



REPORTE PUBLICIDAD

#152 SEPTIEMBRE-OCTUBRE DE 2023

Sumario #152

Editorial

El sueño de Edi. Por Carlos Acosta | <05>

Opinión

Tecnología. **El año de la inteligencia artificial.**

Por Lalo Zanoni | <09>

Contenidos. **Apuntes sobre las streaming wars.**

Por Horacio Marmurek | <13>

Entrevistas

Martín Mercado. “Hay que vivir enamorados de algo” | <16>

Alejandro Katz. “La irrupción de Milei viene a cuestionar los fundamentos de la vida en común” | <20>

Leandro Raposo. “El brand love a la vieja usanza es todo en la posverdad” | <26>

Fernando Moiguer. “Vamos a un cambio de valores, la industria se resignifica” | <32>

Ignacio Zuccarino. “La AI nos va a subir varios peldaños de una vez” | <38>

Juan Ruocco. “La cultura memética llegó para quedarse” | <44>

Natalia Suniga. La medida del éxito | <48>

Pedro Bekinschtein. “Cuando nos falta algo, tomamos peores decisiones” | <54>

Florencia Bameule. “Los marketplaces son el nuevo search” | <58>

Santiago Sanguinetti. “Frente al nivel de estrés que sufren las áreas de marketing, tenemos que ser un alivio” | <62>

Fernando Arango. “Mostrar no solamente lo que vendemos sino quién está detrás es un insight muy fuerte” | <66>

Ricardo Ravanelli. “Es un momento difícil para hacer periodismo sin impostación” | <78>

Carolina Wood. “La industria de la energía y la movilidad se encuentra en un momento de profunda transformación en todo el mundo” | <82>

Agencias

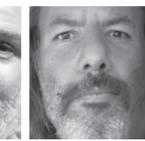
Small. Luca Pannese & Luca Lorenzini.

Por Marta González Muguruza | <72>

Internacionales

Internacionales. **El laboratorio del futuro. T/C Latvija.**

Por Marta González Muguruza | <86>

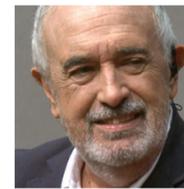


Editor **Carlos Acosta** | Director **María José Acosta** | Global Editor **Marta González Muguruza** | Colaboradores **Pablo Corso, Horacio Marmurek, Lalo Zanoni** | Diseño **Andrea Di Cione** | Webmaster **Rafael Defelice** | **Reporte Publicidad** es una revista bimestral dedicada a temas de publicidad, marketing y comunicación Edición n° 152 | Septiembre-Octubre de 2023 | Los artículos firmados no reflejan necesariamente la opinión de la revista

Construimos el futuro que soñamos



Innovamos para evolucionar y ser una **empresa sustentable**, para **priorizar la calidad** en cada paso que damos, y **llegar cada vez más lejos**.



EDITORIAL EL SUEÑO DE EDI CARLOS ACOSTA

“Las crisis pueden generar oportunidades” debe ser una de las frases más escuchadas a lo largo de nuestras vidas profesionales, y seguirá vigente porque no ha perdido ni un gramo de verdad. Aunque no es para cualquiera.

Hace unos días conversaba fuera de micrófono con el consultor Guillermo Oliveto sobre cómo se han empezado a manifestar las consecuencias profundas de los efectos de la pandemia, que a nuestra sociedad se le suman una crisis económica y política que afecta a hábitos y consumos. Vivimos un escenario en un constante cambio de paradigmas sociales.

Este nuevo escenario les ha generado a las agencias una gran oportunidad para demostrar la importancia de su trabajo en función en la construcción y desarrollo de las marcas. El talento y profesionalidad de muchas de ellas estuvieron a la altura de las circunstancias y más. Su oportuna resignificación les permitió recuperar la confianza muchas veces perdida por los anunciantes y alcanzar los objetivos comunicacionales que se plantean en condiciones tan adversas. Competir con un mundo preocupado por controlar la inteligencia artificial desde una economía que supera el 150% de inflación anual y con el 40% de los consumidores bajo la línea de pobreza ronda la hazaña.

Históricamente nuestros aniversarios se han caracterizado por poner luz en lo que pasa y fundamentalmente en lo que viene. Por eso convocamos a pensadores sociales, creativos, estrategas, referentes de las marcas y de la comunicación para que con su mirada nos ayuden a pensar juntos. No dudamos del aporte a la causa que hicieron **Martín Mercado, Leandro Raposo Alejandro Katz, Fernando Moiguer, Juan Ruocco, Ignacio Zuccarino, Natalia Suniga, Pedro Bekinschtein, Florencia Bameule, Santiago Sanguinetti, Fernando Arango, Carolina Wood,**

Ricardo Ravanelli, Luca Lorenzini y Luca Pannese. Un verdadero servicio para nuestros lectores que siempre se han caracterizado por su afección por un contenido que genere valor, porque, sabemos, la comunicación comercial es mucho más que un aviso, una campaña, un premio. No dudamos de que nos ayudarán a orientarnos en este momento de crisis.

Me parece interesante cerrar con algo de historia. Hace algo más de 30 años, cuando la idea y la creatividad comenzaban a ser reconocidas como el corazón del negocio, el gran Edi Flehner soñaba con una revista para que la publicidad se pensara a sí misma, un espacio periodístico que la actividad necesitaba. Esto excedía la actitud narcisista de mirarse el ombligo; el enorme tráfico de información intrascendente de la que forman parte gacetillas repetitivas, ranking de premios y numerosos festivales que ya pululaban en ese momento eran insuficientes para un negocio cada vez más interdisciplinario. Desde hace 29 años podemos decir, querido Edi, que tu sueño se hizo realidad.

THE WORK

THE WORK

THE WORK

[DESDE 2001]

BBDO



Toda la
información
 en un solo lugar.

Te invitamos a conectarte con tu audiencia.



comercial.clarin.com

Clarín

.2023

*

THE WORK



OPINIÓN

EL AÑO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

LALO ZANONI

PERIODISTA ESPECIALIZADO EN COMUNICACIÓN DIGITAL Y NUEVOS NEGOCIOSA

Otro aniversario y tiempos de balance tech. Cuesta encontrar un tema tecnológico de gran interés fuera de la inteligencia artificial. Tal vez Elon Musk, como personaje del año. Pero de él nos ocuparemos en la próxima.

La IA copó todas las agendas de los medios tech pero también medios políticos, de negocios, deportes y hasta espectáculos por la huelga de guionistas. Fue la protagonista de las tapas de los diarios y las revistas más importantes del mundo, la *Time* y la *Wired* pasando por *The Economist*, *Fast Company* y hasta la *New Yorker*. Se publicaron y seguirán saliendo miles de artículos sobre el tema. Hubo muchas noticias pero voy a intentar hacer un resumen de lo más importante que pasó en el sector desde que la empresa OpenAI saltó a la fama en noviembre de 2022 al presentar su ChatGPT, sin lugar a dudas, la aplicación estrella del año.

La anterior versión del modelo de lenguaje natural (LLN), ChatGPT3, era una beta que se había presentado en mayo de 2020 pero estaba cerrada para el público general. La clave del éxito de esta nueva versión fue su simpleza de uso. Cualquier persona sin conocimientos previos ni técnicos puede usarla. De repente, nos dimos cuenta de que la IA ya estaba entre nosotros, gratis, fácil y para todos. En solo dos meses, la aplicación llegó a 100 millones de usuarios (el 0 a 100 informático más rápido de la historia, superando a TikTok, que ostentaba el récord de 9 meses en llegar a esa cifra).

Desde ese momento se desencadenaron inagotables discusiones y debates sobre el impacto de la IA y de ChatGPT en la sociedad, desde el futuro del trabajo hasta su regulación, la ética y los aspectos filosóficos de esta nueva inteligencia. Debates que continúan hasta hoy.

En marzo se largó la versión 4 del Chat,

que mejora mucho la performance de la 3.5: es multimodal, es decir que además de texto permite imágenes e instalar plugins desarrollados por terceros. Es una versión cerrada solo para suscriptores que para usarlo deben pagar 20 dólares mensuales.

La aplicación es furor. Es cool, está de moda entre grandes y chicos. Sale en la tapa de la revista *Time* y en el ámbito de la educación, en colegios y universidades, se discute si hay que permitirle en las aulas o prohibirla.

Los especialistas educativos más pesimistas vaticinan una especie de apocalipsis en las escuelas y universidades. Una de las preguntas centrales que se formulan es: si los alumnos pueden obtener de ChatGPT casi cualquier insumo de texto solo tipeando el prompt correcto, ¿cuál será el rol y el lugar de los profesores? ¿Qué y cómo deberán enseñar? ¿Cómo será el aprendizaje y el pensamiento crítico dentro de un aula en una era dominada por el copy/paste? Todavía se discute si conviene usar ChatGPT en los exámenes y en las evaluaciones. Como en su momento se discutió la calculadora (sí, créanme). Pero la pregunta de siempre ahora cobra otro peso: ¿sirve seguir estudiando de memoria fechas y nombres para aprender a pensar en esta época donde el dato es un commodity? El debate está abierto.

Y en marzo, aunque un poco tarde, reaccionó Google con su propia IA, llamada Bard. Tiene cosas interesantes y tendrá aún más a futuro cuando logre la integración total de la IA con la gran cantidad de aplicaciones de Google que usamos a diario, como Gmail, YouTube, Android, Docs, Photos, Maps, etc. Pero a nivel predictivo y lenguaje, todavía le cuesta un poco y no llega a opacar a ChatGPT.

La ya célebre foto fake del papa Francisco con un camperón inflable blanco será una de las fotos del año. Es el símbolo de la nueva IA generativa. Circuló en enero a la velocidad de la luz y, más allá de la foto, lo que demostró es que con las nuevas herramientas de generación de imágenes, cualquiera casi sin conocimientos de diseño ni retoque digital puede crear casi cualquier imagen en pocos minutos. El boom de MidJourney, Dall-e, Bing Create, Leonardo y varias más pone a los medios y a las audiencias en un brete. ¿Deben ser tomadas como creaciones artísticas o por imágenes falsas que contribuyen a las fake news y a erosionar las democracias? ¿Y qué pasa con los derechos de autor de esas imágenes?

Hablemos un poco de derechos de autor. El debate lo abrió la imagen “Théâtre d’Opéra Spatial” generada en MidJourney por el artista Jason M. Allen. La obra ganó un concurso de arte en octubre de 2022 y por supuesto hubo quejas. La polémica puso sobre la mesa no solo el tema de los derechos de autor sino la creación de arte a partir de herramientas tecnológicas y digitales. Es decir, la IA también pone en cuestión la definición de arte y la manera que teníamos (hasta ahora) de crear y juzgar una obra como tal. Nadie duda ya de que si un artista genera una imagen con Photoshop o Illustrator eso puede ser una obra de arte y tiene derechos de autor sobre la misma. Pero ¿qué ocurre si lo hace a partir de prompts y algoritmos en base a millones de imágenes que la IA toma como fuente? (práctica legal llamada “web scraping”) ¿Y si esa imagen generada con IA después la interviene con otro soft de edición? ¿Es o no del autor?

Entonces tenemos que hablar de regulación. Aunque las reglamentaciones corren siempre desde atrás, ya existe un consenso general, político y empresarial, de que mal usadas, estas tecnologías de IA pueden ser muy peligrosas. Entonces deben ser controladas mediante leyes. Aunque algunos quieren más y otros menos, todos parecen estar de acuerdo en regular la IA. En marzo más de cien expertos (entre ellos Elon Musk y Bill Gates) firmaron una exagerada y bastante tribunera carta para “frenar la IA” (?) pero obviamente todo quedó en la nada. Pero el problema es que casi nadie sabe cómo regular la IA en lo concreto y formal. Hay ideas, aproximaciones, discusiones, hay borradores. Europa es quien más avanzó en este tema. El viejo continente siempre intenta ponerle un coto a las grandes tecnológicas y por eso cada tanto le aplica multas millonarias por prácticas abusivas a Facebook, Apple y



Google. En marzo, Italia prohibió el uso de ChatGPT.

¿Qué ocurre si alguien usa mal la IA? ¿Quién paga por eso? ¿Las plataformas que lo permiten o los usuarios que las usaron para dañar, estafar, mentir, etc.? ¿Qué tipo de responsabilidades y sanciones le cabrían a las empresas que no cumplen? Ni Europa ni los Estados Unidos quieren repetir el error cometido hace dos décadas, de mirar inertes el avance de las redes sociales como Facebook y Twitter. Ya sabemos lo mal que nos fue con el mal uso y abuso de ambas plataformas sin control.

Microsoft, OpenAI y otras grandes empresas se comprometieron a un uso responsable, transparente y ético de la IA. Sin embargo, la autorregulación no es suficiente.

Los objetivos principales que sobresalen del borrador de la ley de IA son tres: de seguridad (proteger a los ciudadanos, evitar las fake news, garantizar la privacidad de la información, etc.), económicos (regular el negocio para evitar monopolios) y geopolíticos (qué país se adueña de la innovación mundial a futuro, básicamente si lo hace China o lo hace Estados Unidos). No es un tema sencillo, claro. En 2017, poco tiempo antes de morir, el famoso cosmólogo británico Stephen Hawking, advirtió: “El genio está fuera de la botella”. Se refería a la inteligencia artificial.

Párrafo aparte para destacar lo de Adobe. Con la explosión de aplicaciones de IA generativas que permiten a cualquier persona crear imágenes con solo escribir una línea de texto, muchos pensaron que sería el fin del Photoshop. Pero Adobe tenía un as bajo la manga llamado Firefly, una potente herramienta de IA generativa. Con una simple instrucción de texto, cualquiera puede ahora realizar



tareas en el soft como cambiar colores, eliminar fondos, personas y elementos, rellenar imágenes y generar gráficos. Y siempre respetando la estética original. La beta de Firefly se lanzó en marzo y fue un éxito rotundo. Cada vez funciona mejor. En julio llegaron a generar la imagen número mil millones. Y esta herramienta no solo está destinada a Photoshop, sino que también se integra con Illustrator y los otros soft de edición de video, audio y animación de Adobe.

Una de las ventajas de Firefly es el acceso a millones de imágenes de Adobe Stock, lo que le ahorra problemas de derechos de autor. No es casual que las acciones de la empresa treparan un 36% desde marzo, demostrando la resiliencia y capacidad de adaptación en un mundo tecnológico en constante cambio.

Las aplicaciones de IA para generar audios y videos son tan simples que cualquiera puede usarlas. Entonces surge Messi hablando en perfecto inglés con acento rosarino. La pulga también da clases de meditación, de economía y de semiótica de Saussure. Gustavo Cerati vuelve a cantar para la cortina del programa de Migue Granados en OLGA. Preparémonos para cualquier cosa.

Y mientras tipeo este texto, OpenAI anunció que en pocos días será posible hablar con ChatGPT. El soft permite escuchar nuestra voz y dar sus respuestas con IA. Es decir, se podrá mantener una conversación mediante la voz con el chatbot. Por ahora estará disponible solo en la versión paga.

Y Amazon ya prepara su IA para que funcione con los parlantes de Alexa. ¿Se acuerdan de la película *HER*?



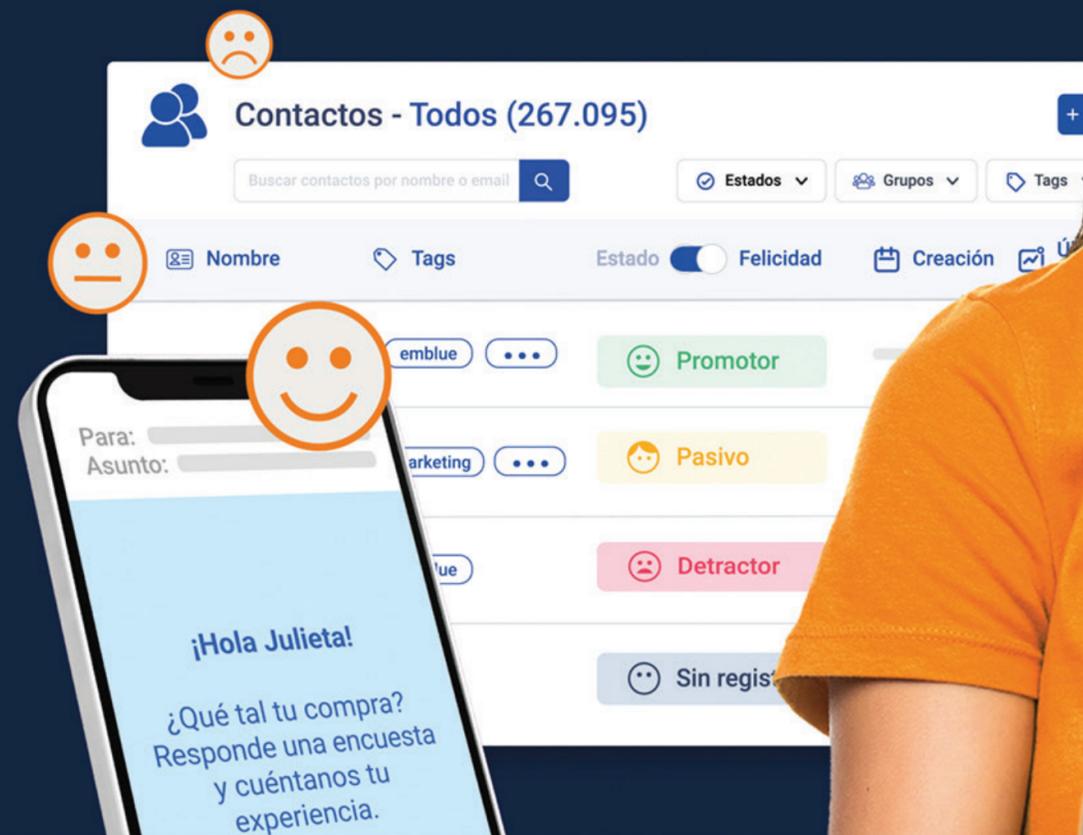
dentsu

CARAT iPROSPECT dentsu X

DENTSU CREATIVE

emBlue

Fortalece la relación con tus clientes con nuestro **Módulo de Felicidad**



CRM B2C | Segmentación de BBDD | Analytics y Business Intelligence
Email Marketing | Automation | SMS | Remarketing
Banners pop ups | Push Notifications

www.embluemail.com



OPINIÓN

APUNTES SOBRE LAS STREAMING WARS

HORACIO MARMUREK

PERIODISTA DE CULTURA Y ESPECTÁCULOS

A esta altura de 2023 en el hemisferio sur podemos empezar a contar los días para terminar el año. Doce meses que tuvieron, por fin, un desarrollo normal o todo lo normal que nuestro país nos permite.

La salida de la pandemia en términos de contenidos audiovisuales, ya sea de cine, televisión o streaming, lidiaron con su primer año de desarrollo sin preocupaciones por el covid.

Se dejaron de lados los protocolos en las filmaciones y en las funciones, se pasó a una normalidad tan normal que parecemos habernos olvidados de que la cuarentena existió.

Los espectadores argentinos fueron los primeros en recuperar la asistencia al cine a niveles previos a la pandemia para mitad de año, antes que en otros países de la región e inclusive de Europa.

Será 2023 el año donde las ficciones argentinas escasearon en la televisión abierta. Canal 13 fue quien jugó una apuesta por la ficción y no sacó un pleno, ni mucho menos. Primero con *Argentina. Tierra de Amor y Venganza*, segunda

parte, que terminó en horarios extraños y con cortes de edición, y después con *Buenos chicos*, otro intento de tira que se presenta interesante, sobre todo en algo que necesita la pantalla local: nuevos talentos.

La Televisión Pública, también, aportó lo suyo. Ficciones cortas, ensayos de formato. Un espacio que merece destacarse porque cumple con el rol de una televisión que no corre atrás del rating, o no debería, y que da espacio a nuevos, clásicos y establecidos artistas.

El mundo del streaming cumplió con su cuota de producción local, con algunas ficciones, varios programas de otros géneros y por sumar muchas películas argentinas a sus catálogos. Amazon desarrolló una relación con la productora de Santiago Mitre, después de *Argentina 1985*, y agregó todas sus películas previas: *Blondi*, de Dolores Fonzi; *Barrabruva*, una serie con Gastón Pauls. Netflix remasterizó la obra de Marcelo Piñeyro y Pablo Trapero. HBOMax presentó *Casi muerta* con Natalia Oreiro dirigida por Fernán Mirás; sumó *La extorsión*, con

Guillermo Francella; y agregó la tercera temporada de *El jardín de bronce*, con Joaquín Furriel. Mientras que Star+ y Disney+ sumaron ficciones como *Chueco*, con Darío Barasi y Agustín Soy Rada Aristarán; y una para adolescentes que se llama *FreeKs*, entre otras.

Flow también tuvo su cuota de estrenos argentinos, producciones construidas con el programa Renacer Audiovisual y otras en coproducción para cine y como primera pantalla de exhibición en streaming.

En un año captado por la película *Barbie* en las salas, el cine argentino tuvo sus pequeñas victorias: *Blondi* fue una de ellas, también la ya mencionada, *La extorsión*.

La producción de cine local continúa generando interés en el mundo, y algunos números lo refrendan. El cine argentino es el segundo en disponibilidad en Estados Unidos. Un dato para graficar esta afirmación es que, en mayo de 2023, 2660 películas mexicanas se podían ver en plataformas y cines contra 1137 argentinas. Nada mal para una cinemato-

grafía que no siempre es apreciada por el país que la produce.

Mientras se desarrollaba la edición 71ª del Festival de San Sebastián, la delegación argentina presente en el lugar se sacó una foto para graficar su presencia y dejar testimonio de la necesidad de una política virtuosa de fomento a una industria que trae prestigio y dinero al país. Dicho acto se planteó como respuesta a las propuestas políticas de ciertos sectores que amenazan con cerrar, una vez más, el Instituto de Cine, el mentado INCAA. Que si bien no siempre funciona como debería, es perfectible, no destructible.

A su funcionamiento autárquico, es decir, se mantiene con lo que recauda, se le suman muchas funciones que quizás no sean tan conocidas; por ejemplo, la de fiscalización de la venta de entradas, la calificación de los contenidos de todas las pantallas, cines y plataformas, o la promoción interna y externa.

La preocupación del sector audiovisual sobre las políticas a implementar en el futuro inmediato tiene que ver con la crisis económica que se vive en el país pero, también, con las últimas novedades del exterior.

Para cuando se lean estas líneas la huelga de escritores que tenía lugar en Estados Unidos habrá llegado a su fin y, factiblemente, la de actores también.

Esta huelga ha dejado a la vista que el ecosistema de cines, streaming y canales de televisión está atravesando una crisis que aún no tiene un horizonte claro.

Bob Iger, CEO de Disney, ha quedado como uno de los villanos de la historia. Sus declaraciones contra los trabajadores y su intransigencia a la hora de reconocer las demandas han hecho del alguna vez hombre prodigio de los negocios el personaje antipático del momento.

Disney ha tenido que revisar su calendario de estrenos, levantar proyectos, cerrar unidades y despedir empleados. Está en el medio de una pelea política y monetaria con el gobernador de Florida. Y los rumores de venta de algunos activos, como la cadena de TV de aire, ABC, están a la orden del día.

La buena relación de Iger con el CEO de Apple, Tim Cook, ha despertado algunos rumores sobre las chances de que el streaming de ambas compañías no llegue a una fusión más adelante.

Otro que ha salido con algunas heridas de la huelga es David Zaslav, CEO de Warner/Discovery, algunas más de las que ya tenía después de tomar algunas decisiones impopulares con HBOMax, hoy en pleno cambio de marca, como eliminar contenidos de la plataforma o interrumpir un montón de producciones de alto perfil.

Tampoco es un dato menor que algunas producciones originales de HBO hoy se puedan ver en Netflix. Eso se debe a que Warner/Discovery ha vuelto a licenciar contenidos para generar ingresos por otros medios que no sean las suscripciones.

Esta estrategia es una vuelta atrás a lo desarrollado en los últimos tres años.

Para competir con Netflix, estas empresas habían decidido cortar el acceso a sus series, películas y demás para quedárselos en exclusiva. Una política que han decidido revisar, evidentemente.

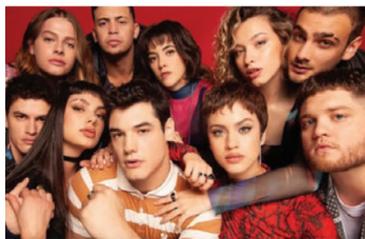
Mientras tanto la empresa de Ted Sarandos ha vuelto a ser la número uno en suscripciones en Estados Unidos, su plan con publicidad ha tenido una mejor performance en el último trimestre y su plan de cortar con el compartir contraseña ha demostrado mejoras en suscripciones únicas.

Amazon propone sumar publicidades para 2024, de a poco el cable se parece al streaming y las OTT ya no tienen miedo a demostrarlo.

Esta crisis que sigue a la euforia del lanzamiento de tantas aplicaciones para igual cantidad de servicios de streaming es lo que hay que mirar en todo el mundo pero más en la Argentina en los años venideros.

No es casualidad que los arreglos entre los sindicatos en Estados Unidos y la Motion Picture duren, ahora, tres años.

El tiempo se mueve veloz y las industrias deben hacerlo a ese ritmo.



←

flow



Encontrá en Flow todo lo que te gusta ver



TV en VIVO



Series y Películas



Gaming



Deportes



Música



Todo el contenido de tus aplicaciones favoritas

NETFLIX



STAR+

HBO MAX

YouTube

Paramount+

prime video



MAD

SP

MIA

DAVID

BOG

BA

NYC

MARTÍN

MER

CA

DO

POR MAJO ACOSTA

“Hay que vivir enamorados de algo”

Protagonista indiscutido de la creatividad argentina, Martín es un hombre de ideas profundas y palabras justas. Un distinto que huye de los micrófonos y por el que vale la pena insistir... porque todos merecemos escuchar un poco de Martín en estos tiempos infaustos.

¿Cómo se le habla a la gente en un momento así? A la gente hay que hablarle ubicados en tiempo y espacio, y a la vez dejando entrever que otros tiempos y otros espacios son posibles. Lo primero para que sepan que la marca tiene sentido de la realidad. Y lo segundo, un poco por el mismo motivo.

¿Qué te hace feliz de lo que hacés? Me hace feliz estar en la cocina, cocinando con gente a la que le gusta cocinar y a la que adoro. Y, como máximo, espiar la cara del que prueba el plato. Todo lo demás nunca me entusiasmó demasiado, y esa sensación fue profundizándose cada vez más con el tiempo.

¿Qué nos dejó de bueno y de malo la pandemia y el encierro? Pienso que tanto en lo bueno como en lo malo fue reveladora. Descubrimos a cuántos aislamientos no obligatorios y a cuántos encierros no deseados estábamos expuestos más allá de la pandemia. Y necesitamos literalizar el encierro para reparar en ellas o para que se manifiesten. Por eso creo que fue reveladora. Después, si fue transformadora o no, y si para bien o para mal, depende mucho de cada uno en lo particular. Por otro lado está el temor a que le pase algo a la gente que amamos y a nosotros mismos. Todos sabemos de la finitud, pero como dice un señor que relata boxeo, no es lo mismo llamar al león que verlo venir.

