

Apertura
PRESENTA

TARGET

Un especial con las últimas
tendencias de publicidad,
marketing y branding. Cómo
comunicar en tiempos de crisis.

TARGET

Puesto

1

Arcor

Evolución '19-'20

1 =

2

MercadoLibre

5 ↑

3

Toyota

0 =

4

Coca-Cola

3 ↓

5

YPF

0 =

Fuente: SEL Consultores Apertur
www.apertura.com.ar/branding

Top Brands 2020

El valor en los hechos

Las marcas del top 5 del ranking Top Brands de APERTURA y SEL Consultores cuentan el detrás de escena de la construcción de marca en cuarentena, donde el storytelling ya fue reemplazado por un storydoing que también afecta a la pauta.

Apertura

Por Lucila Lopardo

La nueva edición del *ranking* de Top Brands que cada año realizan APERTURA y SEL Consultores llegó en un contexto atípico para la historia de la humanidad y, por ende, para las marcas. En total, 260 líderes de opinión eligieron a las firmas más valoradas. En esta edición, Arcor recuperó la punta luego de que fuera tomada por Coca-Cola en 2019, firma que se destacó durante el período de aislamiento obligatorio por la edición de “Por Todos” –una resignificación del “Para Todos” ideado por el creativo Martín Mercado en medio de la crisis del 2001. Pero, esta vez, Coca-Cola se quedó con el cuarto puesto y fue superada por Mercado Libre, en segundo lugar, y por Toyota, en el tercero.

La empresa creada por Marcos Galperín no solo se la jugó y cambió el “apretón de mano” por el “codo a codo” en su logo, también apeló a la concientización y a la pauta en medios analógicos con “La tapa del lunes”. “Los argentinos tenemos el diario del lunes. Usémoslo para ganarle al virus”, se pudo leer en las tapas de los diarios locales del 23 marzo, solo un fin de semana después de declararse la primera cuarentena obligatoria en el país. En paralelo, durante los últimos 100 días de aislamiento, las noticias sobre la capitalización de mercado del unicornio argentino no dejaron de actualizarse. Al cierre de esta edición, el valor de la empresa había llegado a los US\$ 50.000 millones en Wall Street.

Toyota se mantuvo, firme, en el tercer puesto. En cuarentena, la automotriz japonesa apostó a la digitalización de toda su cadena de venta y esta apuesta es para el largo plazo, lo que implica un cambio de paradigma total: de las visitas al concesionario hasta lograr el sí final a un paso a paso que permitirá realizar todas las operaciones de manera remota y hasta enviar el 0Km al domicilio del comprador.

En quinto lugar aparece YPF, la petrolera que tuvo que atravesar el cambio de Gobierno. “La renovación de autoridades y reconfiguración de la compañía sucedió casi en paralelo a la pandemia. Algunos nos incorporamos a YPF en enero, pero el nuevo CEO y la designación de sus principales colaboradores fue hace pocas semanas”, reconoce Leandro Caruso, nuevo CMO de la firma. Sociólogo egresado de la Universidad de Buenos Aires (UBA), Caruso se desempeñó durante más de 25 años como consultor independiente de investigación de mercados y marketing. Para el ejecutivo, el principal valor de YPF está en lo nacional, el hecho de que es percibida como “nuestra” por los argentinos y, además, porque ofrece el valor de la energía al que define como “un concepto cargado de positividad”.

“Claramente, una de las grandes tendencias del mundo de las marcas en contexto de pandemia fue el vuelco que hubo hacia los canales de venta digitales, que en su momento se veían como secundarios en muchas categorías. Muchas marcas y muchos consumidores se vieron obligados a recu-

Puesto		Evolución '19-'20
6	Google	2 ↓
7	La Serenisima	1 ↓
8	Natura	4 ↑
9	Unilever	0 =
10	Banco Galicia	5 ↑
11	Apple	3 ↓
12	Ford	1 ↓
13	Mercedes-Benz	3 ↓
14	Samsung	3 ↑
15	Cervecería y Maltería Quilmes	2 ↓

rrir a nuevas formas de vender y comprar que llegaron para quedarse”, sostiene Julia Kaiser, directora de Estrategia en Havas/HOY, quien destaca que las principales consultas de sus clientes tuvieron más que ver con recibir “apoyo” para reinventar su producto y, en segundo lugar, con dar un mensaje alineado al contexto. “Los clientes que no se vieron tan afectados querían saber cómo podían comunicar con sensibilidad y qué podían aportar desde su lugar. Las consultas que recibimos y los cambios que se tuvieron que hacer fueron desde modelo de negocio hasta detalles de cómo evitar el uso de ciertas palabras”, sostiene Kaiser.

