equipos de Estados Unidos, de Europa; la agenda global empezó a traccionar mucho en materia de política de recursos humanos, gestión estratégica del negocio, y después toda la parte de marcas. Sobre todo *branding* inclusivo. Y después liderazgo. La agenda pasó de ser un tema de las chicas, o una charla del 8 de marzo, a ser una capacitación a nivel CEO. Entonces eso marcó una curva muy interesante.

La agenda de salud mental es otro de los temas que salieron a la luz y en la cual, sobre todo nuestra industria, hay muchísimo por resolver. Es un tema apasionante. Salud mental es una de las diversidades que nosotros trabajamos dentro del modelo. La agenda de salud mental cobró relevancia en las empresas, en la gestión de las personas lo que es el *burn out*. Yendo específicamente a liderazgo para mí es superinteresante el combo pandemiadiversidad. O sea, la pandemia y la agenda de diversidad son hermanas en un punto.

¿Por qué? Los liderazgos dejaron de ser algo puertas adentro donde no queda registro, y empezaron a ser cuestiones más evidentes donde los liderazgos quizás basados en el control perdieron las posibilidades de control presencial, tuvieron que adaptarse. Por otro lado, creo que está el tema de las nuevas generaciones: si vos querés hacer la retención del talento, las cosas que te servían para la generación X, tal vez no aplican. Venimos de los modelos de burn out donde ser workaholic se veía como un valor positivo. La camiseta puesta, dejar todo y en algunas industrias más marcado todavía, ¿no? Por eso no tener hijos en la industria publicitaria es algo que está bien connotado en general, como algo que no es funcional, por lo menos, en las mujeres. Para retener el talento hoy hay otros drivers.

¿Cuáles son esos drivers para retener talento? Por ejemplo, qué me ofreces en términos de balance vida personal-vida laboral. Hay otros factores que van a hacer que me quede en este lugar o que me vaya. La creatividad es una habilidad blanda básica para cualquier trabajo. Todas las industrias necesitan generar innovación para ser competitivas. La creatividad es una habilidad humana que se pone en juego y que es intrínseco a cualquier trabajo

donde siempre debés tener un margen de creatividad. Creo que los liderazgos más inclusivos, transformacionales, van a ser justamente facilitadores de esos espacios.

A mí personalmente una de las cosas que más me preocupan en el sentido de las agendas de diversidad es que la gente que hasta hace un año era puro *statu quo* ahora es también el rostro de la diversidad. Y como que hay algo que está mal si también vamos a hacer una lavada de cara con este tema. No podés estar de un lado y del otro, si sos la voz de la diversidad entonces tenés que incomodar, no vas a caerle bien a todo el mundo. Las dos veredas tienen sus ventajas y sus desventajas. Pero no podés estar en los dos lugares.

Además de BTG sos fundadora de Hermana. ¿Cómo entra la agencia a jugar en este combo? ¿Hubo una oportunidad?

A mí me gusta jugar un montón. De hecho cuando me empiezo a aburrir trato de cambiar cosas. Mi primer cliente en Bridge fue Movistar y fue como el inicio del trabajo de contenidos. Ese año la conocí a Melanie [Tobal]. Y me empezó a pasar que me llegaban guiones de agencia para revisar. Hicimos la primera experiencia y fue interesante. Pero no me daba cuenta de que a la larga cambiaba tanto el guion que era un guion nuevo, ya no era una curaduría. Después Bridge no figuraba en los créditos ni en la ficha técnica. A Mel también le pasó lo mismo con una campaña que ganó un montón de premios, para el 8 de marzo. Surgió hacer un spot con ONU y Unión Europea que era un proyecto grande, necesitaba estrategia, había mucho más de activación que de spot. Pero vino la pandemia y tuvimos que resolver de otra forma, no podíamos hacer lo que habíamos pensado. Así nació el spot de "Los ayudadores" < click para ver >, un trabajo con Mel, con muy pocos recursos, que llegó a 28 países sin un peso de pauta. A partir de ahí dijimos, ¿por qué no hacemos una agencia orgánica?. tomamos algunos clientes y hasta hicimos una campaña para la OIT. Ahora ya estamos con consumo masivo donde nos eligieron para desarrollar un nuevo nicho de mercado. El agregado de valor que hay es muy distinto cuando contás con un equipo que conoce conceptualmente estos temas a diferencia de un proceso tradicional.

Y hablando de capacitación en perspectiva ¿cómo fue la primera experiencia con Sello Púrpura? Sello Púrpura <sellopurpura.com> es un co-branding, entre Publicitarias. org y Bridge, con el soporte de Iniciativa IDEA, que es la que financia. Hicimos primero un piloto, con cinco agencias de cinco países el verano pasado. El piloto tiene una etapa de diagnóstico online, después una capacitación, en la que tuvimos que generar materiales nuevos para diferenciarlos de otras propuestas tenemos. Y luego explicarles cómo armar un plan de acción y qué deben presentar. La primera edición oficial terminó hace un mes, con las mismas etapas. Se anotaron más de doscientas agencias pero por la escalabilidad que tenemos, se seleccionaron cinco, entre las que están Dentsu y Media. Monks. En las capacitaciones, hay puestos específicos que tienen que estar, directivos de la agencia. En marzo seguramente vamos a anunciar las certificaciones.

¿En qué consiste? No es simplemente una capacitación de estos temas sino que es un trabajo constante, sobre todo cuando llegan los briefs de los clientes.