¿Cambió la relación entre las marcas y la gente? Lo que cambió es que hoy esa relación es entendida como una relación entre la gente y la gente. Antes se concebía a las marcas carentes de factor humano. Hoy se trata de una conversación (que tiene que ver con las redes pero que es mucho más profundo que eso). Por lo tanto, más allá de enojos o de experiencias satisfactorias o insatisfactorias, hoy esa relación es mucho más auténtica y mucho más genuina.

Siempre dijiste que era importante tener espacios para pensar, ¿los tenés? ¿o estamos todos apurados por ver resultados? Así como una marca no compite solo con su categoría, el tiempo para pensar compite en nuestras cabezas contra un montón de cosas (y cada vez más) que exceden nuestro área de laburo. Pero bueno, aunque sea a los codazos, una idea siempre se las arregla para abrirse camino entre todo lo que nos ocupa la cabeza. Sigo pensando que es llamativo cómo en una profesión donde el pensar tiene que ocupar el centro de la cuestión, una cantidad de factores puestos supuestamente en función de eso terminan conspirando contra el pensamiento. Y siempre me recuerda eso al sillón que quieren venderte y dice “no sentarse”.

¿Qué no hiciste aún que tenés ganas de hacer? Creo que cuando la persona es joven prioriza lo que quiere hacer, y cuando es grande lo que no quiere hacer. Últimamente estoy bastante entusiasmado con no hacer un montón de cosas, y eso de alguna manera da el lugar a las que sí. Así como el tiempo no es algo lineal y para hacer algo que lleva dos horas, dos horas pueden ser insuficientes, podemos pasarnos un tiempo largo de nuestras vidas girando en falso en lugares, en relaciones o en situaciones.

De todas formas, siempre es más fácil empujar o inspirar al otro a que haga algo que a uno mismo. Yo para hacerlo suelo decirle a los más jóvenes, y especialmente a los que no lo son tanto, que Pemberton inventó la Coca-Cola a los 54 años. Creo que es inspirador para cualquiera saber que a esa edad todavía puede inventar su Coca-Cola (para seguir siendo inspirador, evito contarles que después vino una guerra de intereses en la que no la pasó nada bien). Volviendo a las ganas, el otro día intenté resumir en una frase mi idea de cómo transitar esto, y puede ser sosa o a lo mejor a alguien le sirve: “Hay que vivir enamorados de algo”.

¿Tenés ganas de hacer otra cosa que no sea publicidad? Además del libro, la película y otras cosas que mucha gente que te quiere te dice que hagas, disfruto mucho escribir sin pauta. A veces uno escribe para otro, pero a veces ese otro somos nosotros mismos que necesitamos aprender. También me gusta la ambientación de los espacios, pero no desde lo académico porque soy respetuoso de quienes estudiaron, sino más bien desde el poder explorar.

¿Cuánto te cambió la paternidad la manera de trabajar? **¿Te dio más herramientas?** Apoyarse un bebé en el pecho debe ser la sensación más poderosa del universo. Creo que funciona como un cargador de batería inagotable. Y más allá de lo hermoso que puede significar ser madre o padre y de todos los insights que pueden aparecer en nuestras vidas (y que tranquilamente una persona que decide no tener hijos también los puede interpretar, como no hace falta ser médico, bombero o abuelo para comunicar al respecto), creo que los hijos nos dan un coraje que no sabíamos que teníamos. Todo lo cobarde que puedo ser por mí es lo valiente que puedo ser por Simón. Todo lo que no te animás a hacer por vos lo hacés por un hijo. Y eso te hace tomar decisiones incluso en lo laboral que a lo mejor no hubieses tomado. Para hacer honor al final de la pregunta, son como herramientas que estaban en la caja, pero que a lo mejor a partir de la llegada de los hijos te animaste a usarlas.

Tenés **todo en un mismo lugar.**

Tenés la App Galicia.

Darlo todo
siempre.
Eso es un dOn.

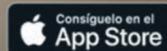
Great
Place
To
Work®

Certified

OCT 2022-OCT 2023

ARG

Descargala de tu store:



Tenés  Galicia



Don.



Con lucidez y contundencia, el ensayista y autor alerta sobre los peligros que encarna una figura como Milei para la democracia argentina. Cómo operan los medios, la grieta y la ira en este momento clave de nuestro país. Además los desafíos que vienen con la llegada de la inteligencia artificial.

POR CARLOS ACOSTA

Alejandro, ¿qué ves cuando mirás la Argentina hoy? Hace algunas semanas hicimos en casa una reunión bastante grande con intelectuales y académicos muy preocupados por el resultado de las PASO y el futuro del país. Uno de ellos dijo "estoy viendo la realidad como si estuviera detrás de un vidrio esmerilado". Y otro dijo "yo me siento detrás de un blackout, directamente". Esas dos personas están bien por encima de los 70 años, tienen muchos libros por detrás, ambos son figuras sobresalientes de la academia pero también han estado en la vida pública en altas posiciones gubernamentales, uno de ellos en más de una ocasión. Y me parece que están diciendo algo que nos pasa a todos los que no llegamos a esta situación identificados con alguna de las filiaciones partidarias o políticas más visibles. Estamos muy desconcertados.

La foto que devuelven las PASO es la de tres candidatos (para poner esquemáticamente) uno de los cuales se identifica con la ultraderecha europea más recalcitrante, Vox. Otra que se identifica con el PP, con el conservadurismo marcadamente conservador europeo. Y el otro también es un candidato conservador. ¿Esa es la sociedad argentina? ¿Una sociedad que va de una forma de la derecha a otra forma de la extrema derecha? ¿O esto es el resultado de un juego contingente en el que la política consiguió colocar esos candidatos pero no representan a la sociedad? Bueno, no lo sabemos.

La voz de la intelectualidad se vio reflejada en una carta que publicaron y adheriste hace unos días. Esa declaración es un intento de decir algo que expresa preocupación. No intenta aclarar qué es lo que se debe hacer o qué es lo que se puede hacer. Yo no me siento autorizado a decir cuáles son las soluciones adecuadas para cada problema del país, ni mucho menos. Nos pusimos en una situación en la cual la irrupción de Milei, del modo en que lo ha hecho, cambia el juego al que estábamos habituados. Estábamos habituados a un juego que no estaba funcionando bien pero que tenía algunas reglas. Y la aparición de Milei viene a cuestionar esas reglas. A mí me gusta que las reglas sean puestas en duda, pero creo que hay algunas que no deberíamos cuestionar a menos que sea para mejorarlas. Y las reglas de la democracia son de esa naturaleza: tienen que ver con la convivencia, con el respeto, con la tolerancia, con la vida en común, con cuestiones que solo podríamos trabajar o deberíamos poder trabajar para que sean mejores, no para hacerlas estallar. Y mi impresión, y en alguna medida esto es lo que motiva a los que hicimos esa declaración y entiendo que a quienes han venido firmándola, la irrupción de Milei llega para cuestionar los fundamentos de la vida en común.

Profundicemos esa idea. Yo tengo tres órdenes de motivos que provocan esa preocupación y que me parecen centrales para que podamos seguir viviendo juntos en democracia. El primero tiene que ver con lo que podríamos llamar el "ethos democrático". Es decir, la democracia entendida no como el proceso electoral con el cual designamos a un presidente y a los representantes, esa regla es una condición sin la cual la democracia no existe, pero la democracia no se agota allí. La democracia es una forma de vida pública en común que implica

tolerancia, reconocimiento de la legitimidad de los adversarios políticos; reconocimiento de la diversidad de expectativas, intereses, valores y principios de la esfera pública. Que implica autocontención, autocontrol, autolimitación. Es decir, la democracia constituye una serie de reglas éticas de vinculación en la esfera pública entre diferentes. Y Milei en este primer aspecto viene a cuestionar esas reglas. Milei no acepta la discusión pública. No admite ser interpelado y que sus ideas sean puestas en cuestión. Descalifica a los que piensan de modo diferente. No reconoce la pluralidad en el espacio público. Divide el espacio público entre los que tienen razón y los equivocados, etc. Me parece que esta es una amenaza importante a la vida democrática y es una buena razón para señalar los peligros de un candidato que actúa de este modo.

Una segunda razón tiene que ver con el cuestionamiento, y la violencia que ejerce sobre el orden constitucional. Nosotros no estamos muy habituados a defender y a reclamar la defensa de la Constitución pero creo que es fundamental que lo hagamos, y Milei se propone vulnerar la Constitución. Esto no es una hipótesis ni una sospecha paranoica. Es resultado de declaraciones suyas en las cuales ante la pregunta de cómo va a impulsar leyes muy disruptivas si carece de mayorías políticas su respuesta es que haciendo plebiscitos. Pero nuestra Constitución es muy clara, se legisla en el Parlamento a través de los representantes. Y si bien la Constitución admite la consulta popular, la admite para situaciones extraordinarias, no para la gobernanza cotidiana, no para las decisiones de leyes que responden a mayorías ocasionales. Las mayorías ocasionales no pueden imponer sus leyes, sobre todo si no cuentan con mayorías legislativas que representan las diversas ideas de la sociedad. Entonces lo que nos propone Milei es que va a cambiar nuestro régimen de gobierno, que quiere pasar de un régimen en el que tres poderes se controlan entre sí y el Parlamento tiene la potestad de legislar a un régimen cesarista en el cual el presidente va a legislar apoyándose en la mayoría popular que pueda convocar. Entonces me parece que no podemos tampoco aceptar a un candidato que nos propone vulnerar la Constitución.

Y hay una tercera dimensión que está menos sujeta a la letra de la Constitución pero no es menos importante. Nuestra democracia se ha fundado sobre un pacto que es el pacto de los derechos humanos. Un pacto que se formula en la transición democrática y que se consagra en el Juicio a las Juntas, que viene a decir que la sociedad argentina se quiere reconstituir como una comunidad política después de la dictadura, aceptando que la violencia no puede ser parte del modo de resolución de los conflictos. Y ese pacto de los derechos humanos supone que hay cosas que no vamos a revisar. No vamos a revisar si había un fundamento que justificara la violación de los derechos humanos durante la dictadura. No vamos a revisar si la conducta de las organizaciones políticas que eligieron la violencia como forma de acción justifica la represión ilegal. Hemos decidido en la salida de la dictadura colectivamente y no de un modo lineal sino de un modo complejo, muy complejo, con idas y vueltas, pero finalmente la sociedad resolvió que refundaba esta comunidad política sobre la base de ese pacto. Y lo hemos sostenido

durante cuarenta años en los que a pesar de crisis económicas, sociales y políticas numerosas y muy profundas nunca nos apartamos de la vía democrática de resolución de conflictos. Entonces no podemos admitir que venga alguien ahora a poner en duda que esa decisión haya sido buena porque esa decisión garantizó paz y libertad durante casi medio siglo por primera vez en la historia moderna de nuestro país. Por tanto nos parece inadmisibile que se recomience una discusión sobre el tema. Pensamos que lo más problemático de Milei no es su programa político; que no comparto en absoluto y que además creo que no va a poder implementar, y si pudiera estaría condenado al fracaso (porque es un programa que propone soluciones simples a problemas complejos), rasgo clásico de los populismos demagógicos. Aquí no se trata del ideario político de Milei, se trata de la concepción de la democracia de la fórmula Milei-Villaruel. Es un problema de otra naturaleza.

Alejandro, con varias décadas encima, la sensación que tengo ahora la tuve ya otra vez a lo largo de mi vida. Milei no es una causa sino es una consecuencia. La tuve en los 70, cuando no hubo solución política a una crisis que terminó en una dictadura. Y ahora la siento, como cuando se decía que esto iba a terminar como Venezuela (a mí me parecía un pensamiento demasiado gorila) y sin embargo hemos llegado a ser un país con las mismas impotencias. Yo no creo, Carlos, que la situación argentina sea semejante a la venezolana. En Venezuela hay un régimen autocrático con un presidente que se mantiene hace no sé cuántos años y que es la sucesión de un antecesor que también se mantuvo no sé cuántos años, etcétera. La Argentina tiene una sociedad civil hasta ahora bastante activa y mucho más robusta que la venezolana.

Pero acaba de ganar las PASO un autócrata. Es cierto, acaba de ganar. Pero yo creo que si eventualmente Milei llega a la Presidencia el riesgo más grande no va a ser la estructuración de un régimen autocrático sino la ingobernabilidad. Va a ser incapaz de gobernar por muchas razones. Efectivamente. Milei es un síntoma, es el síntoma de la incapacidad de la clase política y de la clase dirigente en general de conducir el país de un modo más o menos estable y próspero que no implicara la insatisfacción de quienes están incluidos por los desórdenes permanentes de la vida económica, ni la insatisfacción por decirlo de algún modo de los muchísimos que están excluidos de la vida económica y social. Ahora, que sea un síntoma también nos explica cuáles son sus límites.

Milei no es un líder intelectualmente brillante, talentoso, con una clara visión del país y del mundo, que ha conseguido persuadir a una población que está eligiendo básicamente sobre bases racionales un proyecto sofisticado y posible. Milei es una persona, contra lo que se dice, intelectualmente muy limitada. Tiene una sola idea, la defiende fanáticamente. Es incapaz de escuchar críticas que le permitirían mejorar y darle más volumen a esa idea en lugar de encerrarse en tres o cuatro principios dogmáticos. Esos no son rasgos de inteligencia. El fanatismo nunca es un rasgo de inteligencia. La intolerancia nunca es un rasgo de inteligencia. La inteligencia es irónica y duda. Milei es un fanático, la inteligencia no es fanática. Él tiene capacidad de enunciar dos o tres fórmulas de una teoría económica pero no tiene capacidad de pensar. Pensar implica incorporar al propio mundo intelectual las ideas diferentes, las complejidades, los matices, los grises, las contradicciones, los límites de los pensamientos propios. Milei es incapaz de pensar. Él recita a Benegas Lynch, un tipo bastante mediocre y muy equivocado que se convierte en un ídolo. Recita dos o tres frases de algunos de los economistas austríacos y no mucho más.

Es decir, Milei ha tenido la capacidad de capturar una emoción negativa que es la ira y el resentimiento que abundan en nuestra sociedad y de ofrecer la esperanza de soluciones simples que están destinadas a fracasar y provocar más ira. La dolarización, la destrucción del Banco Central, la sanción de la casta. Lo voy a decir con un lenguaje no muy sofisticado, básicamente estupideces.

Hemos decidido en la salida de la dictadura colectivamente y no de un modo lineal sino de un modo complejo, muy complejo, con idas y vueltas, pero finalmente la sociedad resolvió que refundaba esta comunidad política sobre la base de ese pacto. Y lo hemos sostenido durante cuarenta años en los que a pesar de crisis económicas, sociales y políticas numerosas y muy profundas nunca nos apartamos de la vía democrática de resolución de conflictos. Entonces no podemos admitir que venga alguien ahora a poner en duda que esa decisión haya sido buena porque esa decisión garantizó paz y libertad durante casi medio siglo por primera vez en la historia moderna de nuestro país.

Yo no creo que el voto a Milei sea un voto ideológico, un voto persuadido de que es bueno vender el riñón para comprar la comida para los chicos. O que es bueno andar con una Colt 45 en la cintura para defenderse del ladrón del que no te cuida la policía de la provincia. No creo que la mayor parte de la gente que lo votó esté pensando esas cosas.

¿Cuánto colaboró la grieta en su surgimiento? ¿Y cómo se explica esa transversalidad en el voto? Efectivamente yo creo que la polarización política que padecemos hace muchos años ya es uno de los factores que permite, que propicia la aparición de Milei. Que va a armar una nueva grieta, la grieta entre los mileistas y los antimileistas. Y creo que va a ser más profunda que la anterior. Estamos muy lejos de comenzar a encontrar soluciones para nuestros problemas. Y lo digo no pensando en Milei sino pensando en la clase política tradicional. Tomando una interpretación de Pablo Gerchunoff y Martín Rapetti: la Argentina tuvo dos momentos de desarrollo económico y social razonablemente exitosos. El período agroexportador que comenzó hacia los años 80 del siglo XIX y terminó en los años 30 del siglo pasado y el modelo de desarrollo basado en industrialización por sustitución de importaciones que comenzó después de los 30 y se agotó a fines de los años 60, principios de los años 70 del siglo XX. Y después la Argentina no encontró un modelo de desarrollo que fuera a la vez sustentable e inclusivo. La ausencia de ese modelo lo que ha hecho es que se internen políticas pendulares que van del impulso del Estado como organizador de la vida económica y social al impulso del mercado como organizador de la vida económica y social. Y en ese péndulo vamos destruyendo sistemáticamente la experiencia anterior y generando crisis cíclicas, etcétera.

Diría que esos dos modelos comparten un rasgo que radica en la insuficiencia de las bases en las que se apoya cada uno de ellos: la necesidad de crear gobernabilidad incorporando sectores que no los apoyarían a menos que sea comprado su apoyo. Y su apoyo se compra con el tipo de cambio. Todos han tenido tipos de cambio subsidiados en años electorales para que la sensación de bienestar de los consumidores aumente y tipos de cambio bajos en los años no electorales para que la competitividad de la economía mejore y sea sustentable. Pero entre estos dos ejes, el del péndulo del Estado al mercado y del cambio alto el cambio bajo, lo que hemos hecho es destruir riqueza y excluir gente de la sociedad.

Lo curioso es que ante la evidencia del fracaso de esos modelos de política los dirigentes no se han preguntado cómo cambiar el modelo sino que han ido cada vez intentando extremarlo más. Entonces de lo que era un proyecto socialdemócrata en el caso de Alfonsín hemos llegado a un proyecto estatista insostenible en el caso de los Kirchner que duplicaron el tamaño del Estado. Y de una reconversión promercado hecha por Menem, que con el apoyo intelectual de Cavallo consiguió modernizar una parte importante del capitalismo argentino, llegamos a un modelo promercado en Macri que carecía de toda idea de cómo renovar el capitalismo más que por la apertura, la desregulación de los mercados, que provocó una catástrofe.

Ahora, si nosotros dejáramos a Kicillof gobernar, Kicillof querría que todo estuviera regulado por el Estado. Aun lo más íntimo de la vida privada. Kicillof sueña con tener un Excel del tamaño de una inmensa pared en el que todo esté metido ahí y todo se controle desde un tablero de comando en el que nada quede librado a las decisiones de agentes autónomos. Y por el contrario ahora viene Milei y dice no quiero que el Estado regule nada. Absolutamente. Ni siquiera la calidad del agua de los ríos. Ni mucho menos la circulación de órganos humanos en el mercado. Entonces en lugar de moderar la expectativa de que el Estado o el mercado van a resolver los problemas la hemos ido incrementando.

Me parece que es importante entender que el Estado y el mercado son dispositivos que tienen que actuar al servicio de la sociedad. Y el mercado es un dispositivo cuya función es producir riqueza, es incrementar las rentas y los beneficios de las inversiones del capital. Y que el fin del Estado es distribuir

oportunidades, equilibrar las desigualdades de la falta de oportunidades de muchos, reparar los daños que produce el mercado. Crear bienes públicos de calidad para que podamos tener una vida en común que sea satisfactoria. Y en la Argentina ni el Estado ni el mercado sirven. La economía está estancada hace doce años. Pero hace casi medio siglo que no crece el producto bruto constante. El capitalismo argentino fracasa y el Estado argentino fracasa.

Alejandro, los medios de alguna manera han sido funcionales a estos avatares. Es interesante ver el rol de los medios para que Milei llegara a ser lo que es, no como fenómeno sino como oportunidad. ¿Cómo analizás los medios y a los periodistas? Hay una responsabilidad central de la clase política pero hay una responsabilidad extendida a los sectores dirigentes. Y la dirigencia de los medios de comunicación claramente tiene una responsabilidad muy alta en las dificultades que enfrentamos. Porque ha decidido participar de la confrontación, de la polarización política en lugar de cumplir con su función fundamental en la democracia, que es robustecer la esfera pública. El alineamiento casi automático de los medios con posiciones facciosas ha enrarecido el clima político y ha degradado más la conversación pública que de por sí está muy deteriorada. Era ya muy rústica, muy poco compleja, muy poco sofisticada, y los medios la han empobrecido aún más. Los medios han trabajado a favor del sentido común de sus audiencias. En lugar de desafiar el sentido común de sus audiencias se han dedicado a estimular, a incentivar, a exacerbar ese sentido común. **Y esto significa que han contribuido a crear campanas de sentido en las que cada uno escucha solo a los que opinan igual que uno y van todos juntos construyendo la idea de que esa es la única verdad o realidad posible o justificable y que los demás están todos equivocados. Entonces los medios tienen una gran responsabilidad y los periodistas que trabajan en ellos también.**

¿Por qué ha ocurrido esto? Creo que en algunos casos por interés y en otros por cobardía. En algunos casos han cuidado a sus anunciantes o han cuidado a las audiencias que les garantizan la publicidad que les permite mantener la cuenta de resultados en un nivel satisfactorio. En otros es por cobardía, o simplemente por estupidez. Por incapacidad de estar a la altura de las responsabilidades de la deontología de la profesión que en muchos lugares del mundo todavía es exigente y que aquí ha perdido sentido de su función social. Cuando uno escucha periodistas en programas de análisis que emiten opciones no solo mal justificadas sino muchas veces erróneas desde el punto de vista fáctico, sesgadas, tergiversadas, que estimulan la confrontación, se da cuenta de que ya eso no es periodismo sino que es una acción política o la venta del producto simbólico que sus patronos o sus consumidores les están demandando.

¿Y el rol de las redes? La esfera digital, el ambiente digital, tiende a exacerbar los sesgos de confirmación, a reforzar la pertenencia a comunidades de sentido compartido y a incrementar el uso de un lenguaje confrontacional y descalificador. Dado que eso es así, y que en principio no podemos esperar que quienes diseñan los algoritmos de los entornos digitales modifiquen eso, lo que necesitamos son dirigencias cívicas muy responsables que traten de limitar los efectos disolventes de una sociedad digitalizada. Necesitamos dirigentes que moderen. Que pongan prudencia. Que relativicen. Que respeten. Y sobre todo que argumenten en la esfera pública. Que justifiquen sus razones. Que den argumentos que sean susceptibles de ser rebatidos y que rebatan los argumentos de los opositores. Y desgraciadamente eso ocurre en pocos contextos y no es el nuestro un contexto particularmente propicio para que eso ocurra.

Entre otras razones, y no es la única, pero entre otras razones porque los partidos políticos han perdido uno de sus roles centrales: la formación de dirigentes. Los partidos eran como se dice en inglés *gatekeepers*. Eran los que cuidaban quién entra-

ba y que una vez que admitían a alguien lo educaban, lo formaban en el programa del partido. Lo entrenaban en la interacción con los adversarios. Lo ayudaban a promoverse dentro del partido si era un líder de valía y lo colocaban en posiciones expectantes ante el público para obtener el favor del público. Pero desde los años 90, los partidos han optado por contratar personajes que carecen de cualidades pero no de visibilidad y de reconocimiento público. Entonces tenemos la vida pública llena de incompetentes que creen que por el hecho de ser legisladores o candidatos o de salir en la televisión son poseedores de saberes que creen que son verdaderos.

Nosotros tenemos una angustia muy concreta y el mundo desarrollado también tiene la suya. ¿Cuál es tu visión sobre la inteligencia artificial? Me parece una pregunta buenísima por muchas razones. Una de ellas es porque nadie habla de esas cosas en la Argentina. ¿No es genial que hablamos de la venta de órganos o de dolarización y no estemos hablando de la inteligencia artificial? Da la pauta de todo aquello de lo que no se habla por ignorancia en nuestro país. Yo no soy un experto en inteligencia artificial pero he tratado de leer bastante. Creo que va a producir una serie de transformaciones tan importantes como la electrónica, que permitió la computación extendida e internet. Posiblemente más importantes que esas. Y si esto es así, estamos ante una revolución que no va a ser menos importante que la revolución industrial.

¿Qué efectos va a tener? El primero es que todos nuestros pronósticos se hayan equivocado. El efecto de las grandes transformaciones es que no hay pronósticos capaces de anticipar sus consecuencias. Más que pensar entonces en consecuencias que no podría anticipar, trataría de poner el énfasis en la necesidad de ser parte de la transformación. De formar gente. De conocerla. De hacer desarrollos. De educar a la ciudadanía respecto de qué es la inteligencia artificial, cómo usarla y cómo protegerse de los abusos. En empezar a indagar legislativamente qué es lo que debemos hacer para regular ciertas dimensiones del uso de la inteligencia artificial que pueden volverse contra la ciudadanía. Ya hay comisiones en Unión Europea, en Gran Bretaña, en Estados Unidos, estudiando legislación al respecto. Algunos de los principales desarrolladores de inteligencia artificial han afirmado que su impacto es de tal magnitud que al igual que los Estados no pueden liberar los usos de la energía atómica al mundo empresarial, tampoco se puede dejar libre la inteligencia artificial al mundo empresarial sin regulación pública. Hoy sabemos dónde hay un reactor para producir uranio enriquecido en cualquier lugar del mundo, pero la inteligencia artificial se puede desarrollar en sitios absolutamente distribuidos sin infraestructuras identificables. Entonces hay un problema adicional y es que no es fácilmente controlable. No sé cuáles van a ser las consecuencias. Sé que es a la vez fascinante y peligroso, o uno debería decir fascinante y lo fascinante siempre implica algo muy atractivo y algo muy riesgoso. Y creo que lo que deberíamos es estar discutiendo inteligencia artificial y no venta de órganos. Pero somos nosotros.

Hace tres años, en nuestra última nota, el mundo estaba encerrado porque no podía controlar un bichito. Qué paradoja, ¿no? Bueno, son las paradojas de la civilización. Y no voy a agradecer a la pandemia, no hay nada que agradecerle ni mucho menos los muertos, pero al menos tomemos una lección de ahí y entendamos que somos a la vez una especie muy poderosa y una especie muy insignificante, y que tenemos que tratar de cuidarnos en aquello en lo que somos débiles y no abusar de aquello en lo que somos fuertes.

¿No es genial que hablamos de la venta de órganos o de dolarización y no estemos hablando de la inteligencia artificial? Creo que va a producir una serie de transformaciones tan importantes como la electrónica, que permitió la computación extendida e internet.

4 LEONES DE ORO



4 LEONES DE PLATA



107 PERSONAS DE TITANIUM

DENI, DIEGO, HERNI, URE, CRIS, CHOCHÓ, ANTO, MATI A, DIEGO U, ROMI P, MONTAÑA, FLOR K, MOLINA, JULI M, MATI A, VALE A, TRINI, JOACO A, SANTI A, LUCAS B, ANA B, JERE, JOACO B, IVI, NATI B, ANI B, MAR, FILIO, JUANMA, FRAN C, NICKY, MATI C, CAMI, COCO, ALAN D, MARCOS, ROMI D, FRAN D, RONI, DIEGO F, MARIAN, EZE, STEF, MICA, NOE, LUISI, GUADA, BRUNO, SEBAS G, GUS G, SOL, GAUCHO, LULU, SANTI G, COTI, MANU G, STEPH, ARI, FRAN I, DANI, IRU, ADRIAN K, TOMI K, GABI L, GUS L, SEBAS M, FLOR M, BIAN, SANTI M, JUAN C, ADILEN, ANI M, LEAN, JOSIRI, CAMI M, CLARI, VICTOR, DAHI, JOR, LU P, SANTI P, VALEN, TOMI P, ALAN P, SODA, BRIAN, PILI, FELIX, MELI, RAUL, JUAN F, MILI, GLEI, JUAN R, AUGUS, GABI R, GUILLE, EMI S, JOR S, EMI T, LUCAS, LEA, JOACO W, SERGIO, AGUS Z Y CHARI.