Gisela Gutiérrez es directora Ejecutiva de We Are Planta, agencia dedicada a construir marcas y consumidores más conscientes con foco en la sustentabilidad, la perspectiva de género y el impacto positivo. Desde hace un año que funciona al 100 por ciento con un equipo nómada digital, cada uno desde la ciudad en que reside y evitando reuniones presenciales innecesarias. “Cuando empecé era ‘la hippie’, porque hacíamos todos los procesos de manera virtual o porque nos empezamos a enfocar, desde la propuesta de valor, en valores y cuestiones más trascendentales. Hoy esto se aceleró y las marcas con las que hablamos hace un año nos están contactando ahora”, destaca.

“El valor” es aquella cualidad o conjunto de cualidades por las que una persona o cosa es apreciada o bien considerada.

TARGET



“Los kioscos son uno de los canales más afectados y los estamos apoyando con dos iniciativas”.

Valeria Abadi, gerente de Arcor.

En 2020 esto tomó relieve para las marcas. ¿Por qué son consideradas en medio de una emergencia sanitaria y económica a la que se le suman conflictos sociales y medioambientales? ¿Cómo enfrentan las marcas a este gran “dilema” que se convirtió la realidad? Al cierre de esta edición, había empezado la campaña #StopHateforProfit generada tras la negativa de Facebook de eliminar un discurso del presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, en el que se pronunciaba en contra del movimiento #BlackLivesMatters. Por este hecho, Unilever comunicó que no colocará más publicidad en Facebook y Twitter en Estados Unidos hasta fin de año por “fomentar el discurso del odio” y porque estas plataformas “no agregan valor a las personas y a la sociedad”. A esta medida se sumaron otros gigantes como Coca-Cola y Ford (suspendieron la publicidad en redes por un mes), HP (aclaró que dejará de sumar publicidad hasta que vea que las redes son un “entorno más seguro”) y Adidas (“hasta que termine julio”), entre otros. Se calcula que, en total, 90 auspiciantes dieron de baja sus anuncios en esas redes. Al día siguiente del anuncio de Unilever, las acciones de Facebook y Twitter cayeron un 7 por ciento.

Sobre este tema, Kaiser aclara que las marcas siempre fueron construcciones colectivas en la mente de las personas y que eso no deja de ser cierto hoy. “Lo que pasa es que las personas tenían muchas menos fuentes de información de las que nutrirse, entonces lo que sabían sobre una marca provenía principalmente de la publicidad”, explica. Hoy, la cantidad de información a la que las personas están expuestas no solo cambió la percepción de las marcas, sino del mundo. “Las marcas pasaron de marcar tendencia a correr por detrás de los movimientos sociales tratando de formar parte. Es un cambio de paradigma, pero creo que es un cambio de paradigma muy desafiante y, si sabemos cómo abordarlo, le puede abrir nuevas puertas a nuestra creatividad”, añade.

La red social de Mark Zuckerberg emitió un comunicado en el que asegura que se invierten “miles de millones de dólares cada año para revisar y actualizar las políticas”. “Somos auditados por grupos de derechos civiles y hemos vedado de Facebook e Instagram a 250 organizaciones de supremacía blanca. Las inversiones que hemos realizado en Inteligencia Artificial nos permiten identificar 90 por ciento del contenido con discurso de odio antes de que los usuarios lo reporten”, aseguró la firma en su comunicado global. Así, en un momento donde todos hablan de digitalización, se ve cómo –y ahora sí– el *storytelling* se transformó en *storydoing*. Y ese “hacer” implica, más que nunca, decidir qué se hace con el presupuesto.