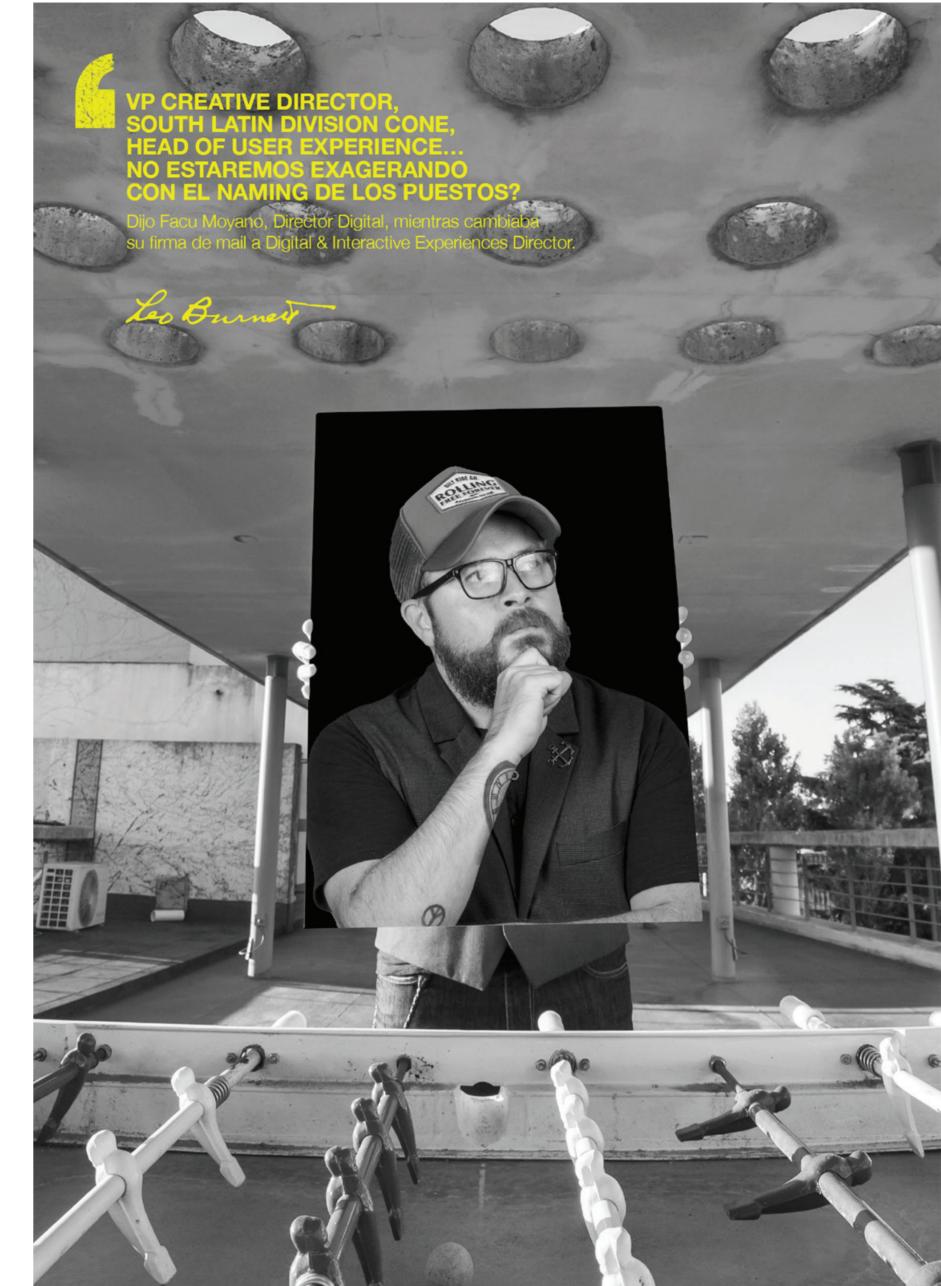
Hace un par de semanas fue el Día de la Madre. ¿Qué cosas viste que se hicieron bien y cuáles no tanto? ¿Cuál es tu lectura de la comunicación alrededor de

este evento que históricamente estuvo en agenda y para las agencias fue importante? El equipo preparó un decálogo, así como una guía de cosas que están buenas y que están mal. Pensar sin estereotipos es imposible, es un error conceptual en un punto. Y eso vi el Día de la Madre, ¿no? Cómo ahora comunicamos para madres empoderadas. No es una cosa o la otra. Si ella quiere un electrodoméstico está genial, pero es lo que ella decide. Más allá de que sí, por supuesto, refuerza estereotipos, una cosa es lo que la mujer decide o lo que vos le querés regalar y otra cosa es el negocio, dónde se para la marca para comunicar. Hay una tentación muchas veces de repetir frases simplistas. Los estereotipos de género son los que reproducen cierta violencia simbólica v otros estereotipos que reproducimos nos ayudan a sobrevivir, nada más ni nada menos. Para mí lo central es generar ciertas habilidades, ver dónde hay perspectiva de género en un brief y dónde no; salir de la charla, donde venimos a reflexionar sobre las injusticias, e incorporar conceptos. Pero no podés lograr que la capacitación sea buena si vos no tenés a la gente predispuesta. Muchas veces la predisposición viene cuando llegan los problemas, o lo ven como un tema de corrección política o un tema de moda, entonces esos también son sesgos. De repente no hay una publicidad donde haya una mujer cambiando pañales o limpiando un inodoro, ahora son todos varones limpiando inodoros; yo siento que nos están subestimando también. O ves que en la publicidad no hay una persona más o menos hegemónica..., es como muy forzado. Siento que es como banalizar una temática muy profunda. Creo que hay una evolución enorme pero que todavía falta cambiar. Falta cambiar cabezas que lideren estos temas. Me parece que va a haber una transformación en algún momento que va a traer otras narrativas. Eso empieza a darse, pero lentamente.

Una de las cosas que siempre me gusta remarcar es que si vos no sabés argumentar en estos temas es porque no tenés la formación, y así es muy difícil que convenzas a un cliente. Ahora, cuando vos sabés argumentar porque tenés la formación, es muy difícil que te rebatan. Para mí hay una carencia conceptual enorme todavía, lógicamente porque nadie tiene por qué ser especialista de estos temas.

Hace un par de semanas fue el Día de la Madre. ¿Qué cosas viste que se hicieron bien y cuáles no tanto? ¿Cuál es tu lectura de la comunicación alrededor de este evento que históricamente estuvo en agenda y para las agencias fue importante? El equipo preparó un decálogo, algo así como una guía de cosas que están buenas y que están mal. Pensar sin estereotipos es imposible, es un error conceptual en un punto. Y eso vi el Día de la Madre, ¿no? Cómo ahora comunicamos para madres empoderadas. No es una cosa o la otra. Si ella quiere un electrodoméstico está genial, pero es lo que ella decide. Más allá de que sí, por supuesto, refuerza estereotipos, una cosa es lo que la mujer decide o lo que vos le querés regalar y otra cosa es el negocio, dónde se para la marca para comunicar. Hay una tentación muchas veces de repetir frases simplistas. Los estereotipos de género son los que reproducen cierta violencia simbólica y otros estereotipos que reproducimos nos ayudan a sobrevivir, nada más ni nada menos. Para mí lo central es generar ciertas habilidades, ver dónde hay perspectiva de género en un brief v dónde no; salir de la charla, donde venimos a reflexionar sobre las injusticias, e incorporar conceptos. Pero no podés lograr que la capacitación sea buena si vos no tenés a la gente predispuesta. Muchas veces la predisposición viene cuando llegan los problemas, o lo ven como un tema de corrección