GREY



“El brand love a la vieja usanza es todo en la posverdad”

Cómo afecta la post verdad al mundo de la comunicación y de las marcas. Por qué los publicitarios deberían hacer comunicación política alguna vez en la vida. Los cambios que sufre el storytelling, y cómo aprendemos a convivir con la inteligencia artificial. Un mano a mano lleno de definiciones con el fundador de The Cyranos, uno de los creativos más importantes de su generación.

Leandro, tenés una sensibilidad para ver las épocas, pienso en Knorr y Aerolíneas en 2001/2002, y en la propuesta de Bankinter en pandemia. ¿Cómo nos ves hoy? ¡Gracias! Ojalá tuviera ese termómetro porque no sufriría tanto. Me parece que estamos reaccionando tarde en todos los estamentos, en la comunicación pero también creo que en la política, la democracia, las marcas de gran consumo, los festivales de publicidad. Hay un fenómeno que yo lo ato a la posverdad y a la salida de nuevas maneras de comunicarnos que tiene que ver con dos efectos. Para mí hay un quiebre y un ícono de la posverdad que fue lo que pasó con Volkswagen en Europa.

Parecía que la marca moría. Y acá está. Moría. Se caía. Porque contaminaba el mundo y “el consumidor tiene el poder”. Y la posverdad es básicamente “Volkswagen me cae bien como marca, tengo un Volkswagen, y no me voy a creer lo que dicen por ahí”. El Volkswagen gate se convirtió en el Diesel gate, y la venta de diesel cayó a mínimos históricos en todas las marcas pero cuatro años después Volkswagen es la N° 1 en ventas. O sea, hizo un rebote espectacular y eso tuvo que ver con una buena campaña de comunicación, de relaciones públicas, pero sobre todo, por cómo activa el tema de la verdad o no verdad en los consumidores y en cada uno de nosotros. Donde cada uno ahora escucha y cree lo que quiere creer.

¿Eso no convierte al comunicador en una especie de mercenario? ¿El poder de influencia que tiene la publicidad en ese contexto es menor? No, yo creo que es mayor que nunca. Lo que es peligrosísimo porque depende casi de límites morales de la profesión (que no necesariamente están estipulados y además tienen que ver con el individuo). Lo que digo es que

este mensaje que le dimos a las marcas, incluso desde el Festival de Cannes, en el que todas tienen una razón de ser que excede el vender y ayudar a niños en África, todo eso ahora, está en crisis y está en peligro porque ya no necesitás salvar nada. **El brand love a la vieja usanza es todo en la posverdad. Si vos lográs que amen tu marca en la posverdad, como decía Trump, “yo puedo ir por la Quinta avenida con un revólver y matar gente y la gente me va a amar igual”. Entonces es muy grave.**

Y otro tema que me parece que sí tiene que ver más con TikTok es que la proporción aurea del relato del storytelling está dejando de tener su introducción, su nudo, su desenlace, su cuestión lógica, y cómo contamos los cuentos toda la vida. Ahora son momentos y estímulos sensoriales que duran un instante. Es buscarle al consumo inmediato cierto placer. Nos veo además muy enojados y muy descreídos. Me sorprendió por ejemplo en las elecciones del PSOE acá en España. Objetivamente (y esto te lo dice alguien que no vota al Partido Socialista), el gobierno del Partido Socialista fue un muy buen gobierno económicamente; España tiene menos inflación que el resto de Europa, hay casi pleno empleo. La educación pública funciona. Obvio que hay millones de problemas, y alquilar para un joven sigue siendo un problema, no digo que no. Pero en la época de la posverdad no alcanza con hacer un buen gobierno. Lo mismo que no alcanzaría con hacer un mal gobierno para perder las elecciones.

En los focus group de señoras, amas de casa en Extremadura (el culo del mundo con respecto a Barcelona y al País Vasco) cuando les preguntaban cuál es su mayor problema en la vida, qué habría que solucionar, ellas decían: la independencia catalana o el tema de los nacionalismos. Y eso es muy ridículo porque ¿en serio señora ese es su mayor problema? Pero todos tenemos a esa señora de Extremadura adentro. Si nos preguntan a cada uno de nosotros, seguramente digamos algo que objetivamente o mirado de afuera tiene que ver con una construcción.

Y eso es muy difícil de desarmar. Sí, es muy difícil de desarmar y yo no sé si se desarma con las herramientas que conocemos nosotros. O que solía usar la comunicación publicitaria tradicional, ¿no?

¿Y cómo se acomoda la industria a eso? ¿No estamos trabajando más solos después de la pandemia? Es verdad que estamos trabajando más solos. Y eso tiene algo de bueno y algo de malo. O sea, algo de bueno es que vos llegás a la mesa de compartir con ciertos deberes mejor hechos. Entonces el brainstorming es más entre gente que hizo su trabajo. Ojo, que también te deja poco lugar (o menos lugar) para la improvisación. Pero yo creo que en algunos casos, y en el caso de la creatividad latina más, hay algo de terminar la hipótesis que está bueno.

Creo que en la nutrición es donde más se sufre. Sí hubo un gran cambio en los consumos culturales pospandemia. Los consumos culturales son nuestra nutrición. Y pasamos a enlatar mucho más los consumos culturales. No solo la netflixación del mundo sino en los eventos. Acá pospandemia surgieron compañías experienciales porque hay hambre de salir a juntarse. Hay un homenaje de Ludovico Einaudi a la luz de las velas, en Valladolid un miércoles a la tarde, y va todo Valladolid a ver el homenaje a la luz de las velas. Esa estandarización del consumo cultural me parece que nos está haciendo mucho más repetitivos en algún punto. Sumado a que los directores que amamos empezaron también a estandarizarse, a tener que financiar sus películas y sus series de otra manera.

¿Notás la dictadura del algoritmo? Total. Pero creo que ahí también hay un hueco. Yo tengo Movistar Plus acá en España y hay como una gran crisis. En todas las plataformas bajaron los suscriptores. Y yo creo que hay un hueco para el anti algoritmo en algún punto. Sé que es muy difícil porque, digamos, una cosa es el discurso y otra cosa es la realidad del negocio. Sí creo que en un momento va a ser muy importante cómo catalogues lo que hacés. Y creo que también es un buen momento para que las agencias pensemos qué carajo hacemos. Cómo carajo catalogamos lo que hacemos. Cómo cobramos lo que hacemos.

Tu manifiesto en Cyranos dice: “Nos entusiasma la innovación de la tecnología como a casi todos, nos entusiasma la innovación humana como a casi nadie”. Y te pregunto sobre todas las nuevas herramientas y la explosión que hay con AI, y toda una parte del laburo que se puede estandarizar. ¿Es una oportunidad para resignificarnos? ¿Hay una amenaza en la inteligencia artificial como dicen los titulares? Este razonamiento se lo tomé prestado a un tipo que me parece muy interesante, yo di alguna conferencia con él y me hice medio conocido, digamos. Es un ruso que se llama Evgeny Morozov. Dice que los futurólogos generalmente te cuentan si va a volar o no va a volar el coche pero no te cuentan qué es enamorarse para un ser humano dentro de diez años, que es mucho más importante. Semanalmente estoy armando un grupo de gente que me parece interesante; probamos la inteligencia artificial desde varios ámbitos. O sea, hay sociólogos, politólogos, publicistas, directores de cine, desarrolladores, un capo de inteligencia artificial. Y venimos a casa, nos comemos un chuletón, probamos herramientas y vemos. Hay de todo, ¿no? **No le vamos a poner tranqueras al campo, porque esto va a pasar; ahora, no nos resignemos a que el único objetivo de esto sea ahorrarse dinero en gente. O sea, tiene que haber algo que nos haga mejores, no solo más ricos.**

Pero ¿cómo podemos hacer para no echar al storybordista y que el storybordista aproveche esto, por ejemplo? En algunas aplicaciones lo estamos consiguiendo, en otras hay que hacer un ejercicio ideológico más grande. Creo que hay una posibilidad de verlo así. No soy de los que piensa que hay que negarlo, y que vamos a ganar los humanos. No tengo tan claro que ganemos los humanos. Ahora, los humanos podemos hacer mucho para que esto sea una herramienta más, como lo fueron miles. Cuando empecé, los anuncios se hacían en fotolitos. Y claro, el tipo que hacía fotolitos tuvo que reciclarse. Ahora, no fue en una gran crisis de la comunicación. Después mejoramos otras cosas.

¿Cómo está The Cyranos? La verdad que después de mucho tiempo fuimos logrando cosas que pensábamos que eran muy difíciles de lograr. También es una agencia que está en un muy buen momento de adultez. De no tener la adolescencia que tenés cuando empezás un proyecto, ¿no? Bueno, de correr atrás de ciertas cosas. De olvidarte de lo importante. De no tener una línea editorial. O sea, nosotros somos una agencia que cree que ciertas cosas hay que hacerlas y ciertas cosas no, pero no desde “yo no hago campañas para vender misiles”. Claramente no. Sino desde cómo te parás frente a cada brief. Tenemos muchas marcas y con muchos resultados muy buenos. Estamos muy conectados. Nos transformamos en una agencia de marcas; vos ves lo que hacían antes esas marcas y lo que hacen después de un tiempo, y la verdad que ese es el orgullo más grande que tiene la agencia. Hay muchas marcas que vienen a relanzarse o con un problema de comunicación grande.

Y estamos en Madrid, en Barcelona, en México, en San Pablo y en Buenos Aires. Con diferentes estadios. Siendo una red que no cree en la colonización. El gran problema de las independientes es que criticábamos mucho a las multinacionales antiguas pero les estábamos robando el formato. Esta cosa de poner banderitas en el mundo e ir colonizando porque tengo un cliente. A nivel modelo de negocios en una ronda de inversores puede ser una manera de jugar. Pero yo quiero crecer más orgánicamente. Ahora abrimos San Pablo, ¿porque me interesaba el mercado brasileño? No necesariamente. Sino porque encontré talento con el que quiero trabajar. Pero no al revés. Ni porque hay un cliente ahí tengo que poner una banderita rápido ni porque quiero venderme a otra multinacional dentro de X años y tengo que engordar el pavo, ¿no? Entonces en eso estoy.

Hablemos de comunicación política... A veces me siento como un predicador en medio del desierto. Cada vez que tengo la posibilidad de hablar digo que cualquier persona que trabaje en comunicación debería elegir el partido político que más o menos le cuadre (y si no le cuadra háganse uno, como diría Cristina) y hacer una campaña política. Por el nivel de apren-

‘A veces me siento como un predicador en medio del desierto. Cada vez que tengo la posibilidad de hablar digo que cualquier persona que trabaje en comunicación debería elegir el partido político que más o menos le cuadre (y si no le cuadra háganse uno, como diría Cristina) y hacer una campaña política.’

dizaje mutuo; tanto de lo que la política tiene que aprender de la comunicación comercial, en cuanto a empatizar con quien te va a votar, en tener un montón de herramientas, el entretimiento como parte importante de eso, de comunicar políticamente; pero también lo otro: empatizar con los problemas reales de la gente, y que sea un elemento de cambio real. Es la gente la que va a decidir. Tiene un solo voto.

Hay cierta moral que los publicitarios creemos que tenemos en lo comercial, pero es al revés. Yo en la política me encontré gente, un presidente digamos, que me dijo: “Está bien, Leandro, yo sé que si digo esto, me va a votar más gente, pero no quiero decir eso”. Y nunca vi un cliente en la publicidad comercial que me diga eso. Estaría bueno contagiarnos de ese lado. Me parece que incluso le iría muy bien a esa marca. Una marca que no vaya corriendo atrás del consumidor todo el tiempo sino que en algún momento ponga freno. Creo que hay marcas que lo hacen en el mundo. No tan conscientemente, pero les va muy bien además. Y porque no se puede hacer una industria no comprometida con lo que le pasa al resto de la gente. Que además tiene que ver tanto con la gente y con la economía. No es que hacemos chips de titanio que vendemos a China. Entonces no puede ser que, como dicen en España, “nos borremos” de la responsabilidad de comunicar la idea política. Entonces sí, abogo porque sobre todo los más jóvenes se metan a hacer comunicación política.

¿Qué te dio España en estos años? Una hija preciosa, que creo que me la daría también la Argentina. Y humildad. O sea, vivir en otro lado te hace un ejercicio muy grande de humildad porque pasas a ser primera minoría, o ni siquiera primera minoría, y tenés que escuchar mucho más, tenés que aprender mucho más. Te abre las orejas y te cierra la boca bastante. Y también mirás en perspectiva tu vida, tu mercado y tu país. Sobre todo tu país. Las cosas que pensaba que iba a extrañar horrores de la Argentina hoy no las extraño, y las cosas que pensé que jamás iba a extrañar las amo con locura. Entonces te redefine la identidad en un punto y te hace mejor. A mí me hizo mejor profesional y todo. Y más allá de que soy argentino, soy español también. Y tampoco me como la pastilla de Europa... Claro, qué maravilla Europa. En un montón de cosas es una maravilla, en otras cosas no tanto. Sí creo que te hace mejor persona vivir en otro lado. Lo mismo que le recomendaría a un español que se fuera a vivir a la Argentina. Creo que es conocer otra gente. Es dejar de ser el ombligo del mundo.

Y apelo a la distancia epistemológica, ¿cómo nos ves a los argentinos? (sin caer en Repetto...). No, no (risas). Pasa que es una distancia que nunca perdió el afecto y el involucramiento personal. Yo nos veo incorregibles pero es una de las cosas que más me gustan. Y también todo lo que me conecta con la vida, el humor, la pasión, las relaciones personales, o sea, tengo mucho que ver con eso. Sí nos veo muy desanimados para lo que objetivamente tenemos. Pero eso es un poquito Repetto, entonces hay que tener cuidado. Como diría Maslatón, este momento más *bullish* que nadie ve, ¿no?

Objetivamente, digamos, tenemos talento, tenemos ciertas cosas que no se rompieron todavía. Tenemos recursos naturales. Tenemos mucho respeto, nos quieren. O sea, a pesar de que pensamos que nos odian en todos lados, somos entradores, caemos bien, nos respetan profesionalmente. Pero bueno, yo me emocio cuando hablo de la Argentina así que...

Me pone contento ver el crecimiento de la gente de nuestro sector que uno más quiere. Yo te dejé en el capítulo anterior y te veo en este. Eso me pasa mucho en el mercado publicitario, ver gente crecer mucho y eso me pone contento. Sí creo que tendríamos que conectarnos un poquito más con lo que está pasando en las facultades, que no son las escuelitas de creativos. O sea, hay un mundo en la comunicación social con miradas muy lúcidas y que le harían bien al mercado publicitario.



• MÉXICO DF

• MILÁN

**PRODUCIR
EMOCIONES
NO TIENE
LÍMITES.**

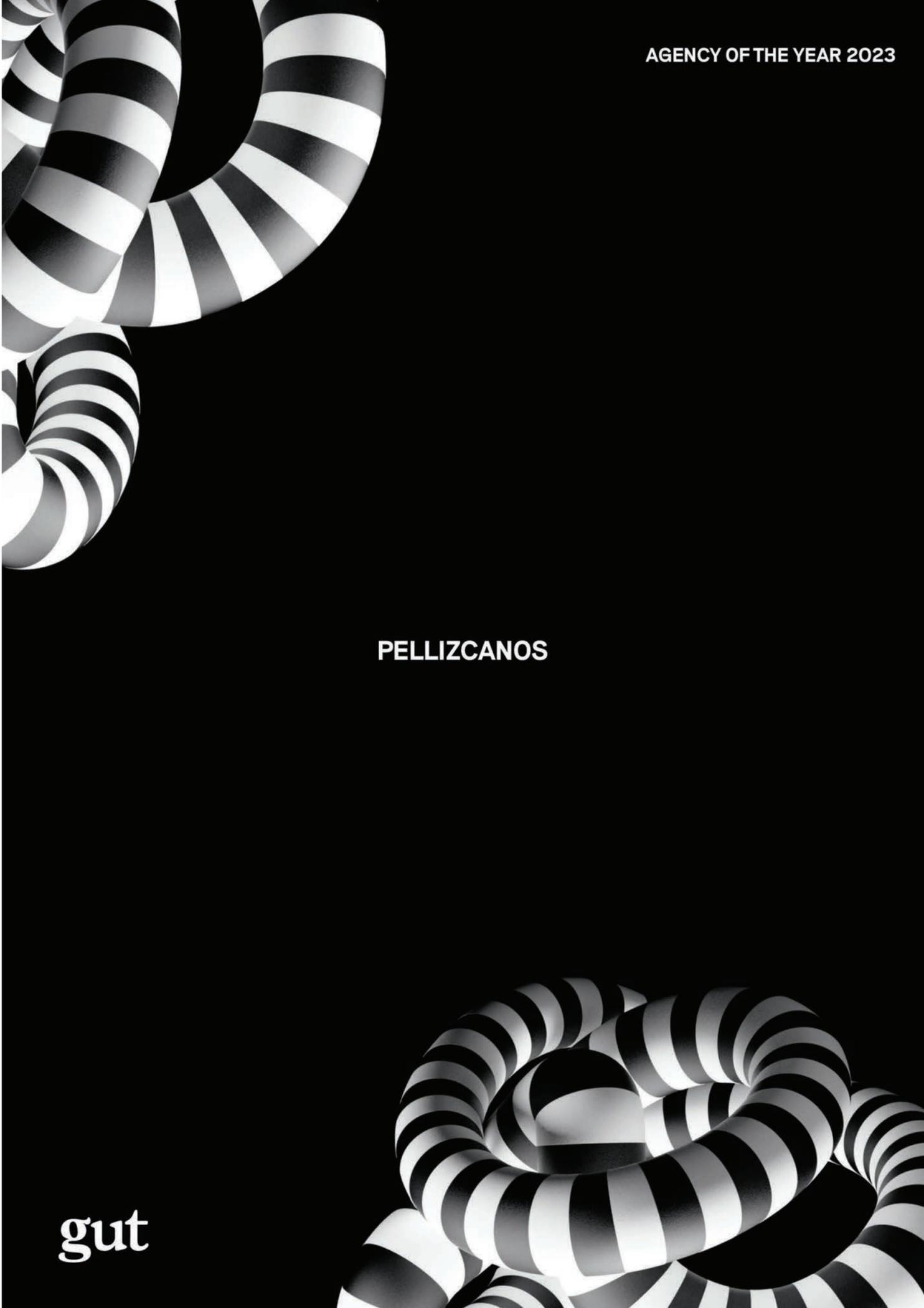
• BUENOS AIRES

huincacine.com



gut

PELLIZCANOS



FERNANDO MOIGUER

“Vamos a un cambio de valores, la industria se resignifica”

POR CARLOS ACOSTA

El responsable de Compañía de Estrategia Moiguer comparte una radiografía nítida de la Argentina que vivimos y soslaya un escenario posible luego del 22 de octubre. ¿Cómo debería ser el tono de la comunicación de las marcas? ¿Cuál va a ser el comportamiento del consumidor? ¿Estamos frente a una vuelta de página?

Inflación creciente. Pandemia y pospandemia. Clima hiperinflacionario. Clima electoral con sorpresa. Esa es la película. ¿Cuál es la foto? ¿En qué nos hemos convertido? Está bueno que empecemos con esto, porque es la parte menos bajón. La sociedad argentina decidió que esto así no va más. Lo decidió la clase alta, lo decidió la clase media, lo decidió la clase baja. Lo decidieron los jóvenes, lo decidieron los viejos. Lo decidieron las mujeres, lo decidieron los varones.

Las sociedades siempre son conservadoras, la única manera que cambien es cuando identifican que el costo del cambio puede ser menor que seguir donde están. Estamos exactamente ahí. Todavía el cambio no se vislumbra, es brumoso, pero estamos ahí.

Esta es una sociedad que varias veces dijo basta, incluso con distintos signos ideológicos. Lo dijo en el 75, en el 89, post-2001. Y lo dijo en 2023. Agotamos modelos que no le funcionaban a nadie, y cada vez que pasó eso surgió algo nuevo inimaginado probablemente.

Ahora nos metemos en el período de transición. Pensando la gran macro suele venir un período muy complejo, muy intenso, muy difícil, y luego aparece algo totalmente diferente, en general, de fuerte crecimiento. Esto es lo que ha pasado siempre. Ese crecimiento dura tres, cuatro años y después nos vamos al cuerno. Entonces desde fines del 24, principios del 25, hasta el 29, el que esté bien agarrado comparte parte del mercado. Porque después de la tormenta del 24 viene una reasignación de share. Es como que repartís las cartas de nuevo donde las posiciones anteriores solo te permiten identificar cómo llegas, pero no dónde terminas.

Y esto es lo más importante, vamos a un cambio de valores todavía no perceptible, pero vamos a un cambio de valores. Toda nuestra industria cada vez que cambió valores resignificó todo el negocio.

¿Estás suponiendo que los tres escenarios posibles a partir del 11 de diciembre son similares? Sí. Hay cinco cosas que no importa quién gane van a ocurrir:

—**Ajuste de precios relativos.** Es decir, tenemos un desfase atroz de precios relativos. En esta lógica bimonetaria informal tenemos precios ligados al dólar, autos, propiedades, viajes, por decir los tres íconos de la clase media, y precios ligados al peso, salarios y bienes. Entonces viene un gran ajuste de precios relativos que va a ser tremendo, el desfase de precios relativos es abismal porque venimos de muchos años encepados. No se puede sacar el cepo si no hay ajuste de precios relativos.

—**Equilibrio fiscal.** No hay alternativa para ninguno de los tres. Debemos, no tenemos dólares y no tenemos quién nos preste. No hay opción. Es de las pocas veces que esto es fácil.

—**Economía bimonetaria.** Vamos a pasar de una economía bimonetaria de hecho a una de derecho. Van a ser incluidas las transacciones legales. De mínima como Uruguay, donde esto no es un problema desde hace años.

—**Reformas laborales.** El modelo no funciona más. No va a haber una reforma laboral global. No va a haber una gran ley de reforma laboral porque está claro que nadie la consigue y fracasa. Sino que va a haber negociaciones lugar por lugar. Esto implica que ahora están todos los sindicatos tomando las posiciones, haciendo huelga, paro (porque los sindicalistas dicen

de acá en adelante cada vez tengo menos poder, con lo cual negocio ahora por lo menos para llegar lo más arriba que puedo). —**Cierre del cepo cambiario.** Esto va a ocurrir al final. Pero va a ocurrir.

Estas cinco cosas no importa quién gane las hace. Lo que vamos a estar discutiendo en las elecciones, para bajarle un poquito la histeria, es el “flavor”, el tono, la intensidad. Vamos a discutir estilos, intensidades, formas, miradas, inserciones diferentes en el mundo, el peso de lo local versus lo global. Que no es poco.

¿Y cómo se traduce en consumo? Antes de las PASO se vendía más de lo que correspondía a la economía y había que explicar por qué vendemos tanto. Esto ocurría porque claramente la gente olió lo que venía, tiene un talento y la supervivencia acá está bien desarrollada (de los que sobreviven, ¿no?). Y entonces consumió todo lo que podía antes que venga la noche. Más de lo que podía incluso.

Después de las PASO se paró toda la negociación. No importa la industria, no importa la categoría, se paró todo. Y pasamos de un modelo de hiperconsumo a un modelo de incertidumbre. Hoy vivimos la incertidumbre. Y la incertidumbre va a durar como mínimo un trimestre. La incertidumbre es la peor de las situaciones porque no es clara. En el bajón hay ganadores y hay perdedores, en la incertidumbre no hay ni ganadores ni perdedores. Nos están por poner una inyección y no sabemos cuál es. Entonces estamos ahí duritos, inmobilizados.

¿Cómo se hace marketing en este contexto? Para vender en la incertidumbre hay propias leyes. La primera cuestión, y esto para el mercado de la comunicación y de los negocios es central: cada compañía, cada marca, que intente ir a vender mostrando lo buenos que son, lo maravillosos que son, la gente la va a leer como débil. No tiene un mango, está desesperado, trata de vender y me trata de enchufar algo que le sobra y quiere que lo tenga yo para cambiarlo por unos pesos. Lo digo a lo bestia pero esta es la decodificación del mensaje. Entonces cualquiera que salga a comunicar tiene que tener ese warning. Esa es la decodificación en el modo incertidumbre. Después vuelve eso. Pero en el modo incertidumbre no.

¿Cuáles son los tips? Primero *confianza y certeza*. Promover acciones y mensajes claros evitando habilitar múltiples sentidos. Tienen que ser unívocos. Porque en el múltiple sentido se me escapa la cabeza del flaco. Si le agregó duda a la incertidumbre, fracasó.

Ser concretos y previsible en los plazos, términos y condiciones de cualquier acción que se genere. Si le muestro algo, cuando hay una duda la gente se escapa. Entonces tengo que ser pumba, clarito y al pie.

La accesibilidad tiene que estar en el centro del mensaje. Si no transmito accesibilidad, no hay mensaje. ¿Qué tengo que reforzar? El ahorro y la conveniencia desde la persona, no desde mí. Empoderar al consumidor con alternativas accesibles. Y en el punto de venta debés estar presente porque en el mood incertidumbre tengo que reflotar. El punto de vista pasa a ser central y tiene que ser visible en nuestras acciones. No puedo adoptar un perfil bajo en el punto de venta porque si no, no me registran. Cualquiera sea el punto de venta, sea el canal tradicional, el moderno, las tiendas, los comercios, tengo que estar.

El tercer punto es through point posibles y cercanos. Tengo que formular la ecuación de conveniencia de manera directa y explícita. Te conviene por esto. Esto es bueno para esto. Acercar acciones y promociones que lleven un alivio directo al bolsillo del consumidor que es la única manera que desde ese pacto pueda pensar eventualmente en comprarnos. Y tengo que trabajar con capilaridad segmentada.

Desde Compañía de Estrategia Moiguer vienen hablando de las tres Argentinas, ¿a cuántas vamos? ¿A seis? ¿A dos? Nosotros hablamos de tres porque son unidades de negocio posibles. Dentro de esas tres hay muchas Argentinas en estado de dispersión. Pero si yo te las desarmo no tenés escala de negociación. Sabemos que hay más. Pero tengo que hablarles a las tres Argentinas, debo tener un mensaje para la alta, para la media y para la baja (o uno para la alta y media y otro para la baja, o uno para la alta y media y correrme, o uno para la baja y correrme). Pero tengo que entender que trabajo de a cachos. Si no, no hay llegada, no hay textura.