Salvar la Pascua

Tras un 2019 fuera de la punta, Arcor recuperó el primer puesto en el *ranking* de Top Brands. “Este fue un año inesperado, nadie tenía un plan de pandemia ni pensó que esto podía pasar”, reconoce Valeria Abadi, gerente Corporativo de Comunicación Institucional y Servicios de Marketing de Grupo Arcor, para quien la emergencia sanitaria que se combina, en la Argentina, con la crisis económica puso a prueba “la capacidad de pensar en el otro, no solo desde una mirada comercial sino, también, como comunidad”. En ese sentido, Abadi reconoce que Arcor es una marca que desde siempre estuvo bien articulada con otras empresas, organizaciones y asociaciones civiles y que fue esa trayectoria la que los ayudó a accionar rápido y en red.

El primer hecho que Abadi destaca como acción de marketing de cuarentena fueron las Pascuas: “Es un evento que se planifica con mucha anticipación, se produce con anticipación y la pregunta fue: ‘¿Y ahora qué hacemos con todos estos huevos?’”. En ese momento la cuarentena recién había empezado: la gente salía menos, compraba menos y el contacto con esas góndolas actualizadas llenas de huevos de chocolate era menor. Sin embargo, la marca registró una necesidad de festejo: una encuesta realizada por la empresa Datos Claros a 1001 casos panelistas, entre el 1° y el 5 de abril, reveló que 8 de cada 10 consumidores iban a festejar la fecha y que para el 90 por ciento era “muy importante”. Por eso, y “en menos de una semana”, la empresa habilitó el canal de venta por WhatsApp con entrega y distribución en todo el país a través de la red de distribuidores. ¿El desafío?

Apertura

Esa red nunca había trabajado con el consumidor final. “Salvamos la Pascua”, asegura Abadi quien cuenta que salieron a comunicar esta acción en todos los medios masivos y digitales y que, además, sumaron la donación de huevos a los principales hospitales del país.

Con la continuidad de la cuarentena, la firma decidió salir, a principios de julio en la semana de la dulzura, con su propia plataforma de venta directa, “Arcor en casa”, y con entrega gratuita en todo el país. “Esto es una innovación enorme y la pudimos hacer en tiempo récord”, dice Abadi y aclara que esto no quiere decir que se vaya a reemplazar a los kioscos, sino todo lo contrario. Las ventas minoristas fueron las más golpeadas en estos más de 100 días de aislamiento obligatorio y en el AMBA en particular. Según datos de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), las ventas minoristas cayeron un 50,8 por ciento en mayo. Dentro de esa baja, el rubro de alimentos y bebidas bajó un 14,8 por ciento. Los kioscos no pueden apalancarse en el *ecommerce* y están más ligados a la compra de “oportunidad”, en una parada de colectivo, cerca de una escuela o cualquier otra institución. Con la actividad parada, desde Arcor informan que ya hay 23.000 que cerraron sus puertas en todo el país. “Es uno de los canales más afectados y si bien estamos con la venta *online*, los estamos apoyando con dos iniciativas”, subraya Abadi. Estas son: “Salvemos al Kiosco”, para el que la firma dispuso \$ 140 millones para apoyar la reapertura de más de 10.000 locales, y “Ayudando a tu Kiosco, tu plata vale doble”, que propone la adquisición de *vouchers online* que duplican su valor cuando los consumidores retiran los productos en su kiosco amigo. “Lo que Arcor eligió y lo que elige en general es dar soluciones y en este contexto tratamos de que sean soluciones para la vida, para el consumidor y para los kioscos”, define Abadi.

En este marco, la ejecutiva reconoce que la estrategia de comunicación se abocó de manera muy fuerte a los canales digitales. “Estamos aumentando la conversación en redes propias con contenido relacionado al cuidado y la higiene y actividades de esparcimiento y entretenimiento”, explica y agrega que esto derivó en que haya muy poca pauta en televisión. “Prácticamente en TV de todo lo que teníamos planificado no salió nada. En un año normal podríamos hablar de que el 20 por ciento iba a lo digital, ahora, casi que la televisión no arrancó”, reconoce.