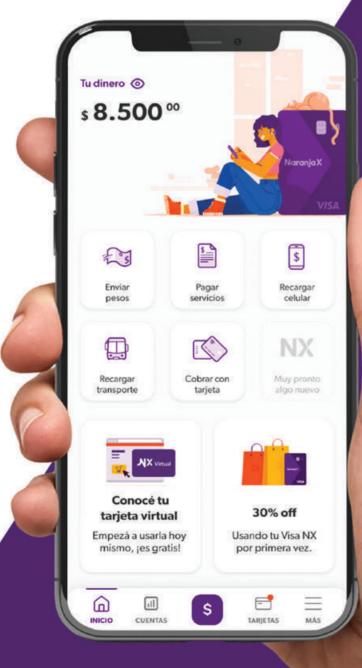
política o un tema de moda, entonces esos también son sesgos. De repente no hay una publicidad donde haya una mujer cambiando pañales o limpiando un inodoro, ahora son todos varones limpiando inodoros; yo siento que nos están subestimando también. O ves que en la publicidad no hay una persona más o menos hegemónica..., es como muy forzado. Siento que es como banalizar una temática muy profunda. Creo que hay una evolución enorme pero que todavía falta cambiar. Falta cambiar cabezas que lideren estos temas. Me parece que va a haber una transformación en algún momento que va a traer otras narrativas. Eso empieza a darse, pero lentamente.



Naranja AHORA ES Naranja X

Una app con una cuenta gratis y mucho más para que puedas usar mejor tu plata.

- Accedé a una tarjeta Visa para usar con la plata de tu cuenta
- Pagá tus servicios de forma rápida y ágil
- Controlá tus gastos
- Hacé transferencias jy más!



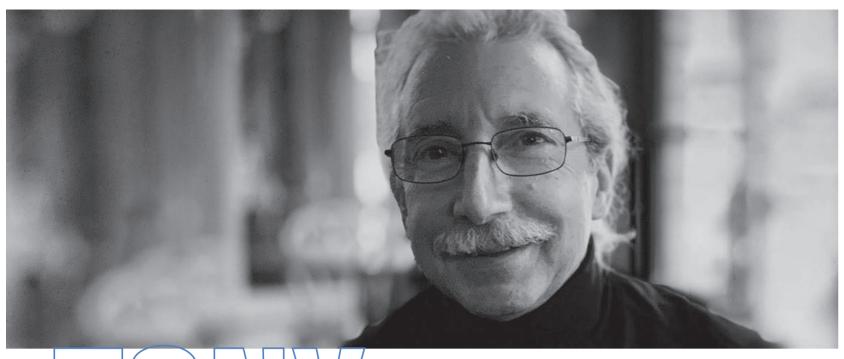
ALENTAMOS TUS FINANZAS

DESCARGÁ LA APP









COMPETENCIAS SON LAS QUE SE ADAPTAN A LOS CAMBIOS DE LA INDUSTRIA Y A LA CULTURA EN GENERAL"

POR CARLOS ACOSTA

Su enorme trabajo, que ya lleva varias décadas, desde el Clio de Bill Evans a su actualidad como Global Chief Growth Officer de The One Club for Creativity, lo ha convertido en un gran conocedor de premios y festivales internacionales. Podemos dar fe de que casi todos los creativos exitosos, incluyendo los de élite, formaron parte del trabajo que viene realizando Tony. Reconocido por su profesionalidad, respeto por la transparencia -siempre tan cuestionada en las competencias- y su permanente búsqueda de relevancia, su mirada se vuelve imprescindible para entender qué puede pasar en esta nueva etapa con la recuperación de la presencialidad. La importancia de los festivales, el actual valor de los premios y su aporte a la industria; la psicología del mundo creativo y los efectos de la pandemia son algunos de los temas sobre los que reflexiona este verdadero especialista, intentando poner algo de luz en una industria que fue mutando y que corre el riesgo de desnaturalizarse.

Cómo evolucionaron los premios con el correr de los años? ¿Qué significaban antes y qué significan ahora?

Los premios a la creatividad publicitaria, que reconocen el mejor trabajo y sus responsables, históricamente han tenido el efecto de aumentar la reputación de una agencia, mostrar su talento creativo, atraer nuevos talentos y contactos comerciales, lo que lleva a nuevas ganancias comerciales. Lo que cambió el juego para el negocio de los premios fue la introducción de los rankings globales, que permitió que los premios se convirtieran en una parte integral de la industria de la publicidad. El puesto de las agencias y creativos en los rankings de golpe importaba, lo que proporcionaba un plus para participar y ganar premios.

Las mejores competencias son las que se adaptan a los cambios de la industria y a la cultura en general.

Cuando nacía *Reporte Publicidad* hace casi treinta años, la industria se limitaba a TV, gráfica y radio, y entonces era ahí donde los premios hacían foco. A medida que la tecnología impulsó el cambio en la forma en que nos conectamos entre nosotros, la industria publicitaria se expandió para incluir nuevos canales como digital y *mobile*, y los programas de premios agregaron nuevas disciplinas para reconocer nuevos tipos de trabajos.

Esta tendencia continúa para los festivales más importantes, un ejemplo reciente es la categoría desarrollada por The One Show para celebrar los trabajos increíbles que se están haciendo en gaming y el metaverso, donde las marcas encuentran nuevas maneras de conectar con su audiencia.

Los mejores festivales también evolucionaron para reflejar los cambios en la sociedad y la cultura. A medida que la crisis ambiental se volvió un foco importante para la gente, premios como The One Show crearon distinciones como The Green Pencil, para reconocer grandes trabajos relacionados con el cambio climático y temas ambientales. Recientemente, The One Show creó el Sustainable Development Goals Pencil, en cooperación con Naciones Unidas, para honrar programas que trabajan estos temas durante un tiempo prolongado. Más allá de todos estos cambios, el *core* del trabajo ganador de cualquier año es la excelencia creativa.