¿Y cómo hay que hablarles con el diario de hoy? Tengo que actuar con *timing* y *agilidad*. Esto es relevante. Dentro de esta incertidumbre va a haber pequeñas ventanas de consumo. Voy a tener un momento de pequeña ventana en la primera quincena de noviembre. Hay quince días de noviembre muy altos. ¿Por qué? Porque la clase media y la alta tienen un efecto ingreso con el cambio de Ganancias. El cambio de Ganancias es enorme en plata. Es de una magnitud tremenda. Y llega de pronto por arriba de lo que estabas consumiendo, por arriba de lo que estabas gastando. Va a ser ligeramente neutralizado con la inflación que va a ser atroz. Es decir, algo de eso se lo va a comer la inflación. Pero va a haber un nivel de liquidez infernal. Y yo tengo que hablarles en el momento que la platita está en el bolsillo, no le puedo hablar antes. Ese va a ser un momento. Otra ventana después del 10 de diciembre. Cuando quede develado el misterio no de quién gobierna sino las medidas de quien gobierna. Ese es un deadline clave. Una vez dicho eso se acabó el año. Pero esos quince días van a ser un gran carnaval. La primera gran incertidumbre queda develada el 10 de diciembre, lo cual no quiere decir que desaparezca la incertidumbre porque va a lanzar un conjunto de medidas muy fuertes, muy instantáneas, que van a tener que desarrollarse. Por otro lado recomendamos *creatividad con austeridad*. Cualquier imagen por arriba de lo austero es mentira. Es una sensación de ajenidad. Lo no austero empieza a ser obsceno. Obsceno significa etimológicamente fuera de escena. Mucha creatividad pero con todo el esfuerzo para transmitir escasez. Y el más importante, *no perder el optimismo y el humor*. Para la desesperanza y el malestar está la gente. Yo tengo que comunicar, sin exagerar, optimismo y humor. Hay un gran faltante en toda esta historia: nadie puede construir imagen de futuro, entonces el que pueda tirar algún lineamiento a futuro se queda con esa esperanza. Hoy lo peor que vive la sociedad es la incertidumbre, la idea de que no hay futuro. Al no tener futuro no tenés sensación de para qué. Entonces, lo que se va a discutir ahora es quién construye y cómo se construye ese imaginario de futuro. Esto es lo que viene.

¿Y esto se ve reflejado en la comunicación política? Obvio que sí. Hay uno solo que le habla a las tres Argentinas y por eso le va bien. El único que les habla a las tres Argentinas, el único multitarget trasversal, es Milei. De nivel socioeconómico y de edad. Massa les habla a los dos de abajo y Patricia les habla a los dos de arriba. Es muy claro. Nunca se vio tan claro. Me da bronca que se verifique ahí, pero nunca se vio tan claro. Milei rompió la grieta. Probablemente aparezca una nueva grieta como apareció en Brasil, pero Milei rompió la grieta. Nosotros nos acostamos un viernes donde Patricia era republicana, Milei era un challenger loquito y Massa era un kuka y nos levantamos un lunes donde Milei es un líder de derecha, Massa es republicano y Patricia queda desposicionada. Esto pasó entre un viernes y un lunes.

Hoy lo peor que vive la sociedad es la incertidumbre, la idea de que no hay futuro. Al no tener futuro no tenés sensación de para qué. Entonces, lo que se va a discutir ahora es quién construye y cómo se construye ese imaginario de futuro.

¿Hay algún escenario que “la industria” prefiera? En este momento de gran tensión económica, y me sale el economista que soy, se está discutiendo si el ajuste lo hace la política o el mercado. Esta es la tensión. En la historia argentina la política jamás hizo el ajuste, siempre lo hizo el mercado. La política nunca tuvo ni la inteligencia ni las pelotas para hacerlo y entonces lo hizo el mercado. Cuando lo hace el mercado es muy rápido, muy salvaje y nos deja 10, 15 puntos más de pobres. Cuando lo hace la política es mucho más conducido, más suavecito y más largo. Son dos modos. La política nunca lo hizo con lo cual tampoco sé si lo va a saber hacer.

Sí hay algo muy valorable, la Argentina ya debería haber estallado y no ha estallado. Todos sabemos que en cualquier momento puede ocurrir pero el modelo electoral está aliviando y bajándole las chances al estallido. Es decir, la gente pudo expresar su enojo el 13 de agosto. Fue una puteada en el aire. Eso alivia. Esa es una parte. Va a venir otro momento muy importante en primera vuelta que si no es definitivo me alarga y me impide estallar el 22 de noviembre y ya ahí estoy al toque. Ya estoy al toque.

Ahora bien, si no ocurre eso o si hay un escenario muy imprevisto, un Milei ganando en primera vuelta o algo más probable, sin ganar pero ganando, con un 39-40, sin los 10 puntos, el mercado empieza el ajuste. El mercado toma ya las decisiones y es altamente probable que haya cosas que ocurran antes. La semana previa a las elecciones va a haber corrida. Porque los sectores financieros en los cuales se apoya Milei van a hacer corrida para que suba un punto Milei. Hacer corrida en la Argentina es muy barato. El mercado informal es muy chiquito. Entonces con poquito haces mucho lío, mucho ruido. Esto está pasando. Hay algunos cambios enormes, la caída de las instituciones es absoluta. Por eso van a venir unas nuevas instituciones. O la misma institución con otros valores. Esto está muy claro. Como pasó en estos períodos que señalé al principio, ¿no? Hay un parteaguas, damos vuelta la página.

¿Qué valores vienen? Depende de quién conduzca. Es decir, hay algo que terminó y hay algo que todavía no empezó y que tampoco está claro por dónde va a ir. Hay un valor muy fuerte que lo vimos hace unos meses: ya no es cómo el mundo penetra en tu país sino cómo las cosas valiosas de tu país son validadas por el mundo. Ese sí es un valor que ya está y que se va a potenciar.

Instalada de hecho la bimonetarización y desaparecida la brecha, bueno, empiezan a haber bienes posibles para los que estén del lado de lo posible. La mayoría va a estar del lado de lo imposible. Pero para los que estén del lado de lo posible, la clase media que esté viva, el laburante que depende del salario de una multi para decirlo en concreto, va a volver a viajar sin líos. O después de dos años va a poder pensar en comprarse una casa. Hoy no importa lo que ganes, una casa es imposible. Digo, esas cosas van a aparecer.

Me parece que los jóvenes es lo más interesante de lo que está pasando. Queremos ver qué sucede con esos jóvenes después de estas medidas y de las tres argentinas. Yo creo que vamos a tener cosas más parecidas entre los jóvenes que de los jóvenes al resto de la sociedad. Es la hipótesis, veremos qué pasa.

unidad

creative thinkers united
around the right idea.

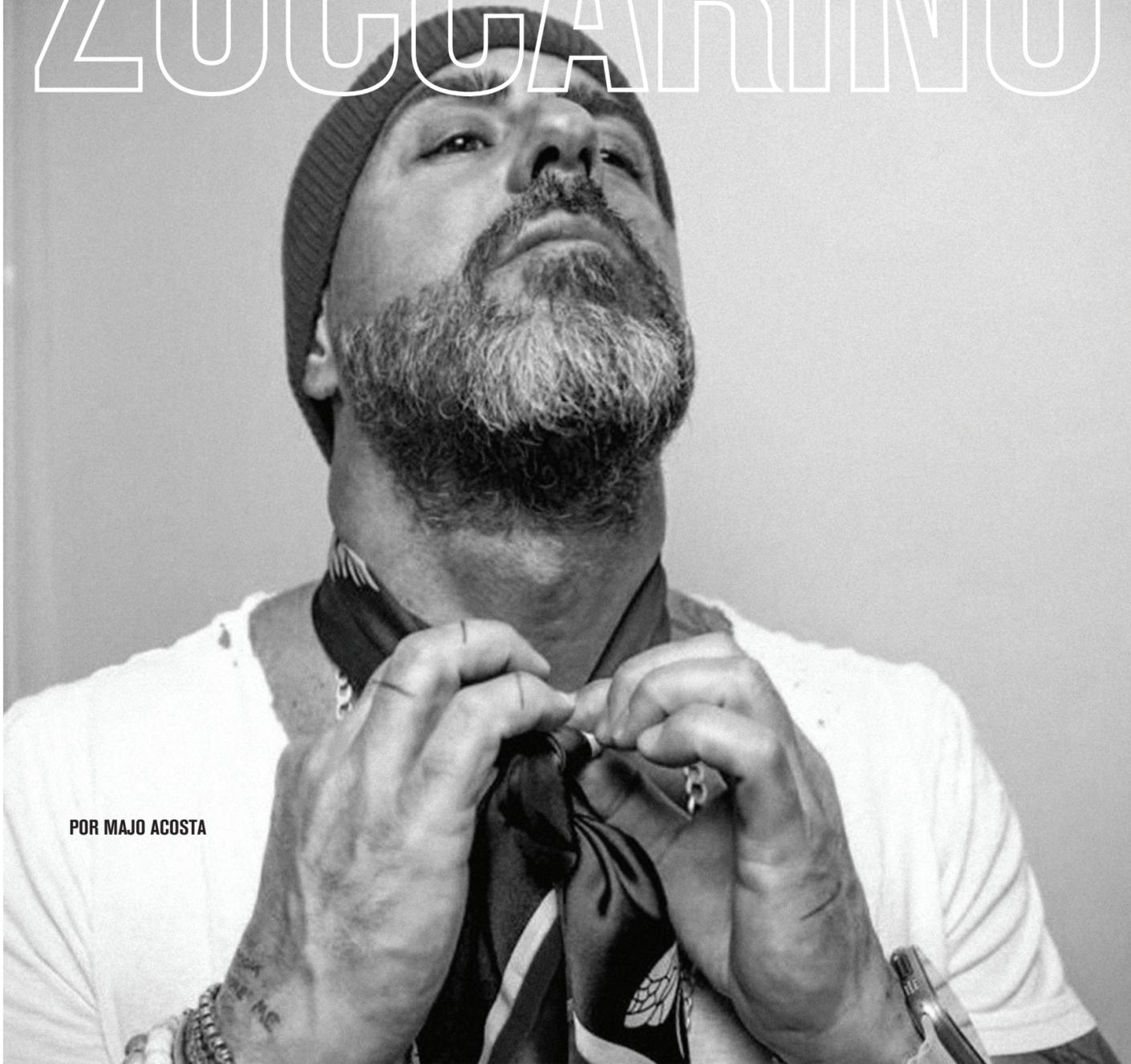
La comunidad



IPA

BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.

IGNACIO ZUCCARINO



POR MAJO ACOSTA

Filosofía, creatividad, tecnología, entretenimiento. El recorrido de Zuccarino es tan amplio como sus intereses. De Buenos Aires a Silicon Valley con una breve parada en Hollywood, hoy se toma una pausa detox para pensar el siguiente movimiento. ¿Qué aprendió de Google y Netflix? ¿Cómo se prepara para esta nueva era en la que AI y creatividad confluyen? ¿Qué lo inspira y qué lo aterriza?

Pasaste por compañías como Google y Netflix, ¿en qué fueron distintas y en qué semejantes? ¿Cómo te definieron como profesional? Cuando miro mi carrera hay siempre saltos sin solución de continuidad. Empecé estudiando filosofía, de ahí me pasé a la publicidad, después a la tecnología y luego al mundo del entretenimiento. En principio son industrias que no tienen nada que ver unas con otras. Incluso el entretenimiento y la publicidad, que parecen ser muy similares, son industrias con motores bien diferentes.

Google y Netflix fueron dos escuelas de pensamiento. Gracias a ellas pasé una década completa entre Silicon Valley y Hollywood. Se parecen en el hecho de que ambas tienen un entendimiento granular de sus usuarios. En lo que son muy diferentes es en lo cultural: Google, que fue mi familia a lo largo de los ocho años que permanecí en sus filas, tiene, tal vez, la mejor cultura corporativa de la historia del capitalismo. Una cultura que celebra el riesgo y la innovación, prestándoles a la vez una atención enorme al *mindfulness* y a la salud mental y emocional de sus equipos. En lo cultural Netflix, desde mi humilde punto de vista, tiene demasiadas incongruencias. Y principios que fueron pensados cuando la compañía tenía mil empleados (por ejemplo, "Informed Captaincy"), que ahora, que tiene diez mil empleados, ya no funcionan. Y que atentan contra el riesgo, la innovación y la escala.

La verdad es que al final a mí siempre me movió la curiosidad, me interesan más las preguntas que las respuestas. Y cada vez más veo mi carrera como un viaje hacia las mejores preguntas posibles.

¿Qué aprendiste y ahora de qué tenés ganas? En Google aprendí tantas cosas que debería utilizar todo el espacio de esta conversación para describirlas. Voy a destacar tres: la mentalidad de iteración y prototipado permanente (versus la idea de producto acabado que adquirí en la industria creativa, como las versiones *on* y *offline* de una campaña), que te educa en la idea de que tu producto siempre se puede mejorar en base al *feedback* de la gente, y en la idea de equivocarse rápido para aprender rápido. La costumbre de pensar en *moonshots*

u objetivos tan grandes que parecen ridículos o inalcanzables (pero en ocasiones se alcanzan). La diversidad en los equipos como factor clave para crear ideas de escala global.

En Netflix, que es EL termómetro del *sentiment* global (15% del tráfico de internet le corresponde a la plataforma de streaming), y que sirve como espejo para entender, en base al tipo de entretenimiento que consume, aprendí qué siente la gente. Aprendí a pensar al usuario o miembro como un continuo fluido vs. un set de valores emocionales fijos.

¿Cuál sería el salto a lo nuevo? Ahora mismo, el plan es pausar y pensar. Un sano período de detox en el que me dedicaré a pensar muy bien cómo y dónde invertir los próximos diez y últimos años de mi carrera. Sigo teniendo como norte profesional la intención de ser uno de los creativos que mejor entiendan qué hacer combinando el storytelling con la IA a nivel global.

¿Cómo sería? Siempre digo que hay dos tipologías de comunicación. Una que requiere conexión emocional y otra que no. La que no lo requiere es el 90% de la publicidad global, y esa se va a algoritmizar. Ya está sucediendo. Me parece que hay una oportunidad de negocio tremenda. Una frase de Scott Galloway que nos encanta a los dos es: si te quieres volver rico elige un negocio aburrido. Y me parece que definitivamente en esa porción enorme de lo que hacemos, que es ordenar información y dársela a la persona adecuada en el momento adecuado, hay un negocio tremendo que nadie está haciendo porque nadie está *tapping into this business*. Me parece que es un momento perfecto para lanzar un prototipo de negocio de inteligencia artificial específicamente en el campo de las comunicaciones.

Mi sensación es que en nuestra industria en general nadie está entendiendo demasiado cómo arrancar. Fake it, till you make it, ¿no? El eslogan de Silicon Valley es fingir hasta que lo entiendas. Definitivamente hay que lanzar algo ahora, hay que lanzarlo con una visión clara de adónde querés llegar aunque no entiendas cómo vas a llegar. Aunque no entiendas exactamente qué recursos vas a necesitar en el camino, pero tenés que encontrarlo y chocarte contra las paredes. Hay algunos intentos para mí muy tibios de la industria. Se hacen deals o partnerships entre grandes conglomerados de las big agency networks con TikTok, o con Google, o con Meta, o con Microsoft, para empezar a entender cómo utilizar estas nuevas herramientas, pero todavía parecen mucho más una puesta en escena que una práctica concreta.

¿Qué te aterriza y qué te fascina de la inteligencia artificial? No me aterriza porque al final le veo muchas más cosas buenas que malas. Exagerando las emociones te diría que si hago el esfuerzo de buscar algo que me aterre te diría que lo que más me preocupa es la incapacidad que tenemos generacionalmente de entender cuánto va a cambiar *the new normal* desde ahora hasta que nuestros hijos vayan a la universidad.

“LA AI NOS VA A SUBIR VARIOS PELDAÑOS LA VEZ COMO ESPECIE”

Me aterra esa incapacidad de entender cuán rápidamente van a cambiar las cosas en los próximos cinco años. Pero en realidad veo a la inteligencia artificial como algo muy positivo que nos va a subir varios peldaños de una vez como especie. Definitivamente los gobiernos van a tener que repensar qué hacer con los ciudadanos porque honestamente no veo otra solución que el salario básico universal. La desintermediación va a ser violenta. Pero al final, si lo pensás en términos de especie, es una progresión. No me asusta para nada.

¿Alguien está trabajando bien junto a la IA... agencias, marcas? Creo que hoy, de manera desprolija y aislada, estamos probando los nuevos juguetes pero sin tener mayor claridad sobre cómo a) entrenar sistemáticamente a toda una industria en su uso, y b) sobre cómo, una vez adquiridos de manera sistemáticamente esos conocimientos, podemos monetizarlos. Todavía tenemos la oportunidad de adelantarnos y liderar, desde la comunicación y la construcción de marcas, este cambio. Pero tenemos que espabilar. A principios de junio Pratik Thakar, líder creativo y de estrategia para Coca-Cola a nivel global, anunció que asumía un nuevo rol como Global Head of Generative AI. Y yo me pregunto, ¿cuántas *big ad networks* tienen ya su Global Head of Generative AI? Cuando empecé en esta industria hace casi treinta años las agencias le enseñaban la vanguardia a Coca-Cola. No al revés.

La IA hoy está aprendiendo de los humanos, ¿qué pasa cuando salgamos del loop? Creo que nos cuesta mucho entender que estamos en una instancia de la evolución tal que podemos como especie dejar de trabajar y todavía funcionar y funcionar incluso mejor que antes. Me parece que lo que nos traba, y nos hace seguir pensando que la inteligencia artificial vino a destruirnos, es la incapacidad de pensar que va a llegar un punto en la historia de la humanidad en el que ya no va a haber que trabajar. No solo no va a haber que cazar, no va a haber que trabajar. Y es el ejercicio más importante que tenemos adelante como especie, entender que estamos muy cerca de eso. Pero la mejor respuesta te que puedo dar es: escuchen la entrevista de Lex Fridman a Yuval Noah Harari en su podcast Lex Fridman Podcast.

¿Google está en peligro con ChatGPT? Sí. El gran negocio de Google al día de hoy sigue siendo Search. Search es más del 90% del negocio de Google. Google no es una compañía de tecnología, es la agencia de publicidad más grande de la Tierra. Google y Meta, Google tiene el 60% de la torta publicitaria global. ¿Qué es Search? Información ordenada. Me parece que ChatGPT es definitivamente un punto de inflexión en la historia de Google. Hay que ver qué pasa con Bard. Hay que ver si está a la altura de las circunstancias. Y es una buena prueba porque Google se metió tan de lleno en el negocio de los medios que en un punto dejó de innovar como lo hacía antes. Pero creo en Google y en que la compañía encontrará la manera de competir con ChatGPT. En el futuro creo que las búsquedas desaparecerán, incrustadas en el diálogo con nuestra twin AI de turno.

¿La Argentina sigue en tu top 10 de ecosistema creativo y emprendedor? Sí, definitivamente. Y no soy el único que lo piensa. Coursera, la universidad online de *computer science* y AI más importante del mundo, rankea todos los años, en su “Global Skills Report”, la lista de los mercados más avanzados del globo en disciplinas tales como Data Science, Technology & Business. La Argentina ha estado varias veces en el top 3 gracias a su ecosistema emprendedor, sus capacidades de programación y la innovación de sus unicornios.

En un contexto de perma-crisis. ¿Qué rol le toca al creativo? Tomar muchos más riesgos. Prototipar (empezando por nuestras carreras) mucho más. Es decir, ensayar. Ensayar es equivocarse cada vez mejor. Siguiendo la línea de pensamiento de Accenture en su hipótesis de la Perma-Crisis, responder con cualquiera de las tres actitudes activas que se señalan en el artículo “Accenture Life Trends 2023: Control y Poder” (luchar, huir o concentrar); la única actitud o respuesta que los creativos debemos evitar frente a la Perma-Crisis es la del congelamiento. Hacer es la única manera de renacer. La famosa “prepotencia de trabajo” del gran Roberto Arlt.

Pospandemia y home office, ¿el creativo que piensa solo se está aburriendo? Depende de la filosofía de cada compañía y de cada persona. Tengo grandes amigos que, como creativos, siempre han trabajado (y alcanzado el éxito), pensando solos. Algo que personalmente nunca me funcionó: lo mío es la idea como fruto del diálogo e, incluso, de la logorrea. El *otro* como frontón.

Siento que la creatividad tiene que ver con la presencia y “la crisis” que está viviendo la creatividad publicitaria en este momento también tiene que ver con el aislamiento. El poder de las ideas para mí sí depende de la presencialidad.

La mayor parte del proceso creativo son dos personas calladas. Y es muy difícil ejercer eso cuando no tenés un nivel de confianza muy elevado con la persona con la que trabajás. Y eso se construye con años y años de presencialidad. Hay una frase que me fascina de Dolina que dice que para hacer un buen trabajo en equipo lo primero que necesitas son cinco años de amistad y luego el trabajo en equipo está hecho.

¿Qué contenidos te nutren? En el campo de la tecnología y la filosofía, más específicamente me interesa la ética. Me interesa conocer cómo los mundos se conectan. Te contaba que estudié filosofía, de repente todos estos años trabajando en tecnología he intentado encontrar puntos de contacto. Y me parece que la ética específicamente es cada vez más necesaria. Pensá en los ingenieros que trabajan para Tesla. Pensá en que cada vez más va a haber autos que se conduzcan solos y pensá que los ingenieros van a tener que programar a quienes matan, ¿no? Cuando dos autos que conducen solos choquen el ingeniero que programa la conducción automatizada del auto va a tener que elegir. Creo que los que trabajamos en esta industria tenemos que aprender muchísimo de tecnología.

“Creo que nos cuesta mucho entender que estamos en una instancia de la evolución tal que podemos como especie dejar de trabajar. Y funcionar incluso mejor que antes.”

¿Qué libro te cambió la mirada? *Everybody Lies*, de Seth Stephens-Davidowitz. Me abrió muchísimo la cabeza. Él trabajó en Google y después se fue y lanzó el libro; ese libro me permitió muchísimo entender cómo utilizar las herramientas de Google. Porque al final hay otra forma de leer a Google, que no sea la de la agencia más grande de la Tierra: el confesionario más grande de la Tierra. El aprendizaje más importante que me llevé de Google fue ese, entender lo que la gente quiere antes de que lo quiera. Google sabe que una pareja se va a separar antes de que se separe.

¿Qué podcast deberíamos estar escuchando? Nombro tres que escucho todas la semanas, cada uno con un nivel de profundidad diferente. Para entender nuevos trends, todos los días escucho el WSJ Tech News Briefing.

Cuando identifiqué un tema que me interesa, profundizo en el Lex Fridman Podcast. Fridman es un neurocientífico de Stanford que entrevista a los personajes que están liderando los grandes cambios. Sus entrevistas son frescas pero a la vez profundas y tienen un toque de cultura pop. Cuando quiero profundizar aún más, y entender las estructuras de pensamiento detrás de estos *new normals*, escucho el podcast Making Sense, del filósofo americano Sam Harris.

¿Sufrás de FOMO? ¿Y cómo lo superás? ¡Todo el tiempo! Pero no trato de combatirlo. Creo que la angustia es un buen motor. El miedo, el enojo y las emociones negativas me han servido para avanzar en la carrera y en la vida. En ese sentido soy muy argentino: “Primero hay que saber sufrir”.

Escuché a más de una agencia decir: “Hace rato que no recibimos buenos briefs”. Tiene sentido. Llevamos varios años de crisis y pandemias. Hace rato que la economía juega a la defensiva y los mejores briefs se suelen recibir cuando juega al ataque. Los mejores briefs siempre surgen en *bull markets*.

¿Sustentabilidad es el próximo brief? No creo que sea un brief, y me parecería triste que lo veamos como un brief. En todo caso es un *long*. A buen entendedor pocas palabras.

¿Volverías a la Argentina? Soy muy argentino. Y amo mi país, del que, a pesar de los desafíos, me siento siempre muy orgulloso. Volvería, profesionalmente hablando, si tuviera la oportunidad de colaborar con aquellas compañías argentinas que nos llenan a todos de orgullo y que están dejando la imagen de la Argentina bien alta en el resto del mundo: las Mercado Libre, las Globant, las Auth0, Aleph, Vercel, Mural, Bitfarms, Ualá, Tiendanube, Satellogic, etc.

¿Te gustaría enseñar? ¿Emprender? Le tengo mucho respeto a la enseñanza y creo que es una tarea, bien hecha, de tiempo completo. Emprender seguro. Ya lo hice y, tarde o temprano, lo volveré a hacer.



TURISMO
FIAT
1400

LA AMÉRICA, SPONSOR DE AGUSTÍN VALLEJOS,
PILOTO DE TURISMO FIAT 1400.



SU MARCA EN
1^{ER} LUGAR

Llenate **de vida**

Date un respiro y llenate de lo que te hace bien. Renová el aire y liberate de lo que ya no te sirve.
Llenate de salud. Llenate de vida. Asociate a Medifé.

medife.com.ar

Medifé
cobertura médica



JUAN RUOCCO

POR PABLO CORSO

¿Cómo definirías a la cultura memética, dentro y fuera de la Argentina? La cultura memética es un emergente de la cultura digital, que llegó para quedarse. En la Argentina está en pleno auge. Y se está viendo la potencia que tiene para irrumpir en la arena pública. Ya no solo es una herramienta de la comunicación digital, sino una herramienta política establecida.

¿Qué dice de nuestra sociedad que un fenómeno marginal se haya vuelto una forma de comunicación masiva? Las corrientes mundiales moldean nuestras condiciones de posibilidad; no somos la aldea gala de Astérix. Por otro lado, todos los movimientos culturales exitosos siguieron el mismo recorrido desde la periferia al centro. Creer que los memes son solo para marginados es un error; ya lo usan tipos como Elon Musk. Creo que en la gran subestimación del formato reside parte de su poder, que radica en su capacidad de contagiar y adaptarse.

El meme como artefacto comunicativo

Ruocco define al meme como “un ítem digital que transporta sentidos contruidos de forma colectiva por una o varias comunidades, que lo utilizan para hablar de sí mismas y del mundo”. Está sometido a una “presión selectiva” motorizada por las redes sociales, donde compite por la memoria y la atención. “Actúa como un parásito y su poder infeccioso es suficiente para invadir un cerebro humano más allá de la volición del sujeto —advierde Ruocco—. Al igual que los virus, la única misión del meme es reproducirse”.

En el libro planteás que “la importancia que hoy detentan los memes en la cultura digital se vincula a su capacidad para funcionar como excelentes vehículos para la transmisión de ideas, e incluso relatos complejos, si son manejados con la capacidad necesaria”. ¿Se te ocurre algún ejemplo? Las teorías conspirativas son un buen ejemplo. En general no son solo argumentos escépticos, sino que vienen adosadas una serie de explicaciones que justifican esas posturas. Pienso en la teoría del gran reemplazo [según la cual la población blanca cristiana está siendo sistemáticamente reemplazada por la inmigración masiva], en el terraplanismo y en las teorías acerca de, por ejemplo, la construcción de las pirámides de Egipto por extraterrestres.