Codo a codo

La cuarentena obligatoria se anunció el jueves 19 de marzo y entró en vigor al día siguiente, viernes 20 de marzo. Esa mañana, la directora de Branding y Comunicaciones de MercadoLibre mandó un mensaje al equipo: “Esto va a afectar a las comunidades, hay que tomarlo en serio”. Con esa bajada, la agencia GUT empezó a trabajar. De ese trabajo surgió un nuevo logo: chau apretón de manos, hola saludo con codos. “Así empezamos a crear un *awareness* de la temática. El viernes salimos con el logo y el sábado me manda un mensaje

Marcos Galperín y me dice: ‘Cambiemos el logo en todo’”, destaca Sean Summers, Chief Marketing Officer de la firma. Al cambio de logo le siguió la “tapa del lunes 23 de marzo” en los diarios del sábado 21 a nivel regional. “Los primeros días nadie se tomaba la situación en serio y nos propusimos duplicar la apuesta y empezar a usar todos los medios para concientizar sobre lo que estaba pasando”, afirma. Para Summers, todo lo sucedido en este período reflejó y tangibilizó al 100 por ciento el ADN emprendedor de la firma, su propósito para democratizar el comercio.

“Ya desde 2019 la marca se animó a hacer cosas que la exceden desde el negocio”, subraya y cita la campaña “Cajas” que salió en plena contienda electoral, con las locuciones del actor Luis Brandoni y la actriz Florencia Peña, conocidos, cada uno, por tener una visión política distinta, pero a los que se los escuchó juntos con un mensaje de optimismo en el que se aclara que “lo mejor está por llegar”. “Esta campaña llegó a un territorio en el que ninguna marca se mete, en el deber cívico y en el enviar un mensaje de optimismo respecto del futuro. Merca-

“Ya desde 2019 la marca se animó a hacer cosas que la exceden desde el negocio”.

Sean Summers, CMO de MercadoLibre.



TARGET



Juan Pablo Grano (gerente de Marketing de Toyota), Diego Recalde (VP de Coca-Cola) y Leandro Caruso (CMO de YPF).

doLibre empezó a ponerse en los zapatos del usuario”, destaca.

En este sentido, para Summers en este período se intensificó más el “primero hacé y después contá”. Para esto, así como activaron en menos de 24 horas el cambio en la comunicación generaron dos alianzas con los que serían dos necesidades clave: la salud y la alimentación, a través de campañas de donación a la Cruz Roja y Banco de Alimentos. Por otro lado, también ofrecieron una baja en las comisiones para los usuarios y vendedores. En paralelo, la valuación del *marketplace* siguió creciendo y las búsquedas de personal, también. En medio de la crisis económica y con cese de actividades y reducción de personal en otras industrias y cierre de comercios, MercadoLibre anunció la contratación de 5000 nuevos empleados en toda la región. Y el foco en la región no está de más, Summers destaca como un gran valor de la marca el haber logrado la expansión: “El 60 por ciento del negocio está en Brasil, somos líderes en México y allí competimos contra la empresa más grande del mundo; en paralelo, la mitad del plantel está en la Argentina”. Para el ejecutivo, el éxito está en que la firma es “cero dogmática”. “Somos una compañía que nació en el marketing digital programático, en el que si invierto un peso, el retorno está determinado”, explica y aclara que este marketing de *performance* los llevó en principio a ser importantes inversores de publicidad en Google y Facebook, pero, con los años, se abrieron y construyeron marca en otras plataformas. “Nos hemos ido animando a la televisión abierta... Los medios son importantes y nuestro desafío, como marca, es encontrar un equilibrio entre el marketing y el *branding*, lo que se llama ‘brandformance’”, cierra Summers.