Hubo un parate de dos años debido a la pandemia. ¿Cómo creés que impactará en la industria de los festivales? ¿Será fácil volver a la presencialidad? The One Show y el ADC Annual Awards nunca fueron interrumpidos por la pandemia. Fuimos el primer festival de la industria en transicionar a la virtualidad en 2020 y fue un gran éxito; alcanzamos una audiencia global mucho más grande en comparación con el evento presencial. Por primera vez, creativos de todo el mundo pudieron ver el anuncio de los ganadores y participar de paneles y presentaciones en forma remota. Los encuentros presenciales siguen siendo un espacio muy importante para que la comunidad creativa celebre los grandes trabajos y genere networking con sus colegas. The One Club va a volver a eventos presenciales e híbridos cuando las condiciones lo permitan. La salud y la seguridad de nuestra comunidad creativa global son de máxima prioridad para nosotros, son factores que siempre tenemos en cuenta a la hora de tomar decisiones.

El hecho de que muchos festivales hayan multiplicado exponencialmente el número de categorías y, por ende, de estatuillas, ¿no le resta valor al reconocimiento? No todos los festivales tienen el mismo criterio para seleccionar ganadores. La importancia de un premio se refleja en la calidad del jurado, la transparencia y la objetividad del proceso de juzgamiento. Aunque The One Club y ADC Annual Awards hayan incorporado categorías a lo largo de los años en reconocimiento a los cambios respecto a cómo las marcas conectan con sus consumidores, siguen estando entre los premios más difíciles de ganar. Por ejemplo: The One Show 2021 recibió cerca de 20.000 inscripciones de 65 países; sin embargo, se otorgaron apenas 173 Lápices de oro.

¿Cuál es tu opinión sobre los premios a la eficiencia publicitaria? ¿La creatividad que se premiaba antes no contemplaba el éxito comercial de una idea? La efectividad creativa es una parte clave de lo que las agencias proveen a sus clientes y debe ser reconocida. Al mismo tiempo, no todo el trabajo puede ser medido de la misma manera. Por ejemplo, una campaña para promover un nuevo producto podría ser medido en parte por datos como ventas y market share. Pero una campaña de branding o manejo de reputación no puede medirse de forma fácil y precisa con estadísticas. Además, los mejores premios también reconocen el craft como un elemento importante de la excelencia creativa. No hay forma de medir la efectividad de una cinematografía increíble en un spot de TV o un hermoso diseño gráfico en un programa de rebranding corporativo; sin embargo, ambos deben ser reconocidos por su excelencia creativa.

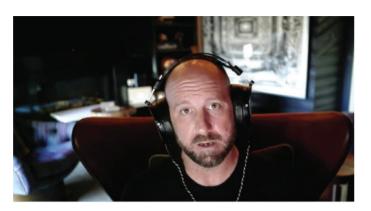
Pocos conocen tanto la psicología de los creativos como vos: cómo son, cómo han ido cambiando de generación en generación. ¿Qué podés decirnos al respecto? Comparado con los días en que solo existían la televisión, los medios impresos y la radio, el crecimiento explosivo de las nuevas tecnologías y los canales de medios ha cambiado drásticamente la forma en que los creativos tienen que pensar al desarrollar campañas. Todavía recuerdo las conversaciones en las que se debatía si la cinta de video alguna vez reemplazaría a la película. Los creativos exitosos de hoy son aquellos que se mantienen constantemente informados sobre las nuevas tecnologías y oportunidades de marketing, y se adaptan a las posibilidades cambiantes sobre cómo ayudar a las marcas a crecer. El mundo digital y las redes sociales también requieren que los creativos de hoy sean muy receptivos a la reacción de los consumidores y a los cambios culturales. Una cosa que nunca cambiará es el poder de la creatividad. La creatividad es y será siempre lo más importante de nuestro negocio. Siempre existe un riesgo al probar nuevos enfoques o mensajes, y los mejores creativos a lo largo de la historia de la publicidad son aquellos que fueron intrépidos y llevaron la creatividad a nuevos niveles con valentía.

¿Qué tiene para ofrecer la Argentina? Talento creativo atrayendo clientes globales. La Argentina tiene una larga trayectoria de líderes creativos publicitarios altamente premiados y reconocidos entre los mejores creativos del escenario mundial. Testimonio de esto son las muchas redes en todo el mundo que han contratado a creativos argentinos para dirigirlas, así como la gran cantidad de talentos que han llegado a construir sus propias agencias independientes galardonadas

REPORTE PUBLICIDAD | REPORTAJE

The Atlantic es un proyecto editorial multiplataforma de EEUU que desde hace doce años lleva adelante The Atlantic Festival. En esta oportunidad se extendió durante siete días en los que se exploraron ideas para construir un futuro mejor y donde líderes de diferentes industrias discutieron sobre cambio climático, equidad racial, salud, educación, política, negocios y cultura. Elegimos, para compartir en esta edición, concentrarnos en el futuro de la sustentabilidad del negocio y la producción de alimentos, cómo la inteligencia artificial está modelando el futuro de la humanidad y el intrincado camino de Facebook hacia el metaverso.

POR MARTA GONZÁLEZ MUGURUZA



ANDREW BOSWORTH VP FACEBOOK REALTY LABS

El camino hacia el metaverso. Mes y medio antes de que el director ejecutivo de la compañía, Mark Zuckerberg, sorprendiera al mundo al confirmar que Facebook cambiaba su nombre a Meta y que Frances Haugen, exgerente de Producto en el equipo de desinformación cívica en la compañía, revelara que había sido ella quien había filtrado los "Archivos de Facebook" al diario The Wall Street Journal, Andrew Bosworth, vicepresidente de Facebook Reality Labs, se presentaba en The Atlantic Festival. "Facebook siempre está dispuesto a invertir en el desarrollo de tecnología y siempre bajo la idea de cómo conectar mejor a la gente. Para mí el metaverso es la unión de todas las posibilidades digitales de presentación y acción personal en un solo lugar. La clave es la continuidad", explicaba Bosworth, y con "continuidad" se refería a lo incipiente del metaverso. Hoy por hoy, existen universos muy ricos y desarrollados como Roblox, Fortnite, Pokémon, etc., pero que no se comunican entre sí. "Queremos que haya más conexión, comercio y servicios. Nadie va a querer comprar algo en un universo que no pueda llevar a otro universo. Como industria creo que donde estamos más avanzados es en las apps de comunicación: WhatsApp, Discord".