¿Y qué problemas presentan los memes a la hora de intentar comprender esos mismos (u otros) fenómenos complejos? Los memes funcionan como índices, o como superficies de icebergs, por usar una analogía. Pero la capacidad de seguir ese índice y buscar la información a la que apunta (ir más profundo en el iceberg) depende de la voluntad de cada persona y no de algo inherente a los memes. En ese sentido, son potenciales portadores de complejidad.

¿Cuán responsables son de haber resucitado (o relegitimado) ideas como el nacionalsocialismo, el eco-fascismo o el terrorismo de ultraderecha? Bastante. Si bien nunca fueron ideas completamente perimidas, su actualidad reside en la capacidad de acoplarse a la cultura memética y haber encontrado un nuevo vector para su propagación.

¿Cuánta adherencia tienen las teorías conspirativas en la vida online en nuestro país? Debería hacerse algún tipo de estudio de opinión, pero en líneas generales y si nos dejamos guiar por comentarios en redes sociales, podemos ver que el porcentaje es alto.

Juan Ruocco (Buenos Aires, 1987) es escritor y periodista. Estudió filosofía y colaboró en medios como *Nueva Sociedad*, *Página/12* y *Cenital*. Junto a Pablo Wasserman conduce en YouTube el programa *Círculo vicioso*, donde abordan temas tan disímiles como el Bitcoin, la idiosincracia latinoamericana y las cartas de Magic. Su nuevo libro *¿La democracia en peligro?* (Paidós) busca explicar “cómo los memes y otros discursos marginales de internet se apropiaron del debate público”.

Potenciados al calor de la nueva derecha que entronizó a Donald Trump, los memes se originan en páginas subterráneas pero masivas, foros que dieron lugar a algunos de los movimientos más infames de la época: a veces conspiracionistas, a veces antiderechos. Esos sitios —con 4chan a la cabeza— crean comunidad desde un set de características puntuales: son anónimos, con posteos temporales y políticas de moderación muy laxas.

Creo que la primera más o menos exitosa y “posmoderna” fue el terraplanismo, que encontró su variante más radical en el movimiento antivacunas durante la pandemia de covid. Ahí se pudo ver que existían bastantes representantes de esta idea, e incluso quienes sacaron provecho de ella a nivel comunicacional.

Perspectivas de la post-ironía

“Los memes son parte esencial de la cultura irónica y postirónica en la que está inmerso el lenguaje de internet”, escribió el autor en el sitio Nueva Sociedad. “Mientras que la ironía puede ser tomada como un comentario en cierto modo de desprecio hacia la realidad, la postironía se burla de la ironía por cuanto quien utiliza esta última pareciera querer demostrar que está todo el tiempo parado en el ‘lugar correcto’”.

¿La postironía y las críticas a la cultura *woke* [las ideas progresistas percibidas como demasiado susceptibles o agresivas desde algunos sectores] permearon en los votantes de Milei? Al menos en un sector importante, sí. Milei, entre muchos otros factores, representa una reacción a la cultura progresista de los últimos años. En especial dentro del núcleo duro que empezó a militarlo en plataformas digitales, la cultura antiprogresista o *woke* fue un factor clave.

También planteás que cada *cluster* de memes crea redes que constituyen formaciones mayores, los *memeplex*, que dan pie a religiones e ideologías en la web. ¿Qué futuro imaginás para esas formaciones? Creo que se van a volver cada vez más relevantes a medida que pase el tiempo y que internet se vuelva cada vez más determinante en la vida de las personas.

¿La democracia está en peligro? ¿Cuán culpable es internet? No, aunque existen tendencias nuevas de corte antidemocrático e internet es responsable de vectorizarlas de una forma muy efectiva. Pero esas ideas son preexistentes y ya han tenido un amplio espectro de apoyo en el siglo pasado.

“Milei, entre muchos otros factores, representa una reacción a la cultura progresista de los últimos años. En especial dentro del núcleo duro que empezó a militarlo en plataformas digitales, la cultura antiprogresista o *woke* fue un factor clave.



MERCADO McCANN



NATALIA SUNIGA LA MEDIDA DEL ÉXITO

POR MARTA GONZÁLEZ MUGURUZA

TikTok tiene un billón de usuarios diarios. Para muchos – no solo la Generación Z - reemplazó a la televisión y a Google como buscador. Los números muestran que los argentinos pasamos un promedio de 90 minutos diarios y por eso hay que entenderla más como una plataforma de entretenimiento que como una red social. Para los creadores es el lugar para llamar la atención y sin duda, un gran canal de negocios. ¿Qué pasa con las marcas? Natalia Suniga es Head of TikTok Creative Lab en Social Snack by Aleph, representando a TikTok en más de ocho mercados de Latam. Con ella conversamos sobre los cambios de consumo y generación de información, las nuevas maneras de interactuar con las audiencias y el rol de la plataforma en este cambio de paradigma.

TikTok tiene un billón de usuarios diarios, ¿qué representa la Argentina en ese número? La verdad es que el diferencial tiene que ver con el tiempo promedio que pasan las personas dentro de la plataforma, y en la Argentina estamos hablando de más de 90 minutos diarios. Por eso se dice tanto que TikTok no es una red social sino una plataforma de entretenimiento. Básicamente porque se mide con Netflix. Estamos hablando de un capítulo y medio o tres capítulos. Eso es lo que pasa la gente por día en su celular mirando TikTok.

Bueno, Gary Vaynerchuk, el CEO de VaynerMedia, decía este año en Cannes que a las plataformas sociales esta industria les debe respeto y creatividad. ¿Coincidís? Estoy muy alineada con esa forma de pensar. ¿Que TikTok tiene un lenguaje propio, códigos propios que si querés hablar en ese lugar específico tenés que tenerlos en cuenta?, sí, recontra checked.

¿Está transformando la manera de pensar? Está transformando la creatividad general y está transformando el storytelling creativo. El otro día fui a ver *Barbie*. Hablamos un montón de diversidad y *Barbie*, hablamos un montón de marketing y *Barbie* pero hay algo que me pareció espectacular: cómo integró el nuevo storytelling a la película. No hay inicio, nudo, desenlace. Arranca con el problema. Y esto es algo que desde TikTok trabajamos un montón con las agencias y con las marcas: es hook-problema y después te voy contando y, si querés, integrás la solución. Pero primero tenés que dar una piña con el problema. Esto está en la película *Barbie*. No me importa si es el huevo o la gallina, si TikTok transformó el storytelling o si fue al revés, pero sí pudo consolidar un espacio donde eso es primordial y que hoy lo estamos viendo en *Barbie*, en la campaña de Milei, en diferentes lugares. Está revolucionando el storytelling creativo en general y eso me parece que es mucho más grande ya que hablar de un canal.

Decías que pasamos hora y media scroleando en la plataforma. ¿Hay un perfil del usuario argentino? ¿Cómo es el creator? Es interesante que lo dividas porque en TikTok hay una lógica donde el usuario ya no se concibe desde un lugar pasivo de consumo sino que todos podemos ser creators en algún punto. Los usuarios son creadores. Todos lo somos en la plataforma. Y si bien después hay cortes generacionales, que obviamente tienen vínculos diferentes con los contenidos de la plataforma, en definitiva en algún momento todos exploramos hacer algo ahí. Probar un filtro, por ejemplo; tal vez ni siquiera lo posteaste, pero en algún momento creaste y esa es un poco la magia. Pasamos de una era de consumidores pasivos que simplemente miraban anuncios a un espacio donde cualquiera tiene la posibilidad de remixear su propio mensaje, entonces hay una división que ya no estaría siendo tan relevante entre creators y usuarios. De hecho en TikTok ni siquiera se habla de influencers, se habla de creadores por esta misma lógica. Acá no estamos pensando en una persona específica que influencia sobre una comunidad cerrada. Cualquiera puede llevar su mensaje a diferentes comunidades. Estamos ponderando el tipo de contenido, equilibrado por el algoritmo.

Descubrimiento-Compra-Recomendación es una mecánica muy propia de la plataforma. ¿Cuál es el desafío del marketing en un escenario donde todos somos creadores? Bien, te diría que si el primer mito que rompimos hoy es que no hay usuarios y creators, hay solamente creadores; el segundo, y lo dijiste muy bien, es que TikTok es una plataforma para el descubrimiento. Es eso y más. Hay un dato que salió por todos lados y me parece recontra fuerte: la generación Z está usando TikTok como buscador y no Google. Ya no vamos a googlear, vamos a tiktokear cosas y eso me parece fuertísimo como insight. Eso marca un cambio en el tipo de consumo de contenido a un nivel mucho más macro porque en definitiva es más fácil ver un video que te lo explique en menos de un minuto y donde encontrás información valiosa. No encontramos nada más que bailes. Hay comunidades de interés muy grandes. Me parece que esto también setea la lógica de cómo se mueve la conversación en TikTok. Se habla muchísimo del algoritmo. TikTok se mueve por comunidades de interés. A vos te va a impactar un contenido si y solo si tiene algún vínculo de interés con el contenido que solés mirar, creo que esto también ayuda y acompaña muchísimo a la manera que el funnel se piensa desde TikTok: ya no como un embudo sino como una cinta de Moebius. Esto es muy potente. Vos decías plataforma de descubrimiento. Totalmente, la generación Z está usando TikTok y no Google. Pero también, y lo dijiste muy bien, están comprando en TikTok. Está este hashtag #TikTokMademeBuyIt que es muy fuerte.

¿Tanto que lanzaron el shop! Hasta no hace mucho tiempo, las marcas no eran tan bienvenidas en la plataforma. No por TikTok sino por la gente que castigaba un poquito lo impostado, había un “no sé si te creo; prefiero que me lo cuente otro y en todo caso, después voy y lo pruebo”. ¿Qué está pasando ahora con las marcas? ¿Quiénes están haciendo las cosas bien a tu criterio? Ese es el desafío del Creative Lab, y TikTok lo tiene muy claro y desde ahí levanta este claim “Don’t Make Ads, Make TikToks”; en definitiva tiene que ver con no llevar anuncios tradicionales que interrumpen la experiencia de usuarios y usuarias, sino generar contenido nativo que interese y entretenga a las personas. Es una plataforma de entretenimiento y no una red social. No es algo tan innovador, ya vimos marcas que hacen entretenimiento, ya vimos branded content, que está bastante cerca, pero acá se erige como el must. Te decía que es el principal desafío del Creative Lab porque tenemos que acompañar a las marcas a que hagan esa transformación, entonces tiene total sentido que cuando se haya iniciado la operación. Quizás las marcas sean un poco más castigadas (y esto pasa en todos los países) porque están en ese proceso de entender qué tienen que contar dentro de la plataforma. Y desde el lado de los usuarios también. No venían teniendo ads y de pronto, hay. De a poco se va acomodando y

las marcas van teniendo otra impronta. En la Argentina para mí, Mercado Libre es una de las que mejor lo hace porque tiene una estrategia de comunidades muy interesante. Una estrategia de cocreación con creators en espacios de nicho. Trabaja y cocrea con comunidades de makeup, de moda, con comunidades de humor, edu talks con comunidades de tecnología... Desde ahí me parece que Mercado Libre es una de las marcas que más entendió uno de los principales desafíos de la comunicación, el anichamiento de las comunidades, y le encontró una solución, lo usó a su favor. Mercado Libre es en nuestra región hoy una de las marcas más interesantes en TikTok.

¿Cuál sería el ABC para una marca que quiere entrar en TikTok y empezar a hacer cositas? Me gusta el “empezar a hacer cositas” porque trabajamos mucho sobre esta idea. Son pequeños pasos y hay un test&run. Muchas cosas tienen que ver específicamente con esa marca, con la comunidad que pueda llegar a tener, con el mercado que esté y demás. Dicho esto, es recontra importante trabajar con un hook, un gancho que llame la atención. El nuevo zapping es en vertical. Todos nos encontramos en esos 90 minutos pasando frenéticamente. ¿Cómo hacemos para que la persona pare el pulgar? Ese es el primer punto. Hay mucho de AI, hay mucho de titulado, hay mucho de creatividad y mucho de storytelling para ver cómo captamos esa atención. Entonces en vez de decir ¡qué rico este café!, que pasa si te digo “las cuatro razones por las que no tenés que tomar este café” y parece que no está bueno, pero después sí. Ese efecto sorpresa hace que te quedes. O qué pasa si te digo “vengo del futuro para decirte por qué...”. Es totalmente distinto. Obviamente los creators son los que mejor lo saben hacer. El hook es el punto más importante. El storytelling se invierte. No hay inicio, nudo y desenlace, hay gancho y después te voy contando un poco más. Lo importante es contar desde el inicio y las marcas tienen que formar parte de ese hook. Ya no es que la marca aparezca al final. Todas las plataformas te dicen que la marca debe aparecer en los primeros 3 segundos y TikTok también, pero ¿de qué manera? No como un anuncio tradicional sino integrado al contenido. Y después te diría que cada 3 segundos tenés que captar la atención de alguna manera. Lamentablemente esa es nuestra mente hoy. A veces es un giro en la historia o capaz es un cambio de background, o simplemente me voy moviendo de lugar o de fondo, no lo sé, pero cada 3 segundos algo tiene que variar para que yo me mantenga atenta. Es un mundo superabierto, está bueno aprovechar los contenidos, las tendencias. Como marcas no está bueno subirse a cualquier cosa. Hay que ver cuánto le aportás a la marca, cuánto se apropia de eso. Es importante subirse a la conversación que se da dentro de la plataforma que a veces toma la forma de trends y a veces no, a veces son tendencias más culturales o efectos, o cosas más pequeñas, como herramientas. También es clave identificar cuáles son esas tendencias o esos tópicos que tienen un fit propio con lo que querés contar. A veces es con tu marca, a veces con tu categoría y a veces con tu mensaje, pero debe tener un fit propio para que genere esa recordación y el call-to-action o el objetivo que quieras conseguir, porque también existe esa desconexión entre la creatividad y el objetivo que querés cumplir. Ok, te subiste a la tendencia, pero querías ventas y no dijiste nunca “comprame”. Ese es un fino límite que se va trabajando de a poco con muchas de estas cosas. Hay que animarse a probar cosas nuevas, eso es clave.

Hace un ratito hablabas del algoritmo y cómo nos recomienda cosas que nos interesan. Nosotras nos conocimos en un curso de MEP de género y diversidad. Lo cierto es que AI no es diversa porque nosotros no lo somos; lo que nos polariza también nos entretiene o mantiene en la plataforma un poco más. Entonces ¿cómo manejamos estas cuestiones? Por un lado estamos de acuerdo en que el algoritmo profundiza un recorrido que se viene dando en el último tiempo de personalización extrema, hipersegmentación. Sí, esto genera el algoritmo y por eso es la estrella de esta plataforma, porque esto nos sirve para llegar a la audiencia que queremos llegar e incluso interpelar desde lo creativo de una

manera muy específica. Este es el lado A. El lado B es el *filter bubble* y ya sabemos que sucede, no solamente en TikTok sino en diferentes plataformas. Pero bueno, en este caso donde el algoritmo es tan potente, es un tema que también es importante destacar. Sí, efectivamente podés estar viendo tu propia visión del mundo y ninguna otra y hay que ser muy cuidadoso con eso. Desde la plataforma lo son con sus políticas, pero después hay una parte también propia que acá desde mi militancia personal, te diría, tiene que ver con animarse a ver, a escuchar lo otro, lo diferente, lo diverso. El algoritmo se entrena y tenemos que animarnos a mirar cosas que no estamos acostumbrados a mirar, incluso comunidades, personajes, creators diferentes.

Ejercitar esa búsqueda... Desafiar a la plataforma. Con esto no le quito responsabilidad, pero yo creo en la micropolítica al 100% y ahí hay una militancia personal que creo que es la única manera de desafiar la lógica del capital en muchos espacios. Este es uno de ellos. El *filter bubble* es uno de los desafíos más grandes que hay a nivel social con el marketing digital en general.

Bueno, hablando de política, ¿nos vamos a meter en la sorpresa Milei? ¿Sorpresa? A mí me da lástima que no me haya sorprendido. Creo que es un gran ejemplo de lo que hablábamos antes. Ahora escucho y leo mucho best practices de Milei en redes sociales. La gente me pregunta qué hizo en TikTok para lograrlo. Yo creo que no es algo que haya hecho en TikTok o en redes sociales. Estábamos diciendo que las marcas vienen de un storytelling más tradicional y que les estamos enseñando o acompañando para que transformen esa mirada y tengan un storytelling que hoy es propio de TikTok pero que en realidad es propio de la actualidad, de la modernidad. Creo que Milei pudo decodificar muy bien eso y lo que veo no es tanto que la rompa en redes sociales, sino que integró muy bien un storytelling totalmente moderno, donde el entretenimiento es clave, y lo llevó a medios masivos. Los medios masivos le abrieron las puertas porque eso mide. Y no mide solo en TikTok, mide en TV abierta. Allí hizo su show y esto se replicó en todas las plataformas digitales. No hizo un video espectacular con un hook y llamando cada 3 segundos la atención. Hizo eso en TV abierta, con el nivel de masividad que todavía tiene la televisión abierta. En ese contexto, sí, tuvo una repercusión orgánica interesantísima en todos los medios digitales donde no solamente ves el pedazo de su show en TV, sino que también ves cómo las personas empezaron a dialogar con esa escena. Lo ves con todos los efectos que son best practices para marcas. Lo ves con green screen, lo ves utilizando text to speech, con gancho para que te quedes mirando lo que pasa.

¿Y los otros candidatos? Tal vez no están alineados con esa forma de hacer política, no lo sé. También es una decisión. No lo aplicaron. No sé si es que no lo entendieron o no quisieron hacerlo. En general la política argentina tiene un storytelling más tradicional, entonces esto descolocó absolutamente.

Ustedes manejan muchísima data. ¿Qué estamos consumiendo y qué estamos compartiendo? Hay una hiperfragmentación tan amplia que no hay un tema clave o preponderante. Hay para todos los temas y en esto me sorprende día a día. Tenemos aprendido que la fragmentación significa que si a vos te interesa el contenido de autos, mirás autos, y no es así. Así no funciona TikTok. Podés estar mirando autos, diversidad y Milei. Eso implica un desafío en la manera en que venimos pensando las cosas. Somos multiplicidad y eso en TikTok es clave. El desafío es pensar el crossover de los diferentes tópicos; no tanto el más trendy sino el crossover más específico, y ahí se abre al infinito. También lo pienso en generaciones respecto al uso o vínculo que puedan tener con la plataforma.

¿Cómo es eso? La generación Z crea contenido, es la que más lo hace en la plataforma. Los boomers también están en Tiktok. Mi mamá es la persona más tiktokker que vi en mi vida pero está como voyeur, mira un montón y cada tanto prueba un filtro. El

vínculo está y me parece importante desmitificar que TikTok es generación Z. En la Argentina, los segmentos etarios más grandes son los que más crecen, y lo hacen rápido. Por eso no hay un tema más que otro, están todos ahí, todas las generaciones transitando de distintas maneras. Es más cómo llego a quien tengo que llegar —y hay mil estrategias para lograrlo— que quién está ahí o de qué tema tengo que hablar.

¿Qué tipos de proyectos llegan al Creative Lab? ¿Es un contacto directo con anunciantes, hay una agencia en el medio? ¿Cómo es el ecosistema?

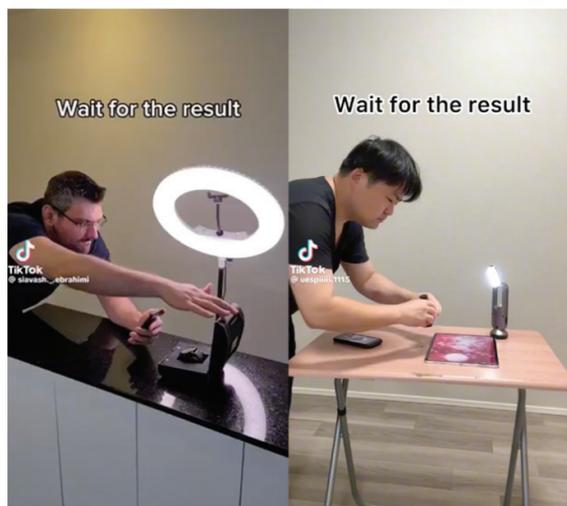
La verdad es que a veces son anunciantes directos y a veces son anunciantes que ya tienen sus agencias y nosotros trabajamos con ellos. A veces trabajamos con agencias de medios y a veces agencias de influencer marketing que también entran en el mundo creators a full. Transitamos todo el ecosistema creativo. Obviamente el soporte que damos es diferente en cada caso. Sea que entremos en rol de consultoría creativa o hands on a hacer ideas TikTok first. La verdad es que siempre son superreceptivos a lo que podamos llevar.

¿Hay mucho que educar todavía? Muchísimo. Y eso se nota cuando empezás a revisar otros mercados que están hace tiempo. Hay mucho que educar en agencias y en agencias de influencer marketing que pareciera que están más avanzados. Nosotros damos capacitaciones para creators de marcas específicas. Los mismos creadores obviamente ya saben crear contenido en la plataforma pero muchas veces no saben hacerlo para marcas o no saben hacerlo para marcas en formatos de medios.

¿Cómo sería ese layer? Una cosa es postear orgánico. Ahí, son reyes y reinas. Ahora bien, hay un layer más que de a poco se va entrenando y que tiene que ver con trabajar para marcas. Dijimos: es re importante que la marca aparezca al principio. Muchos la agregan al final. No está mal si querés trabajar engagement, pero si es branded awareness, tu contenido no va a funcionar tan bien. Otro layer: ponele que hiciste un contenido para la marca. La marca lo posteó en su feed orgánico y el creador también. ¿Qué pasa si después le queremos poner pauta a eso? ¿O si solo es una campana con pauta? Ahí hay otras recomendaciones a tener en cuenta, por ejemplo, la duración. En contenidos de pauta se recomienda que sean contenidos mucho más cortos, de 15, 30 segundos, porque tenés una barrera natural de “mes estoy comiendo un anuncio”. Un buen TikTok tiene un comentario de alguien que dice “me comí un anuncio y no me di cuenta”. Esa es la medida de éxito.

BEST CASES
>>>

1.



Cómo es el nacimiento y pico de un contenido viral. El creador desarrolla un contenido que dialoga con los behind the scenes que se muestran en la plataforma pero lo hace con humor, destacando el flawsome y la autenticidad. Luego las personas comienzan a replicarlo, las marcas se suman a la conversación y, en el caso de **Pepsi**, incluso se animan a responder al contenido.

<https://youtube.com/shorts/YTU5VbK5k78?feature=share>
<https://youtube.com/shorts/l36piY60hdA?feature=share>

3.

Davivienda en Colombia ganó en Cannes el año pasado con una campaña TikTok Re:Make, donde recrearon un antiguo comercial cocreando con creators. Fue la primera campaña de Spark Ads en la región. Acá algunos resultados: <https://www.tiktok.com/business/es-LA/inspiration/davivienda-507>

2.



Mercado Libre se destaca en la región por cocrear con creators y desarrollar una estrategia de nichos que logra interpelar diferentes comunidades de interés, aprovechando al máximo el algoritmo de la plataforma.

<https://youtube.com/shorts/9gMT8YrNOI?feature=share>
<https://youtube.com/shorts/1k8sqbovgdo?feature=share>
<https://youtube.com/shorts/SDTtU0gONA8?feature=share>
<https://youtube.com/shorts/ckcTHvjgaaQ?feature=share>





PEDRO BEKINSCHTEIN

Después de dos años marcados por el aislamiento y la pérdida, la pospandemia no trajo demasiado alivio a este lado del mundo, empeñado en experimentar formas renovadas de la angustia. ¿Qué efectos genera la complejidad del momento en nuestras mentes? Pedro Bekinschtein, director de Investigación de la Fundación INECO y del Instituto de Neurociencia Cognitiva y Traslacional, se anima a pensarlo. La memoria y el olvido, la razón y la emoción, ocupan el centro de un escenario que a veces amenaza con una opacidad indescifrable.

¿Cómo nos afectan las crisis socioeconómicas en la toma de decisiones? Son procesos muy complejos, donde están afectadas muchas cuestiones que hacen a nuestra vida. Si hablamos, por ejemplo, de que nos falta el dinero, en general aparece un “efecto túnel”: empezás a perder de vista el bosque y te focalizás en el árbol, las cosas chiquitas. Hay estudios que demuestran que cuando a la gente le falta plata toma peores decisiones, como hacer malas inversiones o tomar deudas que no debería tomar. Es lo que plantea la teoría de la escasez: cuando te falta algo, perdés la visión del resto.

¿Cómo influye el estrés? También modifica la manera en que tomamos decisiones. Existen dos sistemas de pensamiento: uno más reflexivo, que es más lento; y otro más intuitivo, rápido y visceral. En situaciones de estrés uno tiende a tomar decisiones utilizando los mecanismos de pensamiento rápido. Tenemos el mismo cerebro desde hace miles de años. Cuando nos sentíamos amenazados por otra tribu, un animal o la noche, debíamos estar más atentos y reaccionar lo más rápido posible. Al poner en juego el pensamiento reflexivo, las decisiones —y las respuestas— son más lentas.

El atentado fallido contra Cristina Fernández está casi borrado de la conversación pública. Hace una década, cuando trabajabas en el Instituto de Biología Celular y Neurociencias de la UBA, contabas que “el olvido supone un proceso activo del cerebro”, en lugar de un decaimiento pasivo. ¿Puede haber algo de eso en este caso? Sí. Algunos mecanismos del olvido están propuestos como activos, y parecería ser que los que se estudian a nivel individual podrían participar en el nivel colectivo. Lo que pasa es que la memoria colectiva es distinta, porque incluye a todas las relaciones interpersonales y cómo la memoria de unas personas se va modificando por la de las demás. Recordar algunas cosas hace que uno olvide otras, sobre todo cuando están relacionadas. Durante la evocación de un evento pueden representarse otros, que de alguna manera compiten por los recursos. Podría pasar que recordar algún evento cercano al momento del atentado, pero no el atentado en sí, haga que el episodio original se inhiba.

¿Cómo influye la información falsa en nuestra percepción y en nuestra acción? Es muy sencillo inducir recuerdos falsos. En esta época en la que cualquier información puede ser falsa o tergiversada en redes sociales, ese proceso se acrecienta porque su llegada es más grande. Las campañas de antiderechos publican información falsa y la descontextualizan para que quede dando vueltas y se fije como si fuera un recuerdo de algo que efectivamente sucedió. Por eso hay tanta preocupación sobre cómo alertar a la gente o cómo amortiguar el efecto que pueden producir esas desinformaciones en la memoria y en la manera en la que luego decidimos.

En 2019 planteabas que “la ideología y el voto tienen un anclaje sustancial en las emociones y la biología”. Y que cuando la crisis arrecia, la dinámica se fortalece y nos replegamos en los instintos de supervivencia básicos. ¿Cómo creés que se expresó eso en estas elecciones?