Compra digital

Marcas que van de lo analógico a lo digital. Otras que nacieron como puntocom y empiezan a crear valor en otros medios y entornos. En todos los casos, la estrategia tiende a un equilibrio, pero lo cierto es que un contexto en el que el aislamiento social es la regla y las salidas están vedadas, la continuidad de la operación depende de poder concretar la venta del producto de manera 100 por ciento remota, y

Toyota destinó todos sus esfuerzos a lograrlo en un tiempo récord. Juan Pablo Grano, gerente de Marketing de Toyota Argentina, explica que, al trabajar por año fiscal y no por año calendario, el ciclo de actividades de la marca comenzaba en abril. “La pandemia nos agarró al comenzar el año y fue borrón y cuenta nueva, tuvimos que revisar la estrategia de nuevo y revisar los planes y los presupuestos”, explica y reconoce que el sector ya venía con dificultades desde 2019 por la caída de la demanda, pero con el Covid-19 las prioridades del marketing cambiaron por completo.

“La digitalización pasó a ser la prioridad por una cuestión lógica: perdimos los puntos de contacto con los clientes desde los concesionarios hasta los de activación propia como *stands* y eventos”, destaca. La prioridad digital fue de la mano del negocio: “Teníamos que darle soporte al área de ventas para seguir haciendo operaciones y manteniendo el mayor volumen de operaciones”. Este proceso de venta *online* comenzó en diciembre de 2019, pero con la pandemia se aceleró al nivel de que hoy ya se puede cotizar cualquier vehículo a través de la *web*. “La teníamos lanzada, desarrollada y funcionando pero lo que hicimos fue potenciarlo desde la comunicación y durante abril y mayo todos nuestros esfuerzos fueron para hacer conocer este canal digital”, explica Grano. Con el *slogan* “Cotizá sin salir de tu casa”, la campaña fue totalmente *online*. En este sentido, el ejecutivo reconoce que la torta entre la pauta digital y analógica se dio vuelta. “Hoy claramente predomina lo digital y estamos yendo a que los próximos años entre el 70 y el 75 por ciento de la pauta sea digital”, asegura y destaca la incorporación de plataformas de CRM con la posibilidad de segmentar mensajes y necesidades según el perfil del cliente: “No es lo mismo hablar en una instancia de venta que mandar el mensaje de recordatorio para el service del vehículo. Queremos que el mensaje sea pertinente”.

Ahora el foco está en que la compra del auto se pueda hacer 100 por ciento de manera remota. “Estamos considerando la posibilidad de sumar el *delivery* del auto a la casa”, cuenta Grano. A esto se le suma la importancia del “*safe tracking*”, es decir, el seguimiento de todo el proceso desde que se toma

TARGET

la decisión y se seña el vehículo hasta que se recibe. “En ese punto es en el que está el mayor desafío, la pregunta del ‘ya lo señé pero cuándo me lo van a entregar, lo quiero lo antes posible’”, relata el ejecutivo y aclara que estos avances van a permitir dar una mayor visibilidad al proceso de compra y, también, de postventa. “Queremos ofrecer que hoy puedas hacer la reserva del servicio *online*, elegir turnos sobre el tipo de servicio que querés, en el concesionario o bien con el servicio móvil. También pensamos incorporar un servicio de *pick-up, delivery*. Todo lo que estamos haciendo es para facilitarle el proceso y la vida al cliente”, asegura Grano.

Por Todos

Coca-Cola siempre habló en los momentos difíciles. En 2001, en plena crisis económica e institucional, sacó su famoso *spot* “Para Todos”, en el que el creativo Martín Mercado asoció los valores de la marca con la adaptación y envase de cada producto para la necesidad de cada cliente. Hoy, esas necesidades surgen en un momento de aislamiento social, asociando cada formato a una circunstancia particular de cuarentena. “Veníamos planificando un año muy normal para 2020 con eventos deportivos importantes como los Juegos Olímpicos de Tokio, en el que somos auspiciante global, y teníamos, también, la Copa América. Empezamos a posponer los planes hasta que entendimos que el plan de 2020 iba a ser totalmente diferente”, destaca Diego Recalde, VP de Marketing de Coca-Cola Cono Sur.