En septiembre, Facebook había lanzado Ray-Ban Stories, sus nuevas gafas (299 dólares), que permiten a sus usuarios grabar, compartir imágenes y videos cortos, escuchar música y atender llamadas. El lanzamiento de estas gafas hizo sonar varias alarmas. A diferencia de productos similares como fueron los Spectacles de Snap o los fallidos Google Glass, es difícil distinguir entre estos y unos Ray-Ban comunes y, por ende, saber si quien los usa podría estar filmándote. Al mismo tiempo, con Ray-Ban Stories, Facebook aumenta su capacidad de recoger datos sobre el comportamiento, ubicación de las personas y el contenido. Consultado sobre la privacidad y las regulaciones, Bosworth se atajó: "Nadie está más informado que Facebook sobre privacidad después de los desafíos que tuvimos. Queremos tener todas las conversaciones antes. Hablar de funcionalidad, integridad, privacidad, espacio de intercambio y hacia dónde queremos ir como sociedad. Es cierto que para que funcione mejor, tenés que sacrificar ciertas cosas".



NICK CLEGG

VP FACEBOOK GLOBAL AFFAIRS AND COMMUNICATION

Ready Player One? Dentro del espacio que tuvo Facebook en el festival, el siguiente orador fue Nick Clegg, vicepresidente de Asuntos Globales, para dar respuesta, entre otras cosas, al pedido de abrir todos los decks con data sobre cómo afecta Instagram a los adolescentes, una investigación del Wall Street *Journal* que volvió a poner a la compañía de Mark Zuckerberg en el banquillo. "Todo fue compartido al Congreso y se abrirá al público en los próximos días". La iniciativa de la compañía de desarrollar un Instagram para menores de 13 años había sido uno de los detonantes. Una de las críticas que se le hace a Facebook es que, en el apuro por lanzar varios desarrollos, muchos aspectos de su posible impacto no fueron pensados, evaluados, ni tenidos en cuenta y ahora la sociedad debe lidiar con las consecuencias. "Primero queremos decir que creemos que Instagram Kids es algo bueno porque sabemos que lo usan, mintiendo sobre su edad, y los padres no están tan al tanto. El objetivo es justamente generar un ambiente seguro para ese grupo de entre 10 y 13 años. Sin avisos y con control parental", subrayó Clegg. "La razón por la que estamos en pausa no es porque creamos que es una mala idea, sino porque entendemos que la gente está preocupada; hay muchas preguntas y es la oportunidad de hacerlo bien, hablando con expertos, padres y quienes hacen las políticas".

¿Cómo imaginan la incursión al metaverso? "La realidad virtual y la aumentada necesitan por lo menos diez años de maduración todavía, por eso será mucho más gradual y pensando el proceso de desarrollo de tecnología para el mismo, además del contexto ético, regulatorio y legal. Es todo lo contrario a la explosión. Con el metaverso queremos avanzar metódica y colaborativamente, con investigación y regulaciones".

¿Y qué pasará cuando la competencia acelere? Clegg asegura que es una dirección muy diferente para ellos. Una extrapolación de lo que FB siempre ha hecho, conectar a la gente, pero no liderada por una estrategia de negocios sino respetando el tiempo de desarrollo que necesite la tecnología, la cual precisará de una inversión multimillonaria para alcanzar su potencial. "Facebook no va a construir, ser dueño o manejar el metaverso. Si no existiéramos, el metaverso va a crecer de cualquier manera. La pregunta es cómo vamos a colaborar para que la gente pueda moverse a todos lados y no sea un metaverso fragmentado".



ERIG SGHMIDT

Cómo la AI dará forma al futuro de la humanidad. Eric Schmidt fue el primer gerente de software de Sun Microsystems. en la década de 1980, y director ejecutivo del antiguo gigante del software, Novell, en la década de 1990. Se incorporó a Google en 2001 y fue su presidente ejecutivo entre 2011 y 2017. Desde que dejó Google, Schmidt se ha centrado en la AI y, a raíz de su último libro La era de la AI, coescrito con nada menos que Henry Kissinger (exsecretario de Estado norteamericano) y Daniel Huttenlocher, decano del MIT, fue invitado a The Atlantic Festival a exponer su mirada sobre el futuro de la inteligencia artificial: "Tenemos que pensar qué pasa cuando la AI convive con nosotros, es una más en la web, nos ve, nos ayuda e interfiere. ¿Qué pasa cuando humanos y AI se vuelven mejores amigos? ¿Se fortalecen o se debilitan los lazos entre humanos?". Para Schmidt la información que consumimos, nuestro mundo social, el espacio que habitamos está gobernado por los medios digitales, y su preocupación reside en que como tecnólogos están construyendo cosas sin registro histórico y sin una comprensión cabal de lo que implica para la humanidad.

El tema de implementar sistemas autónomos de armas, por ejemplo, divide aguas porque implicaría dejar en manos de la AI decisiones de batalla que podríamos no entender o explicar. "Siempre pensamos que la AI es un robot manejado por un humano y no es así. Es un sistema de información que hoy en día es impreciso y dinámico; esto lo vuelve un sistema problemático y a la vez muy poderoso porque la compresión de tiempo que alcanza para tomar una decisión en situaciones críticas podría ser muy valiosa pero sin un humano en control", alertó Schmidt. Lo cierto es que solo habrá un pequeño grupo de países que manejarán esta tecnología y es entre ellos que decidirán cómo se limita el uso.

Sobre el final del encuentro, Adrienne LaFrance, editora de The Atlantic, le preguntó sobre la desinformación y las fake news, y la responsabilidad que les cabe a plataformas como YouTube (adquirida por Google en 2006 mientras Schmidt era CEO). "En ese momento creíamos que la respuesta a la mala información era más información; por eso tomamos una actitud agresiva en contra de remover contenido, incluso si era dañino. Creíamos que era lo correcto tecnológica y culturalmente y fuimos muy criticados por eso", respondió, para sugerir luego una posible solución: "La información no tiene marca de agua para saber de dónde viene. Eso ayudaría a entender la fuente de origen y el punto de manipulación. Hay cosas para las que los humanos no somos buenos y una de ellas es manejar cascadas de información".