Es especulación, porque todos los estudios son de laboratorio y no necesariamente explican estos resultados, pero el hecho de que la crisis o el estrés hagan que uno tome menos decisiones racionales también nos hace más proclive a votar por candidatos que proponen certezas, sin pensar demasiado en cómo serían esos procesos.

¿Qué estructuras emocionales serían más acordes al voto a un candidato moderado o a otro que se muestra exaltado? Los planteos que producen emociones como miedo o rabia, que se sienten con mucha intensidad, pueden activar las partes de nuestra fisiología relacionadas con la respuesta a la amenaza, y llevarnos a tomar decisiones que quizás no tomaríamos en otro contexto. Tiene que ver con proveer certezas en momentos en que hay mucha incertidumbre, donde se supone que los partidos más históricos no han podido resolver los problemas. Es altamente probable que cuando uno está escuchando a alguien más moderado, la activación emocional sea menor. Y frente a una persona exaltada, mayor, pero desde un lugar no reflexivo. Siempre te dicen que no tomes decisiones o que no discutas en momentos en que estás muy activado emocionalmente, porque lo único que vas a hacer es alimentar ese momento. Cuando uno baja de esa activación emocional, puede pensar las cosas de otra manera.

Un candidato promete dolarizar sueldos y terminar con “la casta” política, pero muchos de sus votantes deben saber que eso difícilmente suceda. ¿La disonancia cognitiva [el conflicto entre creencias y acciones] es una explicación posible? Puede haber algo de eso, aunque siempre uno encuentra vericuetos, contorsionismos mentales para justificar sus decisiones, como “este es mejor que los que no pudieron solucionar nada”. O “no va a hacer lo que dice que va a hacer”, en el caso de que una persona que cree en los derechos humanos esté votando a alguien que propone cuestiones antiderechos. Esa disonancia se resuelve con algún tipo de razonamiento motivado: razonamos hasta convencernos de que nuestra decisión es la correcta.

“CUANDO NOS FALTA ALGO, TOMAMOS PEORES DECISIONES”

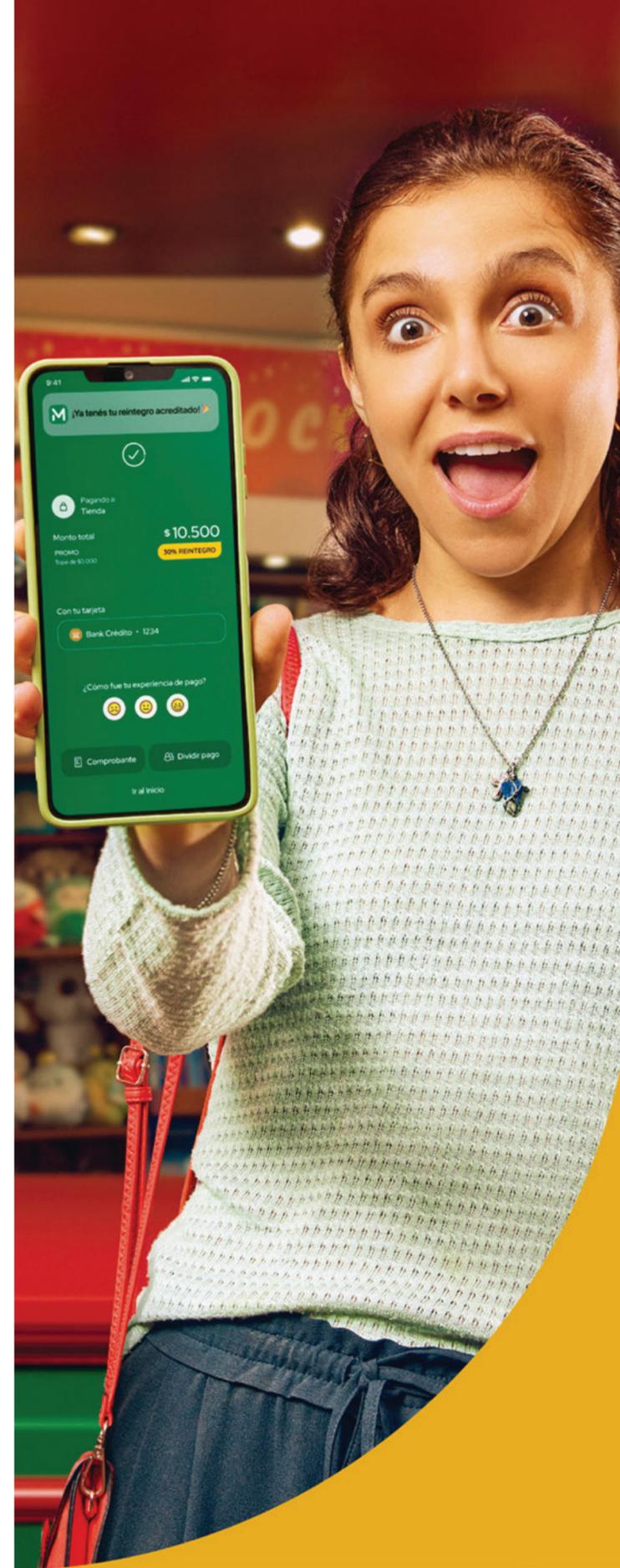
POR PABLO CORSO

¿Hay otros matices en este proceso? Es bastante limitado el espectro de estos tercios; se juegan cuestiones sobre las que uno puede reflexionar, pero también otras de tribalismo, de grupos de pertenencia, como el antiperonismo o el antikirchnerismo. Me parece que el matiz está en que hay pocas opciones para votar. Eso hace que sea aun mayor este esfuerzo para convencerse de que uno tomó la mejor decisión.

Los niveles altos de estrés reducen la habilidad de recordar (e imagino que de aprender). ¿Cómo podemos protegernos de eso? La psicología y la neurociencia suelen estudiar un fenómeno que se conoce como "resiliencia", la capacidad de amortiguar los efectos que produce el estrés sobre el cerebro y el comportamiento. Tiene componentes genéticos, heredables, pero también de la historia que uno tuvo en su vida. El ejercicio, la buena alimentación y la vida social activa producen resiliencia: uno es más resistente a los efectos del estrés sobre el cerebro. De todas formas, vivimos una epidemia de trastornos de ansiedad y depresión, así que es altamente probable que haya un aumento de los efectos nocivos que produce el estrés sobre la salud mental.

En el libro *Neurociencia para (nunca) cambiar de opinión* sugerís que, para que el diálogo sea posible, debemos estar abiertos a actualizar la información antes que a fortalecer viejas ideas. ¿De qué manera podríamos hacerlo para avanzar hacia un mejor estado de las cosas? La mayoría de los estudios sobre cómo llegar a consenso involucran... escucharse, básicamente (*se ríe*). Verse a la cara, poder escuchar al otro y encontrar las cosas en común, antes que las que no compartimos, ayuda a establecer ese vínculo que permite actualizar información de estereotipos o creencias que uno tiene sobre el otro, y reemplazarlas por creencias nuevas. Por eso las redes sociales son complicadas. Es difícil generar una conexión previa, donde establecer algo en común antes de encontrar las diferencias. El contacto presencial, empezando por los acuerdos y no por los desacuerdos, podría favorecer esta idea de poder escucharse y cambiar de opinión.

“Es muy sencillo inducir recuerdos falsos. En esta época en la que cualquier información puede ser falsa o tergiversada en redes sociales, ese proceso se acrecienta porque su llegada es más grande.”



Muchas
promos,
reintegro
súper
rápido

Ahorrá con
la billetera
de los
descuentos

MODO



FLORENCIA BAMEULE

“LOS MARKETPLACES SON EL NUEVO SEARCH”

8 de cada 10 búsquedas empiezan en Mercado Libre. 7 de cada 10 son genéricas. Con 148 MM de usuarios y 41 operaciones por segundo, nadie alcanza el nivel de data e insights que posee el e-commerce referente indiscutido de la región, sobre todo en el universo post-cookies. Sobre insights, journeys y casos de éxito conversamos con Florencia Bameule, Marketing Director en Latam para Mercado Ads.

Por su cantidad de usuarios, si MeLi fuera un país sería el segundo más grande de Latam. Con 41 compras por segundo, los números son impactantes. ¿Cuánto se ha acelerado en los últimos años? Muchísimo. Solo en el segundo trimestre de 2023 superamos los 10 mil millones de dólares en volumen de ventas del Marketplace, con un crecimiento de las ventas totales por encima de los 3,4 mil millones y más del 113% de la utilidad neta si nos comparamos con el año anterior. Para nosotros esto significa un aumento del 100% del resultado operativo, logrando un nuevo récord de 558 millones de dólares y expansión de margen en todos los negocios y geografías.

¿Cómo definís el nuevo journey y por qué afirmás que los marketplaces son el nuevo search? Los marketplaces son el nuevo search porque hoy sabemos que 8 de cada 10 búsquedas comienzan en una plataforma de e-commerce, siendo esto reconocido hasta por los mismos buscadores y evidenciado en los últimos estudios del sector. El usuario hoy inicia su recorrido de descubrimiento de productos entrando en un e-commerce porque puede acceder a toda la información y realizar la transacción en el mismo lugar, y lo hace además teniendo intención de compra, lo que lo vuelve más relevante. Mercado Ads se vuelve el mejor aliado de las marcas en este contexto.

7 de cada 10 búsquedas son genéricas, ¿es un desafío, una oportunidad o un problema para las marcas? Es definitivamente una oportunidad. Estas búsquedas genéricas son los momentos justos y precisos en los que las marcas pueden posicionarse mediante las soluciones de Mercado Ads para impactar al consumidor de forma personalizada y asociar la marca a ese producto que está buscando. Incluso si consideramos los casos en los que se busca un producto de una compañía determinada, 8 de cada 10 personas cambian de marca luego de ver un anuncio en Retail Media, lo que subraya la inmensa oportunidad de impactar al usuario desde el comienzo de su recorrido de compra.

Hubo un dato en tu reciente presentación en IAB que no pasó inadvertido: el 86% de los consumidores cambió de marca luego de ver un anuncio en Retail Media. ¿Cómo se explica? ¿Y quién gana esa pulseada? Se explica porque el journey de los usuarios hoy inicia en los marketplaces desde la etapa de investigación y descubrimiento de la oferta de productos, instancia donde la gran mayoría de los consumidores sabe el producto que quiere, pero no necesariamente de qué marca lo quiere. Desde Mercado Ads podemos confirmar que aquellas marcas que impactan a la audiencia desde estas etapas triplican sus posibilidades de que el usuario las compre. Es

acá donde se da la pulseada y la oportunidad para las marcas que se posicionan de forma estratégica en todo el recorrido del usuario.

Con un universo tan grande de usuarios es difícil definir un perfil, pero a grandes rasgos, ¿cómo caracterizarías al consumidor activo en la plataforma? Ustedes hablan de información no obvia y real, ¿podes ampliarlo? Hablamos de que es información real porque proviene del comportamiento y recorrido de más de 148 millones de usuarios en nuestro ecosistema. Y decimos que no es obvia porque depende de cada usuario y es información que solo tenemos nosotros como el e-commerce y la Fintech #1 de la región. No es accesible desde ningún otro canal digital, especialmente tras la inhabilitación de las cookies. Se trata de información no solo demográfica sino comportamental y transaccional proveniente tanto del online como del offline. De esta forma, desde Mercado Ads contamos con todos los insights del poder del ecosistema de Mercado Libre y Mercado Pago, y así podemos personalizar la experiencia del usuario a nivel publicitario en función de cuáles fueron los términos que buscó, qué productos compró, dónde pagó y con qué medio de pago, ayudándolo en el proceso de decisión de compra con publicidad percibida como útil y no intrusiva. Este es nuestro gran diferencial.

¿Por qué hablan de audiencias sofisticadas? Porque son audiencias con el mayor nivel de personalización y granularidad de toda la industria. La posibilidad de segmentar las campañas usando este tipo de audiencias permite a las marcas llegar a sus públicos de una forma totalmente sofisticada y específica, aumentando las posibilidades de obtener mejores resultados en las campañas de publicidad digital.

El real time es una ventaja competitiva y lo ejemplificabas con el caso de Barbie. Cuando se lanzó la película, se dispararon las compras relacionadas con ella, ¿es así? Sin dudas. Es una ventaja del ecosistema digital poder optimizar en el real time si los objetivos se están o no logrando, y ser así mucho más eficientes. Y el caso *Barbie* es sin dudas también un ejemplo de cómo el real time es una ventaja competitiva para aprovechar las oportunidades que brinda el contexto y no quedarse afuera.

¿Cuánto está afectando el escenario argentino (inflacionario y políticamente incierto) el comportamiento del comprador? Creo que independientemente del contexto inflacionario hay un antes y un después marcado por la pandemia que trajo a la industria un fortalecimiento constante y un aumento de la penetración del e-commerce durante este año. Como decía anteriormente, hoy en día los usuarios ingresan a los marketplaces para descubrir productos, mirar reseñas y recomendaciones, y comparar precios. Esa información que está en el retail media es data que procesamos para generar insights que, a su vez, permiten a las marcas llegar a las audiencias correctas con mensajes relevantes que generen una conexión real con el usuario y que nos permite generar propuestas de valor agregado. Justamente ante un escenario complejo y un contexto de incertidumbre, las estrategias digitales basadas en datos son clave para el éxito de cualquier marca ya que permiten tomar decisiones en tiempo real.

POR CARLOS & MAJO ACOSTA

¿Cómo es el ida y vuelta con las marcas? ¿Tienen creatividad inhouse? ¿La trae la marca? Para empezar es un trabajo conjunto. Las marcas vienen a nosotros con desafíos y objetivos, y juntos pensamos en la mejor estrategia teniendo en cuenta las soluciones que ofrece Mercado Ads. Se trata de un trabajo conjunto en el que buscamos aportar una mirada nueva y donde cada uno trae lo mejor de sí a la mesa. Un buen ejemplo fue la campaña realizada para el lanzamiento de Vichy Minéral 89 basada 100% en las recomendaciones de los usuarios, donde combinamos el expertise de Vichy en productos de cosmética con las herramientas, tecnología e insights de Mercado Ads. Gracias a esta colaboración se creó un nuevo sello para el producto: además de la recomendación de los dermatólogos, Minéral 89 se convirtió en el primer producto certificado por más de 400 usuarios de Mercado Libre, logrando un aumento del 4,9% en la intención de compra.

¿Qué otros casos exitosos y de alianzas estratégicas podés compartir? Un gran caso fue el que mencioné de Vichy, que tenía como desafío posicionar su producto Vichy Minéral 89 entre nuevas generaciones y en targets específicos, como jóvenes y hombres, diferenciándose en la categoría serums y aumentando el awareness del producto. Siendo que Vichy Minéral 89 es uno de los productos mejor rankeados en Mercado Libre, creamos una campaña basada 100% en las recomendaciones y valoración del producto de los usuarios, personalizando la experiencia de búsqueda según sus necesidades. Para lograrlo, Mercado Ads utilizó información clave y de primera mano del recorrido de compra de los usuarios en e-commerce, pudiendo llegar así de manera segmentada a aquellos que realmente tenían interés en descubrir y saber más del producto. Se creó también una landing page que combinó tips de uso, información del producto y comentarios reales de los usuarios que se convirtieron en la voz oficial de la marca. Además de transformarse en el primer producto certificado por más de 400 usuarios de Mercado Libre, el Aided Brand Awareness creció un 4,7% y la intención de compra un 4,9%; valores que están por encima de la media y también por sobre la norma de la categoría Beauty.

Otro caso de éxito fue la campaña que llevamos adelante con Diageo, que buscaba aumentar su penetración en el mercado y captar la atención de una audiencia más amplia. Para ayudarlos con este objetivo, consultamos la data e insights disponibles en el ecosistema para buscar qué más compraban los que adquirían cada tipo de bebida espirituosa. Llegamos a identificar las categorías con mayor afinidad para cada una de las bebidas y pudiendo así crear audiencias según sus intereses de compra. De esta manera, la campaña logró reflejar el deseo de Diageo de estar presente y conectado con sus consumidores en momentos clave de su vida de manera relevante, según su comportamiento de compra, ofreciendo su producto a los usuarios de manera innovadora.

Otro caso fue el de Tuenti, que buscaba un contexto que ayudara por un lado a mejorar la consideración marcaria y el online ad awareness, y por el otro a lograr conversión mediante la influencia directa a audiencias que hacen recargas de celular en su contexto de compra. Como Mercado Pago opera millones de cargas de celulares por mes y cuenta entre su audiencia con el público target de Tuenti, le propusimos apostar por este medio e impactar con un aviso en el home de la aplicación justo en el momento en que los usuarios realizan recargas de celular. Esta estrategia permitió lograr un 80% del share en la audiencia target, un incremento del 17% de la intención de compra y un aumento de un 10% de los Brand Lovers de Tuenti.

Esta campaña reafirmó todas las posibilidades que tiene Mercado Ads para ofrecer soluciones a las marcas en todo el ecosistema, en este caso en Mercado Pago, asegurando un impacto personalizado a la audiencia target y ofreciendo un contexto seguro para la marca que ayude a la visibilidad y a la conversión.



Del FOMO al FOMA

Patrick McGinnis* es autor, consultor, speaker e inversor, pero fundamentalmente es quien acuñó por primera vez el término global FOMO, Fear of Missing Out (temor a quedar afuera, a perderse algo). Fue durante sus años en Harvard en los que sentía el estrés y la tensión propia de quien estudia y a la vez quiere divertirse y socializar. El concepto nacido en 2004 para un periódico escolar sigue absolutamente vigente casi dos décadas después.

Invitado por Mercado Ads, McGinnis brindó una conferencia sobre el término y su evolución en el mundo del marketing.

Para tomar decisiones y construir negocios exitosos, el FOMO es el punto a dominar. Detrás de su psicología el autor define dos tipos de FOMO: el aspiracional, según el cual vivimos una ansiedad no deseada provocada por la percepción y exaltada por las redes sociales (los otros están teniendo experiencias mejores que las mías); y el FOMO de rebaño, dado por la presión social proveniente de la observación en la que sentimos que podemos quedar excluidos de una experiencia colectiva (como cuando vemos largas filas en la puerta de los Apple Store esperando por el nuevo modelo de iPhone).

El FOMO genera más de 80 efectos y muchos no deseados. Por ejemplo, comprar cosas que uno no puede pagar. Sin embargo, hay maneras de domarlo y escapar del rebaño. Buscar las verdaderas motivaciones personales, introspección y meditación son algunas de ellas.

En un contexto de sobreinformación y consumidores exigentes, el FOMO no está ausente del mundo del marketing y las corporaciones. De hecho, el FOMO mueve a los consumidores, pero en el caso de marcas y CMOs, McGinnis acuñó un nuevo término: FOMA, Fear of Missing Audiences. Temor a perder audiencias. "Llegar a los consumidores no alcanza, las marcas necesitan generar conexiones reales que logren influenciar el comportamiento del consumidor", definió. En ese sentido, el autor recalcó las bondades del retail media, como Mercado Ads, a la hora de obtener data veraz y touch points relevantes con las audiencias/consumidores que bucean en la plataforma.

(*) Patrick es autor del best-seller *Fear of Missing Out: Practical Decision-Making in a World of Overwhelming Choice*



CON TODO ES MEJOR.



Fibra



Móvil



TV



Movistar
Arena



SANTIAGO SANGUINETTI

Desde BBVA Creative, y después de liderar la marca durante varios años desde la Argentina, Santiago coordina y contiene a las áreas de comunicación y marketing de los distintos mercados de la región latinoamericana. Una posición nueva que “cuida” la marca y la estrategia y además funciona como puente entre los CMOs y las agencias. Conversamos con él sobre los desafíos que enfrenta desde su rol en un mercado inestable e hipercompetitivo.

¿Cómo es el esquema de trabajo de BBVA Creative? Es un esquema híbrido. Cuando se definió el modelo de agencias creativas, se decidió darles libertad a todos los países para que eligieran el talento que consideraban más adecuado en cada país para la marca. Generalmente cuando contratás una red no tenés el mismo nivel de prestación en cada país y eso generaba quejas recurrentes. Hizo falta entonces que haya alguna función de coordinación. En ese momento estaba desempeñándose muy bien un equipo de trabajo que había empezado en Content en BBVA y después fue evolucionando a BBVA Creative que llevó adelante, por ejemplo, el cambio de marca muy exitosamente. Entonces se pensó que podía liderar esta coordinación entre agencias. Para mí fue una buena oportunidad de asumir una posición más regional o global. Me parecía interesante, me divertía y me concentraba en lo que más me gusta: la parte creativa y la estrategia de marca. Esto me permitió salir un poco del día a día y poder transmitir mi experiencia en esta etapa de mi carrera.

Pero no te tocaron años fáciles en esta transición. Una pandemia en el medio, el mercado se puso hipercompetitivo. ¿Qué es lo más interesante y lo más complejo de tu rol?
Yo lo viví completamente al revés, porque tengo la fantasía de

que la pandemia vino para darme una mano. Empecé a trabajar en BBVA Creative el 20 de marzo de 2020. Fue justo cuando se declaró la cuarentena. De alguna manera me hizo infinitamente más fácil poder participar y coordinar todos los países porque era uno más en el equipo de trabajo a través de Zoom. Pero fue una época especial y hubo que tener mucha paciencia. Se generó un ida y vuelta de una manera que yo creo que en otro momento no hubiera sido posible. Creo que coincidió también la evolución de la tecnología. Entonces ahí se juntaron las dos cosas y finalmente salió algo muy positivo por el lado de la relación y de la comunicación.

Por tu tarea estás en contacto con varios mercados, eso te obligó a aprender y conectarte con otras idiosincrasias.

¿Cómo lo llevás? Sí, esa es la parte interesante, conectar con gente de diferentes culturas. Nuestra función es asegurar la homogeneidad y también buscar un equilibrio entre la alineación global y la relevancia local. Era algo que por mi rol de CMO dentro de este grupo tenía como un poco más fresco.

En cuanto a la relación entre los países, esas áreas de marketing locales y holdings, tenés que construir un puente y un puente que se construye viendo las dos partes, ¿no? Si en algún momento hubo experiencias fallidas es porque se estaba mirando desde un solo lado en vez de mirar los dos. Mi desafío más grande es tratar de conectar lo más profundamente posible con los países a nivel relacional. Ir ganando confianza, obviamente a través de una relación por un lado de respeto y, por otro, de agregar valor. Hoy las áreas de marketing están muy estresadas. Y en general pasa porque tienen muchas presiones, esto de construir una marca fuerte, el famoso brand power. Hacer crecer las ventas digitales. Sostener NPS. Perfeccionar la experiencia del usuario. Prestar atención a las necesidades de los negocios. Estar pendientes de las iniciativas de la competencia y neutralizarlas... Tenés una cantidad muy grande de cosas. Y nosotros frente a ese contexto, a ese nivel de estrés que sufren las áreas de marketing, tenemos que ser un alivio. Hay descomprimir, no lo contrario. Tenés que asesorar y transmitir tu experiencia. Nuestra función los va ayudando y les agrega valor.

“FRENTE AL NIVEL DE ESTRÉS QUE SUFREN LAS ÁREAS DE MARKETING, TENEMOS QUE SER UN ALIVIO”

POR MAJO ACOSTA

Hay mucha competencia nueva en el mundo fintech. ¿Cómo está la marca hoy en la Argentina y cómo está en el resto de la región? En cada país es distinto de acuerdo con las características locales. Pero en los países emblemáticos como España y México es número 1. Y después en los demás mercados ya estamos entre los dos o tres primeros según nuestro tracking de marca, que es el de brand power de Kantar. Pero más allá de la posición en el ranking, tratamos que haya una tendencia positiva. Es una marca bastante sana pero no te podés dormir nunca.

La Argentina es un caso muy, muy especial y nosotros siempre nos arreglamos para estar en buena posición a pesar de que nunca tuvimos el presupuesto que entendíamos que nos merecíamos (*risas*). Es un mercado que nos dio muchas satisfacciones. Tenés que pensar en estar invirtiendo permanentemente, innovando y viendo la mejor manera de conectar. Yo creo que la fórmula siempre es destacar, conectar y generar cierta memorabilidad.

Y el tono BBVA... Creo que ese tono que fuimos construyendo siempre de pequeños guiños cómplices, inteligentes, siguen teniendo resultado y la gente lo percibe. Y cuando son mercados donde hay crisis tan permanentes, los mensajes con algún tono de humor, no digo carcajadas pero sí de sonrisa, creo que la gente los agradece porque descomprime.

Totalmente. ¿Notás que es un cliente que ha cambiado en los últimos años o pospandemia? Los argentinos somos un poco expertos en hacer rendir el dinero. Somos exigentes. Sí. Eso ni hablar. En la Argentina somos los expertos en descuentos y la gente hace malabarismos de todo tipo. Cosas hasta impensadas para encontrarle la vuelta, sumar dos o tres beneficios. Es un mercado en el que uno se siente mal si paga full prize. Entonces siempre se busca la forma. Pero más allá de eso yo creo que sí hay algo que es más transversal a todo el mundo que es lo limitado de la capacidad de atención. Desde que nos levantamos hasta que nos acostamos estamos expuestos a más de diez mil exposiciones de mensajes de marcas. Entonces es imposible destacar, es muy difícil que la gente te preste verdadera atención. Los mensajes tienen que ser cada vez más cortos, de mayor impacto.

Parece que el año se termina en octubre pero queda mucho más. ¿Cómo ves el contexto? ¿Cómo es el plan para lo que queda del año y 2024? Una de las ventajas de mi cambio de posición fue salir un poquito de la coyuntura. Pero la realidad es que ves muchos países que se estresan mucho con la inflación, y lo cierto es que en la Argentina ya desarrollamos todos los mecanismos. Tenemos las paritarias, las cláusulas gatillo. Lo importante es estar lo más cerca posible de la gente. Nosotros tenemos a través de las tarjetas la posibilidad de generar acciones permanentemente con descuentos, financiación. Es como la válvula de escape. Va un poco por ese lado. Igualmente creo que hay que tener mucho cuidado porque en las situaciones de crisis pareciera que el único atributo pasa a ser el precio, ¿no? Entonces en todas las industrias los mensajes son descuentos, 2x1, la cuota, la tasa. Y el riesgo, el peligro es acercarte a ser una marca de precios.

Descuidás el branding, te volvéis tan táctico. ¿Dónde queda la estrategia? No está mal obviamente en momentos como estos sacar ese tipo de iniciativas pero siempre tenés que hacerlo dentro de un paraguas que no deje de construir. Algo menos supermercadista y más de contención, ¿no? Más de vínculo emocional. Si no te reemplazan por un comparador y chau, comparás un precio más bajo y listo.

Innovación es un factor clave del último tiempo. ¿Qué hitos reconocés o qué lugar ocupa en tu agenda? BBVA en su momento lo tomó como una bandera. Estaban todos los desarrollos digitales y fue elegido durante tres o cuatro años seguidos la mejor app de homebanking del mundo. Las apps de todos los países fueron desprendimientos de esa iniciativa. Y después se

convirtió en un lugar común. Hoy todo el mundo te abre el teléfono con el Face ID. Hoy estamos comunicando el Modo Discreto (<https://www.youtube.com/watch?v=wU3hOdiMxMM>) pero lo hacemos desde un lado totalmente distinto. Estamos comunicando la innovación pero dejando un sedimento de marca muy relevante que es mucho más que el feature, ¿no? Hay una cierta complicidad, una cierta inteligencia detrás de cómo comunica la marca.

¿Preocupa la competencia o te mantiene activo? Totalmente activo. No podés bajar los brazos. La competencia es muy activa. En su momento BBVA fue muy competitivo con Santander. Es como un juego en el que vos vas midiendo todo lo que hacés y viendo cómo está yendo la competencia, qué espacios libres hay y dónde podés reforzar. Es casi como un entretenimiento. El Galicia ha hecho su cambio después de muchos años de su plataforma creativa y eso es interesante. Creo que ha dado un buen paso y eso a todos nos pone en alerta también. Después hay jugadores nuevos con los que hay que estar atentos y que me parece que están haciendo las cosas bien, ¿no? Por ahora todo lo que es fintechs está yendo a un mercado que no compite tan directamente con nosotros porque van a un segmento que los bancos tradicionales estábamos dejando libre. Obviamente con una muy buena experiencia del usuario, que son las cosas que tenemos que aprender. Y en algunos casos con bastante frescura desde la comunicación. Entonces yo creo que siempre es sana esta competencia, te ayuda a estar atento, a tratar de estar tonificado muscularmente. También trabajan dentro de un esquema regulatorio un poco más flexible que el día de mañana puede ser más rígido. Creo que era necesaria esta irrupción y hace que estemos más preparados para desarrollar mejores prestaciones, agregar valor, trabajar mejor la comunicación. Estar mucho más atentos desde todo punto de vista.

Se está dando como un doble efecto: por un lado, las marcas más tradicionales están siendo seducidas por este tema de las plataformas y tratando de explotar ese camino que han recorrido muchas startups muy exitosamente; y por otro lado, muchas marcas nativas digitales están empezando a usar medios tradicionales. Cuando vos nacés como marca digital generalmente venís a cubrir una demanda insatisfecha, entonces de entrada con solo hacerte conocer medianamente en el mercado enseguida tenés un crecimiento rápido que llegado el momento se empieza a agotar o a estancar, y para seguir creciendo necesitás empezar a ir más a medios en los que no estabas. Son dos caras de la misma moneda, ¿no? Con las acciones más de performance satisfacés demanda insatisfecha, demanda actual, y con las estrategias más de branding construís demanda futura. Son dos cosas que tienen que ir trabajando juntas. Frente a tantos mensajes las marcas tienen un desafío. Hoy es muy importante que cada una defina cuál es su rol para la sociedad, para su core target, y representar eso de la manera más sostenida posible en todos los touch points.



NaranjaX

PROMOS al mango PARA AHORRAR unos mangos.



Conocé más en
naranjax.com/promociones



FERNANDO ARANGO

¿Estamos frente a un nuevo consumidor? Vemos que hoy en día el consumidor es mucho más consciente y está atento a cuestiones de todo tipo: la calidad de la comida, la autenticidad de los sabores, los compromisos que asume la marca con el medio ambiente y la comunidad, las iniciativas sustentables que se ponen en práctica, las oportunidades que brinda la compañía entre otras. Ante esto, desde Arcos Dorados seguimos trabajando para que cada local brinde una experiencia única, pero no solo en términos de sabor, sino también tenga en cuenta todos los factores clave para seguir fomentando nuestro compromiso social, y que son importantes para nuestros clientes.

La vida saludable es un tema que se ha ido incorporando a la agenda de la alimentación. La ley de los sellos es una muestra de ello. ¿Cómo ha ido acompañando McDonald's a este proceso? Entendemos que la calidad de nuestros productos y la transparencia de toda la cadena de producción hoy es clave para que cada consumidor sepa lo que está comiendo cuando elige un producto de McDonald's. Somos una empresa consciente con la contratación de nuestros proveedores y muy comprometidos con la búsqueda de materia prima de calidad, siguiendo siempre la premisa de ofrecer el mejor producto posible. En la Argentina, además de formar parte de la Comisión Directiva de la Mesa Argentina de Carne Sustentable (MACS), más del 99,83% de la carne vacuna comprada a proveedores directos cumple con la DFBPP. Es el país en donde tenemos el mayor índice de cumplimiento y que monitorea el 100% el ganado y la trazabilidad de la carne.

¿Qué significa la sustentabilidad para una marca que busca permanentemente estar presente en el compromiso social? En Arcos Dorados pensamos todo el tiempo cómo mejorar nuestras propuestas, cómo ser más sustentables y amigables con el medio ambiente y cómo potenciar lo que ofrecemos a nuestra comunidad. Eso hacemos con una marca con propósito como es McDonald's, que entiende que la sustentabilidad hoy es completamente cross.

Trabajamos en nuestra estrategia ESG (Impacto Ambiental, Social y Gobierno Corporativo) "Receta del Futuro", que tiene como objetivo impactar positivamente en aquellos sectores con las mayores oportunidades de lograr un cambio significativo. El programa se desarrolla bajo seis pilares fundamentales: Empleo joven, Economía circular, Cambio climático, Abastecimiento sustentable, Familia y bienestar y Diversidad e inclusión.

A través de esta estrategia trabajamos en distintos aspectos, como la reducción de residuos y la huella de carbono; la calidad de los ingredientes y nuestros productos; el impacto de toda nuestra cadena de producción.

Han sido líderes de la categoría en la incorporación de tecnología tanto en venta en sus locales como en el delivery. Evidentemente la pandemia aceleró fuertemente este proceso... En el caso de nuestro negocio, nos dio impulso para terminar de consolidar un proceso de transformación que se venía gestando. A comienzos de la pandemia, desarrollamos rápidamente todo un protocolo de trabajo que llamamos McProtegidos apenas nos sorprendió todo. Fue un trabajo muy grande que hicimos en colaboración con todos nuestros crews y con las autoridades según los protocolos. Eso nos permitió seguir manteniendo altos estándares de calidad y seguridad alimentaria. También fomentamos mucho más el pedido para retirar, el uso del AutoMac y del delivery.

En ese contexto se dio una gran oportunidad de acelerar el desarrollo y crecimiento de la app de McDonald's, que al último mes tiene 2.9 millones de usuarios activos, y que nos permitió estar cerca de nuestros clientes en línea con nuevas modalidades de compra, nuevas ocasiones de consumo como el home office, etc. La sociedad se transformó rápidamente en los últimos años. Y buscamos acompañarla con las últimas novedades digitales de la mano del e-commerce y la personalización de la experiencia de los clientes, la posibilidad por ejemplo de pedir y pagar desde la app para adelantar un pedido para retirar o pedir por McDelivery.

“MOSTRAR NO SOLAMENTE LO QUE VENDEMOS SINO QUIEN ESTÁ DETRÁS ES UN INSIGHT MUY FUERTE”

POR CARLOS ACOSTA

Hoy todo este cambio digital nos permitió nuevas formas de negocio: locales 100% digitales (como el que inauguramos en Ezeiza con kioscos digitales para la atención al cliente). Seguimos implementando e impulsando cambios que nos permiten liderar un proceso de innovación único en la región.

En la pospandemia, se revalorizaron los espacios de encuentro y disfrute, y las experiencias compartidas. ¿Han podido capitalizarlo desde la compañía? Hubo una vuelta a los locales, ¿verdad?

La realidad es que apenas se pudo volver a una vida más normal y aperturas que no significaran un compromiso, la vuelta a los locales fue algo muy esperado. Y hoy podemos decir que tenemos el mismo público que prepandemia. Pero esto está traccionado más que nada porque volvieron los momentos vinculados a la vida en general: los chicos yendo al colegio, a las universidades, que tienen en nuestros locales un refugio para comer o estudiar o juntarse con amigos; volvieron las salidas nocturnas, que para nosotros es un momento que los chicos siguen compartiendo antes o después de salir. En el caso de McDonald's, la vida pasa por nuestros locales y si bien se ha extendido el consumo en las casas o para retirar, el restaurante sigue siendo un punto de encuentro y por eso continuamos generando acciones que tienen al local como protagonista.

¿Cómo ha repercutido en el contenido de la comunicación? ¿Cuáles son los insights más relevantes de este tiempo?

Hay una tendencia muy fuerte a compartir momentos. Hoy las redes son la vidriera de nuestras vidas: vemos qué hace uno, qué se pone, incluso qué come y con quién... Entonces en ese aspecto nosotros anclamos perfectamente con lo que muestran las personas pero también con lo que la gente quiere ver. Hoy creemos que mostrar no solamente lo que vendemos sino también quién está detrás, es un insight muy fuerte. Nuestra campaña "McDonald's vio en mí" es un ejemplo perfecto de lo que hoy es relevante: las personas, sus historias y los detalles de quienes están detrás de los procesos y los negocios. Es donde hoy nos enfocamos: en el recurso humano.

Los formatos y canales de llegada se han multiplicado. ¿Qué es lo que mejor funciona para llegar al consumidor en esta época?

Sabemos que hoy las redes sociales son el mayor canal de comunicación con los consumidores. A través de las redes sociales podemos contar nuestras novedades, conocer el feedback de nuestros clientes y ser parte de la conversación de los usuarios. Además, apostamos a nuestra app, que les brinda a los usuarios beneficios exclusivos y nos permite crear una comunidad propia.

Mantienen una alianza estratégica con el fútbol, tanto en torneos locales como con la Selección Nacional. ¿Qué balance haces de esa relación? ¿Cuánto sumó la Copa del Mundo?

Desde McDonald's somos sponsor digital de la Selección Argentina de Fútbol y de la Liga Profesional de Fútbol. También seguimos impulsando la "M5K", la carrera de mujeres más grande de América Latina que este año ya se realizó en Rosario y celebrará la 11ª edición en Buenos Aires el sábado 14 de octubre.

Sin duda, la Copa del Mundo además de brindar una experiencia inolvidable a todos los argentinos, afianzó nuestra decisión. Acompañar el deporte para nosotros es una responsabilidad para con las personas: queremos contribuir con la vida sana, el deporte, la vida al aire libre. Y cuando uno toma un compromiso con empresas o instituciones que comparten los mismos atributos o valores, los objetivos cumplidos o los premios ganados lo refuerzan.





togetherwith®

BUENOS AIRES

LOUISVILLE

MEXICO CITY

NEW YORK



#Mágica



www.cordobaturismo.gov.ar
@turismoeba





Luca Pannese & Luca Lorenzini
Co-Founders y Executive Creative Directors

SMALL

¿Qué es lo que aman de la publicidad?

Luca: Amamos el desafío de transformar algo que la gente odia en algo que hace reír, llorar o pensar: algo que la gente quiere compartir. La publicidad es una forma de arte. Con sus propias reglas, pero una forma de arte.

Trabajaron para grandes agencias, networks enormes; ¿qué es lo que necesitaban tanto que cambie que tuvieron que abrir su propia agencia?

Luca: Había demasiadas cosas que no nos gustaban de las grandes agencias. Primero: el hecho de que siempre quieren que veas las cosas bajo la misma lente: el dinero. Pero cuando el único objetivo es hacer más plata, el resultado creativo nunca es bueno. Segundo: no nos gustaba todo lo político. Nos pasaba seguido de estar en reuniones donde no se nos permitía decir lo que realmente pensábamos. Tercero: el proceso. ¡Todo era tan lento! Siempre había cientos de personas a las que teníamos que involucrar hasta para hacer las cosas más chiquitas. Así que pensamos ¿por qué no lo intentamos y hacemos lo que siempre soñamos? Abramos nuestra agencia. Hagamos algo opuesto a las grandes agencias. Y por eso abrimos Small [pequeña].

¿Y cómo va hasta ahora? ¿Qué aprendieron?

Luca: Estamos felices. Muy felices. Y esto es lo único que realmente importa. ¿Por qué estamos felices? Porque peleamos todos los días para hacer cosas que realmente nos gusten. Porque hablamos directamente con los clientes y siempre decimos lo que pensamos. Porque tenemos una sociedad con ellos, colaboramos continuamente para alcanzar los mejores resultados posibles. Porque solo trabajamos con la gente que nos gusta. Porque también estamos ganando lo suficiente para tener una buena vida en Nueva York. Sí, porque al final, si te enfocás en la calidad del trabajo, el dinero llega.

¿Qué tan pequeña es Small?

Luca: El equipo central consiste en solo tres personas. Pero hay momentos en que somos 50. Trabajamos con freelancers y contratamos gente según las necesidades. Así que dependiendo del tamaño del proyecto, podemos mantenernos Small, o volvernos Medium o hasta Big.

¿Cuál es el mejor consejo de negocios que recibieron?

Luca: Pasaba muy seguido, especialmente al principio, que con mucho entusiasmo le decíamos sí a todo. Después alguien nos

dijo: “Aprendan a decir que no”. Y tenía razón. Empezamos a decir que no. Cuando el presupuesto es muy bajo, decimos no. Cuando no nos gusta el cliente con el que hablamos, decimos no. Cuando quieren que hagamos campañas chotas, decimos no. Cuando nos piden que hagamos manejo de social media u otras cosas aburridas, decimos no. Cuando es un pitch, decimos no.

¿Cuál es el mejor consejo sobre creatividad que recibieron?

Luca: “Sean simples. Si alguien no entiende su idea, la culpa no es de ellos, es suya”.

Cambió la manera en que consumimos y la manera en que interactuamos. ¿Cambió la estructura del storytelling?

Luca: Definitivamente cambió y sinceramente no entendemos a quienes no lo aceptan. Si Facebook, TikTok e Instagram te dicen que el comienzo de tu video tiene que tener un hook para enganchar a tu audiencia, ¿por qué todavía hay gente que arranca su video en redes con una toma de 4 segundos de un atardecer? ¿Por qué no empiezan con un burro volador o algo comiendo una tarjeta de crédito? Las viejas reglas de la publicidad son siempre las mismas, solo cambiaron las formas en que las aplicamos al storytelling.

La Argentina siempre ha tenido sus crisis, económicas, sociales...; estamos a días de las próximas elecciones presidenciales y hay un sentimiento exacerbado de desconcierto. Pero también el mundo está pasando por un momento muy sensible. ¿Cómo se comunica en momentos como este?

Luca: Creemos que siempre hay que estar al tanto de lo que pasa en el mundo, pero al mismo tiempo, creemos que los momentos difíciles no deberían impedirte tomar decisiones valientes. De hecho, cuanto más difícil, más valiente deberías ser, también en publicidad.

¿Trabajos personales que les encanten y los haga sentir orgullosos?

Luca: Hace más de diez años que trabajamos para CoorDown, una organización italiana que defiende los derechos de las personas con síndrome de Down. “Hiring Chain” (cadena de contratación) ha sido una de las campañas más exitosas. Muestra el efecto dominó de la inclusión en la cadena laboral. Invitado especial: Sting.

Con sólidos resultados de negocios y una pasión por la creatividad que mueve la aguja de sus clientes, Luca Lorenzini y Luca Pannese lideran Small, una agencia independiente con base en Nueva York que responde a las necesidades de los tiempos que corren pero sobre todo, a su propia fórmula para hacer de ésta una actividad más saludable, honesta y relevante.

POR MARTA GONZÁLEZ MUGURUZA

Luca: "Condo T-Shirt" es la campaña más descarada que hicimos para Diesel para promover las nuevas construcciones que la marca está desarrollando en Miami. ¡Y conocimos a Paris Hilton!

Luca: Esta campaña la lanzamos recientemente en Italia y estamos superorgullosos. Es para Esselunga, la tienda más icónica en Italia. Los ayudamos con el reposicionamiento y "The Peach" es nuestro primer trabajo con ellos.

¿Sobre qué trabajos propios les gusta fanfarronear a sus padres?

Luca & Luca: ¡Nuestros hijos!

¿Trabajos que les hubiese gustado hacer a ustedes?

Luca & Luca: Ya que es una revista argentina, vamos a elegir cuatro trabajos argentinos que ojalá se nos hubiesen ocurrido a nosotros:

Este de Bafici:

<https://www.youtube.com/watch?v=6S94aqDNDc8>

Este de Tide, hecho en Estados Unidos pero por Javier Campopiano, entre otros:

<https://www.youtube.com/watch?v=zpaLHwwYxE8>

Este:

<https://youtu.be/wC02bc50zcM?si=VVwWbk2lxHbj67no>

Y este:

https://youtu.be/d194HTo_Px4?si=91fiW5RVaoD6uMdm

Estamos enamorados de los argentinos y de las campañas con esos insights increíbles que siempre salen de tu país.

¡Jajajaja! Su pasión es contagiosa, ¿cómo la alimentan?

Luca: No estamos obsesionados con la publicidad. Lo que realmente nos apasiona es cualquier forma de comunicación que genere emociones. De hecho encontramos energía nueva en otras formas de arte, y Nueva York es la ciudad perfecta para eso. Vamos a muestras, museos, vemos muchas películas, obras de teatro y recitales. Y siempre que vemos algo que nos gusta, decimos "¡yo también quiero hacer algo increíble!" y tratamos de hacerlo en nuestro terreno.

Por otra parte, el burnout es uno de los grandes flagelos de nuestra época. ¿Cómo lo manejan personalmente y cómo cascadea dentro de la agencia?

Luca: Como te decíamos antes, nuestra felicidad —y la felicidad de la gente que trabaja con nosotros— es lo que realmente cuenta para nosotros. Por supuesto podemos sobrevivir a un par de meses de estrés, pero si eso se vuelve la regla, inmediatamente encontramos la vuelta para resolver las cosas. Si es nuestra culpa, tratamos de mejorar. Si es culpa del cliente, le decimos que tenemos que cambiar algunas cosas o ya no podemos trabajar juntos. No tenemos jefes que nos obliguen a trabajar todos los fines de semana, participar en cuatro pitches al mismo tiempo o estar cortos de staff para hacer más plata. Nuestros únicos jefes son nuestras familias y ellas no quieren que estemos quemados. Y nosotros coincidimos.



Empieza con la cadena de contrataciones.

THE HIRING CHAIN | WORLD DOWN SYNDROME DAY 2021
https://youtu.be/SKku4RAWa4M?si=pwYAPYWBsdy_qVpE



THE PEACH | ESSELUNGA
https://www.youtube.com/watch?v=t-g_9CdJSSo



T-SHIRT FI-LB.

CONDO T-SHIRT
<https://www.youtube.com/watch?v=SnTmPF6ZAxk>



www.cordobaturismo.gov.ar
experienciascordoba.tur.ar

@turismocba





208

**EL FUTURO
NOS ATRAE**



TBWA The
Disruption
Company

tbwa.com.ar

IMAGEN NO CONTRACTUAL. VEHÍCULOS COMERCIALIZADOS EN LA REPÚBLICA ARGENTINA POR PEUGEOT CITROEN ARGENTINA S.A. CARLOS MARÍA DELLA PAOLERA 265 PISO 22 - CABA (1001). CUIT 30-50474453-8. PEUGEOT ES UNA MARCA REGISTRADA DE AUTOMÓBI- LES PEUGEOT. PARA MÁS INFORMACIÓN, INGRESAR A WWW.PEUGEOT.COM.AR O COMUNICARSE GRATUITAMENTE AL 0800-777-7384.



RICARDO RAVANELLI

“ES UN MOMENTO DIFÍCIL PARA HACER PERIODISMO SIN IMPOSTACIÓN”

Antes de llegar a la Dirección de Noticias de Artear, Ricardo Ravanelli (54) produjo y dirigió documentales, investigaciones e informes especiales para señales informativas. Miembro del jurado de los International Emmy Awards para TV y Premio Konex 2017, formó parte del equipo original de *Telenoche Investiga* y trabajó en la producción general de *Periodismo para Todos*, *Telenoche*, *En Síntesis*, *Arriba Argentinos* y *Noticiero Trece*. En esta nota celebra los 30 años de TN, sintoniza con las incertidumbres del momento, disecciona las dinámicas del mercado y ensaya una radiografía del consumidor de noticias.

¿Cuáles fueron los principales hitos de la señal a lo largo de estos 30 años? A nivel periodístico, podría destacar coberturas como el caso María Soledad Morales en Catamarca, el atentado terrorista a la AMIA, la explosión de la fábrica militar en Río Tercero, el ataque a las Torres Gemelas, la crisis de 2001, la elección de Bergoglio como papa, el rol que tuvo la señal durante la pandemia de 2020 y los festejos por la obtención de la Copa del Mundo en 2022.

Dentro de lo estratégico, una de las metas alcanzadas fue convertirnos en un medio de consumo verdaderamente federal y de referencia a la hora de querer saber qué está pasando. Otro de los hitos fue haber logrado que la marca TN sea nuestro mayor activo, por encima de los nombres de los periodistas que la componen. La señal es, por definición, un canal multiplataforma de noticias antes que de opinión.

¿Cuáles son las mayores dificultades que enfrentaron, tanto a nivel interno como externo? En los primeros años la mayor dificultad fue la de crear en la audiencia el hábito de consumir un canal de noticias. Allá por 1993 era toda una novedad y la diferencia de penetración con la TV abierta era enorme. Eso hoy ya no existe; TN compite a la par de cualquiera de los ca-

nales de TV abierta, con promedios de audiencia muchas veces superiores a los de varias de esas señales.

Después llegarían desafíos mucho más complejos, como el haber sido apuntados como “enemigos” por las administraciones kirchneristas. Eso puso a TN en el foco de una campaña de agresión en la vía pública que hizo difícil y por momentos peligroso el trabajo diario de nuestros periodistas y técnicos en la calle.

¿Cómo describirías el estado actual del mercado de noticias nacional? Saturado. Y con la misma crisis de valores que afecta al periodismo de todo el planeta. Hay una creciente necesidad/demanda de toma de postura radicalizada por parte de conductores y columnistas, que impide el análisis de todo aquello que no sea absolutamente binario. Las audiencias en general parecieran penalizar todo aquello que no sea confirmación de sesgo [la tendencia a priorizar información que confirma creencias propias]. Es un momento difícil para ejercer un periodismo sin impostación. Para un canal como TN, cuyo principal activo es la noticia, es todo un desafío competir en este ecosistema.

¿Y el posicionamiento de la señal en ese universo multiplataforma? Venimos trabajando desde hace años en la convergencia de la redacción central y se están viendo algunos resultados interesantes. Nuestro fuerte es el video, más allá de cuál sea la plataforma de distribución. En ese sentido, la adaptación de un contenido a la pantalla es algo clave. Tenemos equipos y storytellings diferentes para TV, web o redes; los camarógrafos de TV no trabajan igual al equipo que produce video nativo digital. Apostamos a la convergencia, pero conservando formas y procesos diferentes de acuerdo con la plataforma. Así como TN es líder entre todas las señales de TV paga (noticias, deportes, infantiles, cine, etc.), y sus redes son las que mayor cantidad de followers suman entre los medios informativos, apostamos también al crecimiento de una web de referencia que hoy compita con los principales medios gráficos tradicionales (*Clarín*, *La Nación*) e *Infobae* (nativo digital).

POR PABLO CORSO



¿A qué atribuí el crecimiento de la relevancia del sitio?

Hace varios años que se viene trabajando mucho, poniendo foco en el desarrollo, en la integración de la redacción, en la jerarquización de las firmas y en el fortalecimiento del trabajo en SEO [optimización para motores de búsqueda]. También en la velocidad de las notificaciones vía mobile. Es verdad que los resultados en métricas explotaron este año, pero hay un buen tiempo de ensayo y error detrás. En lo inmediato apuntamos a seguir creciendo, ganar volumen editorial y consolidarnos entre los tres portales de noticias más consumidos del país.

¿Y a nivel general? A nivel estratégico, estamos estudiando todas las oportunidades de innovación que aparecen de la mano de la inteligencia artificial y sus posibles usos para fidelización de audiencias, distribución y, eventualmente, generación de contenidos. En el universo de las métricas, apuntamos a conservar el liderazgo dentro de los medios tradicionales y a seguir creciendo en digital para transformarnos en la marca periodística de referencia en Latinoamérica.

El cable argentino ofrece siete señales de noticias locales. ¿Por qué creés que son tantas? ¿Cómo diferenciarse dentro de esa sobreoferta?

Una explicación rápida y simple podría ser que la convulsión permanente del país hace atractivo y necesario este universo. Pero sinceramente no creo que la sobreoferta se deba a esto. De hecho, las audiencias por momentos manifiestan su hartazgo de la agenda tradicional periodística, y nos obligan a pensar contenidos transversales que se escapen de la temática diaria de política, economía y policial.

La sobreoferta pareciera explicarse mejor por la creación de medios pensados como herramienta política, cuya subsistencia se da por la búsqueda y cobro de pauta oficial, ya que la torta publicitaria privada se achica cada vez más. La manera de diferenciarnos es hacer noticias en vez de solo opinión, y buscar contar historias y grandes coberturas que los demás no están haciendo (contenidos transversales).

¿Cuán relevante es el rating y cuán fácil —o difícil— es calcular el alcance real de la oferta de contenidos? Es relevante porque sigue siendo la herramienta que te permite medir el alcance de tu trabajo y su valor en términos publicitarios. Pero TN se consume en una multiplicidad de pantallas que hoy están afuera de la medición tradicional de IBOPE. Eso hace difuso el alcance real. Lo que sabemos es que la señal conserva un potencial enorme, dados los números que muestra en YouTube por ejemplo, y su comparación con la competencia. Esto es tanto en el vivo como en los cortes de video alojados en la cuenta. Sin embargo, aún no logramos consolidar las mediciones multiplataforma en un único valor.

¿Cuáles son las principales lecciones sobre el uso de redes en estos años? ¿Qué priorizan hoy?

El primer punto fue independizar al equipo de redes y, dentro de ese ecosistema, especializarnos en cada una de ellas. Aunque comparte contenidos con la redacción central, el área de redes trabaja con una lógica distinta e independiente, y con prioridades editoriales diferentes. Aprendimos qué tipo de contenido volcar allí y cuál no. Hoy elegimos estar en todas las plataformas alternando material nativo, genuino y propio con material *evergreen* [sobre temas atemporales]. El objetivo es conservar una presencia de marca intensa.

Los organismos regulatorios europeos están planteando la posibilidad de que el usuario de redes pueda volver a consumir las noticias en forma cronológica (no solo algorítmica). ¿Qué desafíos supondría a este lado del mundo?

Se volvería a poner el acento en el criterio periodístico. En la jerarquización y en la temporalidad de un contenido. Y eso, a priori, pareciera ser una buena noticia. Para un medio como TN, cuyo origen es la TV y no la gráfica, este tipo de distribución podría ser una ventaja, dado el enorme volumen de información y de video que genera de manera constante.

¿Cómo está el consumidor? ¿Qué perfiles encuentran, más allá de la angustia y la expectativa que marcan la coyuntura?

Es complicado generalizar, porque la audiencia general de las señales de noticias fluctúa bastante de acuerdo con el horario. Por la mañana prevalece el que necesita/busca información concreta y servicio. Entre la segunda mañana y la primera tarde el contenido se ablanda, el ritmo tiende a atenuarse y aparece la TV como compañía. En este sentido los canales como TN le ganaron terreno a muchas señales y programas de aire. Por la tarde-noche vuelve la demanda de servicio y de *breaking*, y hacia las últimas horas del día aparece el show del editorial y la opinión.