REPORTE PUBLICIDAD | FESTIVALES 110 | 111



TECNOLOGÍAS PARA ALIMENTAR EL MUNDO

Los registros indican que el pico de polución ambiental en

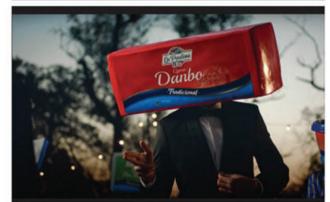
Estados Unidos fue en 2005 y que ha bajado desde entonces, pero los índices aún marcan que estamos en rojo y que hay mucho por hacer si es que realmente hay intención de corregir el rumbo. El camino hacía el Net-Zero es largo e involucra a muchos actores: empresas, gobiernos y consumidores. Estos últimos son los que con su billetera empiezan a demandar prácticas más sustentables, pero no alcanza. ¿Cómo encarar este tema que todavía no está legislado? ¿Cómo puede ayudar el sector privado? ¿Quién ejerce más presión, el gobierno, los accionistas, los consumidores o los mismos empleados? Con estas preguntas abrió el encuentro de The Atlantic sobre la crisis climática. Invitados al debate estuvieron Sarah Lewis, Senior Director de Innovation, y Nick Starling, CEO de Skyscraper Farm. "Vemos a las empresas atentas a los consumidores y a sus propias experiencias. Cuanto más transparente es su cadena de proveedores, más eficientes y más confiables se vuelven. Hay fuerzas externas, pero después de diez, veinte años, las empresas que vienen trabajando sobre el tema ven el retorno positivo por haber hecho el cambio", destacó Lewis. Entre los incentivos para aquellos que estén dispuestos a cambiar por un modelo más sustentable, está el acceso al financiamiento y a préstamos como los C-Pace (commercial property assessed clean energy) que permite subsidiar, por ejemplo, ventanas geotérmicas y fotovoltaicas y paneles solares en fábricas y oficinas. La agricultura urbana o jardines en terrazas son iniciativas que se fomentaron mucho en los últimos diez años. La hidroponia, la aeroponia y la acuaponia (cultivar en el agua mientras por debajo se crían, por ejemplo, salmones) son todas tecnologías que empezaron a rendir económicamente hace relativamente poco. "El 70% del agua se usa para agricultura y el residuo vuelve lleno de nitratos que acidifican el medio ambiente. La manera en que Skycraper diseñó sus huertas verticales es un sistema circular que trata el agua antes de devolverla al sistema. Al ser verticales, el espacio que se utiliza es muy reducido y muy grande la producción. Si pudiese replicarse, sería mucha la tierra que se recuperaría para pastoreo y reforestación", señaló Starling. A la par del consumo consciente, las empresas también empiezan a notar que se torna más complejo el abastecimiento de materia prima cuando por el cambio climático se pierden cultivos. "Lo notamos en el café y el vino, por ejemplo. Lo positivo que podemos rescatar es que empieza a haber un clima de colaboración y acciones precompetitivas. Este no es un trabajo para una sola empresa, debe incluir a todas, a los municipios, al banco de comida, a la política y a los consumidores para poder cambiar el sistema", concluyó Sarah Lewis.



LNDOC

















Premio Nacional L'Oréal-UNESCO #PorLasMujeresEnLaCiencia

DRA. HAYDEE ANA MARÍA VIOLA Ganadora Categoría PREMIO

DRA. ANA SOL PEINETTI Ganadora Categoría BECA











BRINDAMOS POR LOS 130 AÑOS QUE PASARON Y POR LOS 131 QUE COMIENZAN.

CAMBIÓ TODO, PERO NO CAMBIÓ NADA



FAST COMPANY INNOVATION FESTIVAL

WORKSHOPS

Semanas atrás la innovación y la creatividad coparon la agenda del Fast Company Innovation Festival. Qué aprendizajes dejó la pandemia, cuáles serán las capacidades y liderazgos necesarios para reconstruir los negocios y cuál el rol de la creatividad en todo el proceso fueron algunos de los temas principales de esta edición. Asistimos a los workshops más convocantes para tener un anclaje práctico y aquí te compartimos los consejos y ejercicios de los especialistas. POR MARTA GONZÁLEZ MUGURUZA



CÓMO HACER NETWORKING, CRECER Y CONSEGUIR UN ASCENSO TRABAJANDO REMOTO

Trabajar desde casa o incluso en el nuevo modelo de trabajo híbrido, puede complicar el networking. ¿Cómo hacer para permanecer en el radar de tu jefe cuando no estás en la oficina? ¿Y cómo podés adaptarte si tu personalidad es introvertida o la idea de establecer contactos te da vergüenza? En este taller, la entrenadora de marca personal y profesional Dorie Clark (reconocida internacionalmente como una "experta en branding" por las revistas Associated Press, Fortune e Inc, y autora de bestsellers como Entrepreneurial You, Stand Out y recientemente The Long-Term Thinker: How to Be a Long-Term Thinker in a Short-Term World) ofreció el marco teórico y algunos tips para hacerse notar y salir adelante sin importar dónde te encuentres. La especialista lo resumió en seis puntos:

- 1. Hacé demás: tenés que demostrar que pueden confiar en vos, más que en la gente que va a la oficina. Recordá que trabajando remoto no te ven, no saben si estás trabajando. Es clave que refuerces las fechas y generes un compromiso para demostrar que lo cumpliste. Esto sirve para darle un marco al trabajo. Generás un *deadline* y le agregás un "como lo prometí".
- **2. Evitá las relaciones transaccionales:** si el único contacto que vas a tener es virtual, no podés evitar la parte casual de la conversación solo para llegar al punto.
- **3. Encontrá quién te "haga la dos"**: hablar bien de vos mismo puede ser incómodo para vos y para quien te escucha.

El poder de una tercera persona hablando bien de lo que hacés resaltará tu trabajo y cualidades. Por supuesto que vos harás lo mismo por ella.

- **4.** Bonding (vincular) & bridging (tender puentes): el bonding capital tiene que ver con la gente que es parecida a vos (amigos, equipos de trabajo). El bridging capital son las relaciones con quienes no son como vos. Tomate una hora por semana para hacer networking.
- **5. Pre-escribí tu CV:** identificá el trabajo que querés tener y te permitirá saber qué capacitación necesitás hacer para estar calificado para llevarlo adelante.
- **6. Buscá lo que querés:** en una comparación de manzanas en la que sabés que no vas a ganar, tenés que ser la naranja. Encontrá tu diferencial, investigá quién está del otro lado y hacelo personal.