Más allá de esto, la coyuntura no solo devuelve un espectador angustiado y a la expectativa, sino también sensaciones de hastío y de que ya nada sorprende. Las crisis cíclicas pueden provocar fenómenos inesperados, pero también rasgos de anestesiamiento. Y no olvidemos el fenómeno de confirmación de sesgo; esa necesidad de buena parte del público está muy presente dentro de nuestros análisis.

Este es un aviso de copy como los que se publicaban hace mucho. Pero no lo hacemos por nostalgia, sino porque queríamos hablar un poco. En principio, explicar nuestro nombre, ya que siempre nos preguntan. Somos VMLY&R Argentina. VML, por VML; Y&R, por Young; y Argentina, porque vivimos acá. Estamos tentados en decir que es el país campeón del mundo, así que lo haremos, porque el que es campeón del mundo lo dice hasta en un aviso de una agencia.

Desde que somos VMLY&R no paramos de crecer y les ofrecemos a nuestros clientes un servicio de comunicación completo, dinámico y regionalizado; o globalizado, si es necesario. Además, este año integramos a Dhélet VMLY&R que, con su impronta de boutique creativa, se amalgamó exitosamente con la base estratégica de la agencia, haciendo trabajos más potentes y eficaces. (En la oración anterior, el redactor de este aviso quiso sacarse las ganas de usar la palabra “amalgamó”... gracias por la comprensión).

En VMLY&R Argentina somos más de doscientas personas que amamos la publicidad, la llevamos en la sangre y, también, en algunos betas de los más de dos mil que todavía tenemos y que estamos viendo qué hacer (si sos menor de 30, googleá 'beta cassettes'). Ya volvimos a trabajar presencial tres veces por semana (eso nos hace muy bien) y un par de días de home office, mientras lavamos la ropa o bajamos al súper. Estamos con muchas muchas ganas de seguir haciendo, junto con nuestros clientes, una mejor publicidad, sea en el formato que sea. Ah, atención, llega el momento disclaimer sobre la inteligencia artificial: no le tenemos miedo. Todo lo contrario, le sacaremos el jugo; así como lo hicimos desde siempre con el uso de data y todo tipo de tecnología nueva que fuimos abrazando para mejorar la experiencia y los resultados de cada proceso de comunicación. Eso sí, partiendo de la base de que en nuestra agencia lo humano es lo que termina haciéndonos diferentes y felices.

Finalmente, llegan las últimas líneas de este copy un poco serio, pero con chistecitos que lo hacen un toque ameno (linda palabra): solo nos queda mandarles un abrazo apretado y largo, casi incómodo, a quienes hayan llegado hasta acá.

Perdón por tanto texto, la próxima ponemos un QR.



Young para los amigos.

A portrait of Carolina Wood, a woman with long blonde hair, wearing a blue jacket with a gold zipper. She is smiling slightly and has her arms crossed. The name 'CAROLINA WOOD' is overlaid on the image in large white letters.

CAROLINA

WOOD

“LA INDUSTRIA DE LA ENERGÍA Y LA MOVILIDAD SE ENCUENTRA EN UN MOMENTO DE PROFUNDA TRANSFORMACIÓN EN TODO EL MUNDO”

Carolina es directora de Marketing de Raízen Argentina, licenciataria de la marca Shell, y como tal forma parte de una de las categorías más desafiadas del momento. La digitalización en la atención al cliente, la sostenibilidad como parte indispensable de la agenda o la transformación de los espacios donde antes solo se cargaba combustible, son algunos de los temas que abordamos en esta nota.

Estamos en un momento especial para el país, es un año de muchas novedades para Shell. ¿Sobre qué pilares han ido construyendo su comunicación? Los temas prioritarios en la agenda de comunicación de Raízen tienen como protagonista al consumidor y cómo hacer para seguir mejorando su experiencia con la marca Shell. Para esto hay tres pilares fundamentales y tienen que ver con la innovación, la digitalización con un profundo análisis de datos y la sustentabilidad.

En el último año hemos lanzado una nueva generación de combustibles y lubricantes en los que buscamos la innovación tecnológica demostrada por más de cien años de investigación y desarrollo y el cuidado del medio ambiente desde la reducción de emisiones de CO2. Una nueva formulación de combustibles premium Shell V-Power que limpia el 100% de las partes críticas del motor desde el primer tanque, lo que permite desplegar toda su potencia y aceleración.

También lanzamos el primer lubricante Carbono Neutral del mercado, Helix Ultra 0W-30, un producto elaborado en base a gas natural que compensa la huella de carbono.

Nuestra marca busca siempre satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes. La innovación y sustentabilidad son factores que toman cada vez más relevancia en la toma de decisiones. En toda nuestra compañía estamos trabajando para eliminar o reducir las emisiones incorporando el uso de energías alternativas y aumentando la eficiencia energética de todas nuestras operaciones. Y con este producto estamos ayudando a que nuestros clientes puedan actuar y contribuir con esta causa, ofreciéndoles una alternativa de consumo sostenible con el primer y único producto con estas características del mercado.

POR CARLOS ACOSTA

Siguiendo la tendencia global de diversificación de fuentes de energía, Shell Recharge llega para ampliar y robustecer la propuesta de soluciones de electromovilidad que Shell ofrece a sus clientes.

La industria de la energía y la movilidad se encuentra en un momento de profunda transformación en todo el mundo. En el grupo Raízen nos proponemos ser protagonistas de la transición energética, trabajando cada día para una matriz más limpia y sustentable.

Por el lado de la digitalización, tenemos Shell Box, que es el medio digital que nos permite un contacto directo entre nuestra marca y los clientes. Podremos acceder a más y mejor información para poder ofrecerles promociones, descuentos y beneficios exclusivos y personalizados, todo al alcance de su mano. Esto facilita una experiencia omnicanal.

Las categorías están revisando permanentemente su relación con sus consumidores. ¿Hay también para ustedes un nuevo consumidor?

Cuando se habla de un nuevo consumidor, en realidad se hace referencia a la evolución y cambio significativo de necesidades, preferencias, comportamientos de compra y expectativas debido a diversas influencias, como los avances tecnológicos, los cambios socioculturales y globales. Por ejemplo, la digitalización con un consumidor mucho más conectado, la sustentabilidad con consumidores más preocupados por el impacto en el medio ambiente de los productos y servicios que consumen. El consumidor busca una experiencia de compra más fluida, personalizada y conveniente.

Para las empresas es clave comprender y adaptarse a estas necesidades. Esto implica adoptar y abrazar la digitalización y prácticas que hagan un negocio sostenible en el tiempo y que evolucione con los cambios en la movilidad y el comercio.

También tenemos como prioridad acercar la marca a las nuevas generaciones y como camino estratégico elegimos la música y el gaming que son dos plataformas que nos permiten establecer un vínculo con ellos. A través de estas plataformas les hacemos vivir experiencias con la marca Shell en recitales, meet&greet con sus artistas favoritos, participación con equipos de e-sports y streamers y eventos de gaming. Es fundamental entender cómo conectar la marca con nuestros futuros clientes.

¿Por qué hoy la industria ya habla de movilidad? La industria habla de movilidad porque la energía mueve el mundo. Raízen, licenciataria de la marca Shell, ofrece diferentes formas de energía para movilizar personas, potenciar negocios hoy y en el futuro. Shell es el retailer #1 de movilidad en el mundo con más de 46 mil estaciones de servicio en más de 80 países atendiendo a más de 32 millones de clientes por día.

¿En qué aspectos están trabajando para reforzar la fidelización hacia la marca? La fidelización hacia una marca se construye por su trayectoria y reputación, por los productos, servicios y beneficios que ofrece y la conveniencia. En el caso de Shell, estamos innovando en tecnología de productos combustibles y lubricantes constantemente. La nueva formulación es el resultado de años de investigación y desarrollo de un equipo integrado por más de 150 científicos en colaboración con las principales alianzas estratégicas, como Ferrari y Ducati. Además, es el único combustible utilizado y recomendado por Scuderia Ferrari, y contiene al menos el 99% de los mismos tipos de compuestos que se usan en las más altas exigencias de Fórmula 1.

Contamos con Shell BOX, que no solo es una app de pagos, sino que se convirtió en el programa de beneficios de Shell. Un programa que se caracteriza por tener alcance nacional y transversal a todas las generaciones, con una propuesta de valor simple y atractiva que les permite a los socios que realicen compras en las estaciones de servicio y en tiendas Shell Select acumular puntos para canjear en futuros consumos por descuentos en combustibles, lubricantes o productos de las tiendas Shell Select.

La propuesta de valor está diseñada tanto para los clientes que abonen con la app Shell BOX como para aquellos que aún no estén dispuestos a utilizar medios de pagos digitales; quiénes con solo presentar el DNI en las estaciones de servicio Shell, podrán acceder a toda la propuesta de valor del programa.

Decidimos desarrollar un programa propio, compuesto por un ecosistema de fidelización que ofrezca una experiencia de valor superadora para nuestros clientes y que trascienda nuestras estaciones de servicio.

¿De qué manera han ido incorporando la tecnología en la atención al cliente? El lanzamiento de Shell BOX, la app de pago, permite al cliente tener una experiencia 100% digital desde el pago, la acumulación y el canje de puntos, uso de descuentos y otras promociones sin necesidad de bajarse de su auto con el solo escaneo del QR.

Esto nos permite relacionarnos digitalmente con el cliente y ofrecerle una experiencia omnicanal. Por otra parte, la información de compra de clientes que nos da el programa nos permite diseñar y desarrollar propuestas segmentadas y personalizadas. Esto lo podemos hacer a través del machine learning y la automatización de procesos.

Hoy las estaciones de servicio han dejado de ser un lugar de paso para convertirse en espacios de encuentro. ¿Qué respuesta han encontrado con la inauguración de nuevas tiendas? Actualmente el consumidor busca conveniencia, y esto es un amplio surtido de productos de alta calidad, opciones de comida saludable, diferentes tipos de productos para los diferentes momentos del día, formatos cómodos y cálidos, espacios de esparcimiento, trabajo o reunión. Las tiendas de conveniencia son lugares donde pasar un buen rato, compartir con amigos y familia, o hacer una parada en el día.

En tiendas de conveniencia nuestra marca es Shell Select y se está renovando para ofrecer a nuestros clientes espacios más cómodos, cálidos y luminosos, y seguir deleitándolos con el mejor café y una amplia variedad de comidas y pastelería. Adicionalmente tenemos el servicio de delivery de modo de facilitar la llegada de productos de nuestras tiendas a los hogares. Este es un negocio que está en constante evolución y crecimiento y completa la experiencia integral de las estaciones de servicio.

Cuando se aborda el tema el tema sustentabilidad y marcas con propósito, ¿qué tiene Shell para decir? Las marcas con propósito son aquellas que van más allá de simplemente vender productos y servicios y buscan tener un impacto positivo en la sociedad y en el mundo.

Para Raízen, la sustentabilidad está en el centro de la propuesta de valor. Deseamos redefinir el futuro de la energía que mueve el mundo y transforma la vida de la gente. La estrategia de Shell es más valor con menos emisiones, con el propósito de proveer más soluciones de energía limpia y convertirse en un negocio de energía de cero emisiones. Pero hay que asegurar una transición energética balanceada donde no habrá una única solución que formará parte de la matriz energética del futuro.

Hemos lanzado Shell V-Power que limpia al 100% las partes críticas del motor reduciendo las emisiones de CO2. En lubricantes contamos con Helix Carbon Neutral, el primer lubricante del mundo hecho a base de gas natural que compensa la huella de carbono. Y dentro de nuestra propuesta de valor también contamos con corredores importantes del país con nuestra propuesta de electromovilidad Shell Recharge.

La industria de la energía y la movilidad se encuentra en un momento de profunda transformación en todo el mundo. En el grupo Raízen nos proponemos ser protagonistas de la transición energética, trabajando cada día para una matriz más limpia y sustentable.

Para Raízen, la sustentabilidad está en el centro de la propuesta de valor. Deseamos redefinir el futuro de la energía que mueve el mundo y transforma la vida de la gente. La estrategia de Shell es más valor con menos emisiones, con el propósito de proveer más soluciones de energía limpia y convertirse en un negocio de energía de cero emisiones.



TU MEJOR ELECCIÓN



EL LABORATORIO DEL FUTURO

T/C LATVIJA

¿Qué ideas estás comprando? Hay eventos clave en la agenda de cada industria. Espacios de reflexión y propuesta que resultan en una radiografía del momento y exponen las inquietudes y respuestas del sector. ¿Pero qué pasa después? ¿Qué hacemos con todo ese conocimiento colectivo acumulado? Con ayuda de la inteligencia artificial, Letonia decidió bucear en los archivos de las últimas diez ediciones de la Bienal de Arquitectura de Venecia y poner en evidencia todo lo que ya se ha pensado, propuesto e inventado, bajo la forma de un gran supermercado y con la esperanza de que podamos discernir las problemáticas globales de primera necesidad y llenemos el changuito combinando ideas que ya existen, para solucionarlas.

POR MARTA GONZÁLEZ MUGURUZA

ities,
architecture
and society

ARCHI

Como respuesta a la consigna “El laboratorio del futuro”, uno de los temas principales de la Bienal de Arquitectura de Venecia en curso, Letonia transformó su pabellón en una atractiva experiencia de supermercado: T/C Latvijs. El proyecto celebra los veinte años desde la primera participación de Letonia en este encuentro global y propone explorar la conexión entre La Bienal como supermercado y los diferentes pabellones nacionales como productos en exhibición que los visitantes eligen y consumen. “Los supermercados son sistemas de datos que recopilan e interpretan información para servir mejor a sus clientes. Son los futuros laboratorios de nuestra vida cotidiana”, asegura el equipo curatorial. “Un experimento no es posible sin experimentadores. Y eso significa que el resultado no estará determinado por nuestros deseos o expectativas, sino por las acciones y actitudes de cada experimentador ante la oportunidad de tomar sus propias decisiones, observar y mirar; ser activo y participar o tener curiosidad e interés hasta el final”, resaltan.

Así es como cada edición de la Bienal de Arquitectura se cuenta a través de una colección de packs falsos de alimentos y bebidas. 506 “productos únicos”, para ser exactos, desarrollados por Ernests Cerbulis, Ints Mengēlis, Toms Kampars, Karola Rubene y equipo con la ayuda de IA, resumen las propuestas de los diferentes países participantes a lo largo de las últimas diez ediciones del evento y ponen en juego de manera literal nuestra posición como espectadores y consumidores de ideas. Cada visitante de T/C es invitado a elegir su bienal favorita lanzando una bola al estante que la representa y a tomar tres productos que pasarán por la caja registradora. “Las respuestas a las preguntas están listas, qué hacer con ellas depende de cada individuo. Solo se simplifica la forma de obtener las respuestas. Cuando el creador del futuro ingresa al supermercado, se encuentra en un ambiente seguro y familiar en el que es natural tomar decisiones. Sin embargo, es clave recordar que para lograr el objetivo hay que tener interés, curiosidad y profundizar más”. Buscando profundizar más en el proyecto es que conversamos con Uldis Jaunzems Pētersons y Ernests Cerbulis.

¿Podrían guiarme a través del proceso del proyecto? ¿Cuál fue el disparador?

Uldis: El proyecto tuvo muchos layers durante su desarrollo pero hubo dos disparadores cruciales para nosotros en la búsqueda del resultado final: el deseo conjunto del equipo de crear un espacio compartido que nos permitiera correr los riesgos de la posición de saber las respuestas. Y el objetivo era, y lo es todavía, pensar y crear en un contexto global. La estética pop también es divertida para trabajar, convoca e interpela.

¿Cuál fue el prompt que le dieron a la IA? ¿Y qué marco de research fue estipulado?

Ernests: Para hacerte corta la historia, tomamos diez catálogos. Cada página de apertura de catálogo fue escaneada con un iPhone. El texto escaneado fue traducido y copiado en ChatGPT bajo la premisa “en 50 palabras”. El resultado fue vuelto a notas y luego organizado. Los títulos usados por los participantes nacionales anteriores se convirtieron en etiquetas y las breves perspectivas de IA, en ingredientes. Para diseñar productos simplemente jugamos con las categorías y los prompts. Surgieron 506 productos de las 1500 opciones.

Por supuesto también debieron visitar las propuestas de Letonia de las últimas diez bienales. ¿Cómo se sintió?

Uldis: Inevitablemente las ves en una proporción 9/506. Es revisitarlas pero con un contexto diferente. Aumenta la autoconciencia. Plantea las preguntas.

¿Cuál fue el desafío más grande?

Uldis: Dos. Cerrar el camino del Arsenale con puertas de supermercado fue una misión desafiante. Operar de manera de cubrir los gastos.

¿Qué pondrías en tu changuito personal?

Ernests: Es una decisión muy íntima e individual pero puede servir de ejemplo: algo de Metamorph (Musli) para el desayuno, algo de Fun-da-mentals, dulce caramelo modernista y, para más diversión, Svizzera 240: House Tour (¡una botella de vino!)

¿Cómo reaccionó La Bienal respecto al proyecto? **Uldis:** En términos de visitantes, críticos y espectadores, la reacción ha sido mayoritariamente positiva. La Bienal como organización está bastante alejada de sus participantes.

La exhibición todavía continúa y estoy segura de que tienen al menos números parciales. ¿Qué productos está “comprando” la gente con más frecuencia?

No te podemos contestar esta pregunta por el momento, pero no falta tanto para descubrir qué producto fue el más “comprado”. Lo sabremos a fin de año. Se hicieron cerca de 12.000 compras hasta ahora.

Si tuvieras que arriesgar, ¿dirías que esas elecciones fueron determinadas por el diseño de packaging, la nacionalidad o el valor de cada propuesta?

Ernests: Respecto a las elecciones, estaba claro desde el principio que uno de los factores determinantes en el proceso de selección sería la afiliación por nacionalidad, seguido del deseo de encontrar un producto asociado a alguien que conocés o con quien tenés alguna conexión. Sin embargo, no se puede descartar que en la mayoría de los casos las decisiones se tomen de forma inconsciente, centrándose principalmente en las categorías de productos favoritas y luego considerando el diseño. Una vez concluida La Bienal llevaremos a cabo un análisis más completo y profundo.

¿Creés que este comportamiento se traduce, por ponerlo de alguna manera, en el escenario sociopolítico?

Ernests: Sí. Nuestro proyecto es, en algún sentido, universal y puede definitivamente ser integrado y utilizado, por ejemplo, para llevar adelante estudios de conductas sociales en supermercados, donde la gente puede expresar sus opiniones eligiendo productos, emitiendo así su voto sobre cuestiones sociales importantes a nivel local.

Sos consciente de que la ubicación que cada producto ocupa en la góndola del supermercado no es aleatoria ni casual, ¿cómo diseñaron el recorrido dentro del supermercado?

Ernests: Los productos en las góndolas no tienen posiciones predeterminadas pero cada Bienal tiene su color característico y fue utilizado para diseñar el layout de cada estante.

¿Cuál es tu posición personal respecto a qué pasa con todo el conocimiento colectivo acumulado después de una Bienal y cuál es la manera de asegurar que se ponga en práctica?

Ernests: Me parece que lo más importante que obtendremos son estadísticas sobre cuán activos y dispuestos a participar en los procesos están los visitantes de La Bienal. El cierre de La Bienal siempre tiene el número absoluto de asistentes, en ocasiones los pabellones cuentan el número de personas que se quedaron dentro, no solo de paso. De este modo podremos saber con bastante precisión cuántos visitantes se interesaron realmente por nuestro pabellón y así derribar algunos mitos y nivel de interés.



UNKNOWN JAPANESE ARCHITECTURE AND CITIES - SURREALIST ARCHITECTURE AND THE CITY'S UNCONSCIOUS (Japón)
Bienal 2006

“Cities, Architecture & Society”

La arquitectura surrealista de Terunobu Fujimori y los movimientos de la Sociedad de Observación de Carreteras (ROJO) están activos en Japón. ROJO busca escenas urbanas interesantes en todo el mundo, mientras el equipo de Fujimori construye sus ideas. La exposición vincula los dos movimientos, sacando a la luz una dirección nueva y desconocida.



ACTIVATORS - LOCALLY ACTIVE ARCHITECTURE (Hungría)
Bienal 2016

“Reporting from the front”

Un grupo de arquitectos jóvenes de Hungría revitalizó un edificio abandonado en un parque trabajando con proveedores y materiales locales, e involucrando a la comunidad e incluso a un prisionero. El proyecto se convirtió en una actividad social y dio lugar a una red de colaboración más amplia.



VERTIGO HORIZONTAL

Argentina
“Vertigo Horizontal” exhibition showcases Argentina’s architectural practices, including public parks, social infrastructure, and participatory initiatives, in response to FREESPACE principles. The exhibition reflects on the relationship between geography and architecture in Argentina.

€ 0.00
Select product
Quantity: 1 **ADD TO BAG**

- Secure payment
- Physical orders will be shipped starting from July 2023
- Free shipping
- Returns within 30 days

VERTIGO HORIZONTAL (Argentina)
Bienal 2018
“Freespace”

La exposición “Vértigo Horizontal” muestra las prácticas arquitectónicas de Argentina, incluidos parques públicos, infraestructura social e iniciativas participativas, en respuesta a los principios de FREESPACE. La exposición reflexiona sobre la relación entre geografía y arquitectura en Argentina.



CO-EVOLUTION - DANISH/CHINESE (Dinamarca)
Bienal 2006
“Cities, Architecture & Society”

CO-EVOLUTION es una colaboración danesa-china que tiene como objetivo crear modelos sostenibles para el desarrollo urbano en China. El rápido crecimiento y la urbanización de China pueden tener consecuencias ambientales y sociales impredecibles si se siguen utilizando los modelos de desarrollo urbano y los métodos de producción tradicionales. En el proyecto se integran los Principios del Ecuador, directrices internacionales para minimizar los impactos ambientales y sociales negativos. CO-EVOLUTION es una red a largo plazo de las mejores universidades chinas y jóvenes arquitectos daneses, que vincula enfoques holísticos y sostenibles de resolución de problemas con el crecimiento explosivo de la construcción china.



NO MAN'S LAND

Antigua República Yugoslava de Macedonia
No Man's Land focuses on the relationship between public and private space, using distorted urban landmarks and subjective creations to explore multicultural geographies. It invites us to diagnose cultural resources through architectural cryptograms, confronting our obsessions with possession and accumulation. The exhibit challenges viewers to find the courage to confront these issues and consider the strength of will required to let go of material possessions.

€ 0.00
Select product
Quantity: 1 **ADD TO BAG**

- Secure payment
- Physical orders will be shipped starting from July 2023
- Free shipping
- Returns within 30 days

NO MAN'S LAND (Antigua República Yugoslava de Macedonia)
Bienal 2016
“Reporting from the front”

No Man's Land se centra en la relación entre el espacio público y privado, utilizando puntos de referencia urbanos distorsionados y creaciones subjetivas para explorar geografías multiculturales. Nos invita a diagnosticar neurosis culturales a través de criptogramas arquitectónicos, confrontando nuestras obsesiones por la posesión y la acumulación. La exposición desafía a los espectadores a encontrar el coraje para enfrentar estos problemas y considerar la fuerza de voluntad necesaria para dejar de lado las posesiones materiales.



HOMELAND NEWS FROM PORTUGAL (Portugal)
Bienal 2014
“Fundamentals”

La representación portuguesa en la XIV Exposición Internacional de Arquitectura es un periódico llamado “Patria” que se distribuirá tres veces durante la exposición. Su objetivo es reflexionar sobre la modernización de Portugal y abordar la crisis inmobiliaria del país a través del trabajo de seis grupos de arquitectos que trabajan en diferentes tipologías de vivienda en seis ciudades. El periódico pretende ser crítico y propositivo, buscando romper el actual estancamiento en la arquitectura y promover nuevas formas de practicar la disciplina.



HYBRID LANDSCAPES: DESIGNING URBAN AGGLOMERATIONS IN THE NETHERLANDS, 1980-2004

The Dutch Pavilion focuses on the interplay between urban development and landscape in the Netherlands, showcasing three urban projects: Prinsentland, Leidsche Rin, and Maastricht Belvedere. The exhibition highlights how Dutch urban planners incorporate artificial landscape morphology to diversify projects, connecting places to their history and environment. The design treat city and countryside as complementary entities, reflecting a unique Dutch interpretation of the role landscape plays in urbanization and urban agglomerate development.

€100
Select Product
Quantity: 1 ADD TO BAG

- Secure payment
- Physical orders will be shipped starting from July 2023
- Free shipping
- Returns within 30 days



PRISON TO PRISON, AN INTIMATE STORY BETWEEN TWO ARCHITECTURES

"Prison to Prison" project compares two opposing architectures - a prison and a prison village - to initiate dialogue on pressing issues and enrich cultural Dimensions

€100
Select Product
Quantity: 1 ADD TO BAG

- Secure payment
- Physical orders will be shipped starting from July 2023
- Free shipping
- Returns within 30 days

HYBRID LANDSCAPES: DESIGNING URBAN AGGLOMERATIONS IN THE NETHERLANDS, 1980-2004 (Países Bajos) Bienal 2004 "Metamorph"

El Pabellón Holandés se centra en la interacción entre el desarrollo urbano y el paisaje en los Países Bajos y muestra tres proyectos urbanos: Prinsentland, Leidsche Rin y Maastricht Belvedere. La exposición destaca cómo los planificadores urbanos holandeses incorporan la morfología artificial del paisaje para diversificar proyectos, conectando lugares con su historia y su entorno. Los diseños tratan la ciudad y el campo como entidades complementarias, reflejando una interpretación holandesa única del papel que desempeña el paisaje en la urbanización y el desarrollo de aglomerados urbanos.

PRISON TO PRISON, AN INTIMATE STORY BETWEEN TWO ARCHITECTURES (Uruguay) Bienal 2018 "Freespace"

El proyecto "Prisión a Prisión" compara dos arquitecturas opuestas, una prisión y una aldea-prisión, para iniciar un diálogo sobre cuestiones urgentes y enriquecer las dimensiones culturales.



ARGENTINA: IDENTITY IN DIVERSITY

The exhibition explores the relationship between architecture and society through the lens of inheritance and cultural heritage. The exhibition showcases diverse works that reflect Argentina's identity and legacy, with a site-specific installation by Clorindo Testa as its centerpiece.

€100
Select Product
Quantity: 1 ADD TO BAG

- Secure payment
- Physical orders will be shipped starting from July 2023
- Free shipping
- Returns within 30 days

ARGENTINA: IDENTITY IN DIVERSITY (Argentina) Bienal 2012 "Common Ground"

La exposición explora la relación entre arquitectura y sociedad a través de la lente de la herencia y el patrimonio cultural. La exposición muestra diversas obras que reflejan la identidad y el legado de Argentina, con una instalación específica de Clorindo Testa como pieza central.

WE + WUNDERMAN THOMPSON 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.