ART MARKMAN

CÓMO ENTRENAR A TU CEREBRO PARA TENER MEJORES IDEAS

Art Markman, profesor del PhD en psicología y marketing de la Universidad de Austin, se dispuso a compartir en su workshop una serie de ejercicios con respaldo científico para trabajar el potencial creativo del cerebro humano. Mediante tips específicos para maximizar la calidad de la información para resolver problemas, pasos para mejorar las descripciones de las situaciones a resolver y métodos para fomentar la creatividad grupal, Markman explicó cómo "traer el cerebro al trabajo", título de su último libro, y se concentró en tres instancias:

- Preparación: en el momento de generar ideas, lo único que hay a disposición, en principio, es el conocimiento. Es un recurso espontáneo. Muchos nos volvemos especialistas en un tema pero, en general, las mejores soluciones vienen de cruzar conocimientos. "La escuela nos consume mucho tiempo, y se asume que alguien sabe lo que debe saber para tener éxito. Tenés que aprender diferentes cosas aunque no entiendas por qué. Serán útiles en el futuro. Y cuando nos disponemos frente a algo, hay que prestarle atención. El conocimiento suele ser una ilusión, la manera de saber si es real es explicando lo que sentís haber aprendido".
- **Proceso:** querés generar la mayor cantidad de ideas posible y es difícil no aferrarse a la primera que se te viene a la cabeza. Hay muchas respuestas a un mismo problema y es importante darle tiempo al periodo de elaboración y generación de ideas antes de pasar al hacer. Es útil poner un *deadline* para dar tiempo, no para apurarlo. Tu cerebro está preparado para darte información pero tenés que poder generar diferentes descripciones del problema para encontrar distintas soluciones. Muchas veces nos enfocamos en detalles cuando lo que realmente sirve es buscar la esencia. Pensarlo como un proverbio puede ayudar.
- Dinámicas interpersonales: cuando trabajás en grupo, ejercicios como el *brainstorming* suenan bien, pero desde los 60 está comprobado que salen menos ideas que si se trabajan por separado porque el primero que habla condiciona al grupo. Hay una etapa divergente, cuando se abre el problema, y otra convergente, cuando nos concentramos en alguna de las ideas. Los grupos suelen converger. Es mejor que las personas trabajen por separado y luego exponerlas y elegir.

Para cerrar, el terapeuta cognitivo dio un ejercicio para agilizar la creatividad grupal sintetizado en la regla "6-3-5": 6 personas reciben 3 hojas cada una donde escribirán o dibujarán 3 ideas. Una vez terminado, cada persona pasará sus 3 hojas a la persona a su izquierda quien deberá construir sobre esas ideas. Esto se repetirá 5 veces. El resultado serán 18 ideas de construcción colaborativa.

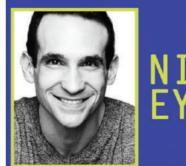
En este proceso es importante construir confianza. Las buenas ideas están entre las malas. "Participar en ese proceso es crucial y como líder tenés que garantizar seguridad psicológica. Debés dar el crédito a todas las personas que participaron en la generación de esa idea porque todo el que participa quiere ser reconocido. Nadie se va a acordar de las malas ideas que tiraste pero sí de las soluciones", concluyó Markman.

abstinencia no es práctica y, a menudo, nos hace querer más.

"Ser 'indistraíble' es el superpoder de este siglo. No es un problema nuevo que solo pasa por la tecnología. Lo contrario de la distracción no es la concentración sino la tracción (acciones, cosas que hacés con intensión). La justificación de hacer cosas que no tenés planeadas porque en algún punto son productivas (por ejemplo, chequear mails) es lo mismo que sentarte a ver televisión", sentención Eyal. Para el especialista, planear cómo vas a usar el tiempo es fundamental. Los disparadores externos, como alarmas, recordatorios, etc., a los que culpamos por nuestras distracciones solo son el 10% del problema. Son los disparadores internos los que ocupan el 90% de nuestra necesidad de escapar de cualquier sensación de discomfort y sobre los que nos tenemos que abocar para que no se salgan con la suya. "Arreglá la fuente de motivación: el manejo del tiempo es el manejo del sufrimiento", asegura.

Algunos consejos para implementar:

- Tenés que planear tu vida o alguien lo hará por ti. Surfeá la urgencia. Estas urgencias suelen ser como olas y si aprendemos a surfearlas podremos controlar la atención. Aplicá la ley de los 10 minutos: podés rendirte a cualquier distracción pero en 10 minutos. Vas a descubrir que en 10 minutos esa urgencia desaparece. Lo que estás haciendo es construir una ética de trabajo.
- **Generá tiempo de tracción** (no de resultados). Las "To Do Lists" (listas de quehaceres) son muy peligrosas porque crecen, nos hacen sentir ocupados y nunca terminan. Frente a ellas, en nuestros cerebros, somos perdedores.
- Hackeá los disparadores externos. Un cartel, una señal, que signifique "no molestar", que cualquiera que lo vea o se te acerque sepa que en ese momento no te puede interrumpir (incluso en casa desde donde estamos trabajando remoto). Usá el *focus mode* de los dispositivos. Limpiá el desktop. Fijate si las alarmas y notificaciones de los dispositivos realmente te sirvan
- **Pacto productivo.** Buscá a alguien que te ayude a enfocarte y comprometerte. No significa que necesariamente van a trabajar juntos en un proyecto. Puede ser un desconocido pero con el que pactás que, durante un determinado tiempo, los dos van a estar concentrados en su tarea (existen espacios para esto como focusmate.com).
- Toda reunión tiene que tener una agenda. Las reuniones son para consensuar, no para hacer *brainstorming*.



NIR EYAL

SIN DISTRACCIONES: CÓMO CONTROLAR TU ATENCIÓN

Te sentás en tu escritorio a trabajar en un proyecto importante pero una notificación en el teléfono interrumpe tu mañana. Más tarde, cuando está a punto de volver al trabajo, un colega quiere charlar. En casa, las pantallas se interponen en tu tiempo de familia. Pasa otro día y, una vez más, tus objetivos personales y profesionales más importantes quedan en suspenso. En este workshop, Nir Eyal se ocupó de revelar la psicología oculta que nos conduce a la distracción y por qué resolver el problema no es tan simple como renunciar a nuestros dispositivos: la



ONNA SVEI

CÓMO EVITAR LOS ERRORES MÁS COMUNES EN UNA ENTREVISTA DE TRABAJO O CV

¿Cómo llamar la atención de gerentes de contratación y recursos humanos? Donna Svei es especialista en redactar currículums para ejecutivos de primera línea, y condensó en este taller las mejores prácticas y los errores más comunes que cometen las personas con palabras, frases y formatos en sus currículums y entrevistas.

Las entrevistas de comportamiento son una técnica que se implementó por primera vez a mediados de los $70\ y$ que

popularizó Laszlo Bock, SVP People de Google en 2013. Consiste en encuentros donde quien entrevista pide al candidato ejemplos de comportamiento. Para explicar cómo responder a ellas, Svei dio el siguiente ejemplo:

"Contame sobre una o dos personas que se hayan vuelto más exitosas como resultado de tu mentoreo. ¿Cuál era la situación? ¿Qué acciones tomaste? ¿Cuál fue el resultado?"

Respuesta incorrecta/ no específica: "Bueno, soy responsable de todos los que están a mi cargo y tres de ellos fueron promovidos el año pasado".

Respuesta correcta /específica: "Quería promover a alguien del equipo. Lo sumé a un entrenamiento de primer nivel. Además le asigné un equipo de cinco personas para un proyecto especial de alta visibilidad. Nos juntamos semanalmente 30 minutos para hablar de asuntos de management administrativo y para hacer brainstorming de los desafíos de liderazgo. Vi cómo cambiaba comportamientos ineficientes y respondía al mentoreo. Como resultado, pude promoverlo."

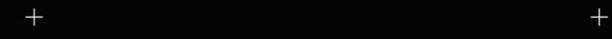
Ir preparado a una entrevista implica no solo saber cómo contestar, sino también dónde estás yendo y para qué. En un mundo ideal tendrías el tiempo de hacer toda una investigación de la compañía, sus productos, su performance y sus ejecutivos. En el mundo real, tenés que entregar tu reporte, tenés que verte bien en el Zoom y tu hijo necesita ayuda con la tarea. "Por suerte existe Google News. Tipeá en el Chrome el nombre de la empresa, seleccioná 'Noticias' y luego 'Herramientas'. En 'Recientes' podés elegir el tiempo. Así podrás ir informado sobre alguno de los temas que podrás hablar en la entrevista laboral y adelantarte a la competencia. Por otro lado, Google Discover puede personalizar tu *news feed*. Utilizará su vasta red de espías para observar tu actividad y decidir qué noticias enviarte debajo del cuadro de búsqueda de tu dispositivo y hasta lo podés entrenar a tu favor eligiendo temas, medios", resaltó Svei.

Para la especialista, el error más grande de las compañías es dejar en manos de la inteligencia artificial la evaluación de CV y la conducción de entrevistas: "Hay sesgos y prejuicios de los algoritmos que redundan en errores de evaluación graves, además de que no hay regulación al respecto. ¿Mi consejo final? Ocupate de conocer las compañías y a la gente de tu industria, industrias tangenciales y de tu ciudad. Todo el tiempo, no solo cuando estás buscando un nuevo trabajo".



No nos cruzamos de brazos ni para las fotos de prensa.

Creemos en la creatividad con resultados de negocio. En el trabajo colaborativo. Y en el trabajo a secas. Sobre todo, en el trabajo a secas.



!-જાર્સ-જાર્સ-જાર્સ-જાર્સ-જાર્સ-જાર્સ-જાર્સ-જાર્સ-જાર્સ-જાર્સ-જાર્સ-જાર્સ-જાર્સ-જાર્સ-જાર્સ-જાર્સ-જાર્સ-જાર્સ-જ



sebastian@lugo.com.ar // julian@lugo.com.ar







SUMATE A NUESTRO EQUIPO.





Solos no vamos a llegar a ningún lado. together

CONECTAMOS CON LOS FANÁTICOS DEL DEPORTE EN TODAS LAS PLATAFORMAS





TyC Sports

El canal de deportes de la TV Argentina.



TyC Sports.com

Un portal de noticias especialmente creado para los amantes del deporte.



TyC Sports Play + App

OTT deportiva con eventos exclusivos y toda la programación online.



TyC Sports App

Acceso inmediato a toda la actualidad deportiva y resultados.



TyC Sports Podcasts

La evolución del audio. El mejor contenido deportivo, ahora en un nuevo formato.



TyC Sports E

La división creada exclusivamente para los eSports, un segmento ya consolidado en todos los targets.

Redes Sociales

Millones de usuarios que interactúan con los contenidos en las cuentas oficiales.



Con más de 25 años de experiencia en el mercado, TyC Sports tiene un fuerte posicionamiento en el público argentino con interés en el deporte. Nuestros contenidos multiplataforma, transmisiones en vivo y programación diaria nos distinguen como el canal de deportes de la TV Argentina y medio online destacado en productos de actualidad y entretenimiento digital del segmento deportivo.

mediakit.tycsports.com









Lo que hacés con tu celular también involucra a los demás.

Conectemos con responsabilidad.









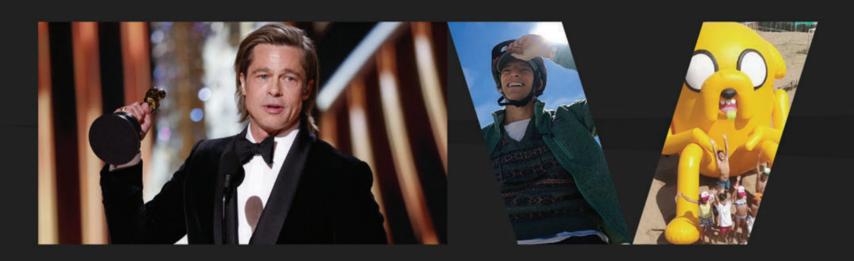
End to End Creative Commerce

o como decimos por acá creatividad de Pé a Pá.









PARA QUE TU MARCA SE LLEVE TODAS LAS MIRADAS, TIENE QUE ESTAR DONDE LA GENTE ESTÁ MIRANDO.

WarnerMedia for Brands reúne lo mejor en cultura de innovación, tecnología, datos e insights. Te ofrecemos así, soluciones publicitarias a la medida de los retos de tu negocio y de tu marca.





La casa productora de Branded Content y Gaming.



Tu marca donde tiene que estar.

























































WE INSPIRE GROWTH

Buscamos que nuestras acciones impacten sobre el mundo y las personas, impulsando cambios de valor.

Acompañamos a nuestros clientes y talentos, potenciando su crecimiento.

. WUNDERMAN THOMPSON



ESTA REVISTA SE HIZO EN CASA



Escuchá la playlist que armamos para esta edición https://open.spotify.com/playlist/2gzLx6U3NyZIKc7Br77Doe?si=PaT8wSHQRqOBYsL8C3thYg&nd=1