Ese cambio implicó cancelar campañas y lanzamientos ligados a innovación. “Un denominador común de este año creo que fue el poder manejarnos dentro de la incertidumbre, no sabemos cuándo las cosas van a regresar a la normalidad o cómo va a ser la nueva normalidad”, apunta Recalde y aclara que dentro de esta incertidumbre se decidió continuar con una línea que, considera, marca la trayectoria de Coca-Cola. “A comienzos del siglo XX fue una de las primeras marcas que tomó una posición respecto de los derechos de la mujer y sacó una publicidad. Lo mismo sucedió a mediados del siglo XX con el racismo”, sostiene. En la Argentina y en la región esa toma de postura se destacó en las crisis económicas. “Las crisis no son ajenas a la compañía. El ‘Para Todos’ de 2001 fue relucutado en idiomas y acentos para distintos países. En ese sentido salió la idea de Martín Mercado de poder volver a tener un punto de vista y una palabra de aliento para las personas que están en la primera línea”, dice Recalde.

El *spot* se pudo ver en todas las plataformas, pero Recalde también reconoce que lo digital es la regla: “Esta crisis ha acelerado el crecimiento de manera exponencial, lo que se esperaba que sucediera en 4 o 5 años ha sucedido en 6 meses, la gente ha tenido que recurrir a contenido digital como manera de comunicarnos”, afirma. Entre los aprendizajes, Recalde destaca, sin titubear, la flexibilidad. “Es el valor de la época. Uno puede decir, con anticipación, ‘esto es lo que vamos a hacer’, pero si después no aplica, no aplica, y hay que cambiar”, dice y reflexiona: “Hay que tener las antenas paradas y los oídos abiertos. Lo

que podía llegar a funcionar en marzo, hoy en julio no funciona y nos sabemos si en septiembre el escenario va a ser otro”.

El foco en la energía

YPF se mantuvo en el quinto puesto del *ranking* por segundo año consecutivo, a pesar de que la firma se vio atravesada por el cambio de autoridades y, además, la baja del precio internacional del petróleo. “En muy poco tiempo tuvimos que compatibilizar un presupuesto y un plan de acción construido antes de nuestra llegada, adaptarlos a la nueva estrategia comercial y comunicacional de nuestra gestión y, casi al mismo tiempo, al nuevo contexto de la pandemia”, destaca Leandro Caruso, flamante CMO. Para eso, aclara que fue necesario trabajar “mucho y rápido”, lo que implicó suspender planes y ajustar el presupuesto. “La cuarentena produjo una merma en la actividad, que redujo sensiblemente el presupuesto, que ya había sido afectado también por la crisis internacional del petróleo. Había un calendario de desarrollos, lanzamientos y comunicación en todas las unidades de negocio de YPF que hubo que adaptar o posponer”, reconoce.

En esa agilidad, el equipo adaptó los protocolos de trabajo y trabajó específicamente en el mantenimiento de redes para el abastecimiento de energía sobre los servicios esenciales de salud y transporte. “Enseguida reactivamos nuestras tiendas para ofrecer alimentos y bebidas a los transportistas de todo el país. Abastecimos de combustible a los vuelos de repatriación de argentinos. Era el momento del *storydoing* más que del *storytelling*”, sostiene. Ya en la segunda etapa de la pandemia, en la que se destacó la flexibilización y apertura de nuevos servicios, la firma lanzó varias iniciativas bajo el concepto #EstacionAlServicio. “Se adaptaron productos y servicios en combustibles, tiendas full, Boxes y nuestro programa de fidelización ServiClub, acompañados de promociones y descuentos e incentivando el uso de la aplicación YPF como modalidad de pago más eficiente, que además evita el contacto físico”, explica Caruso.

De ahora en más, el desafío está en desplegar la estrategia comunicacional y de marketing creativa que acompañe a los diferentes públicos de la empresa a medida que se garantiza el servicio. Por ejemplo, YPF está presente en eventos deportivos, como *sponsor* de la Selección de Fútbol, o bien en eventos culturales como festivales de música. “A través de ServiClub, sus más de 4 millones de socios activos participan de descuentos, sorteos y otras iniciativas asociados a estos eventos que hubo que cancelar”, explica Caruso. Con eventos cancelados y otros en *stand-by*, lo que queda es el *online*. “Es necesario profundizar el proceso de digitalización de la experiencia del cliente, logrando mayor eficiencia e integración. Un caso importante, pero no el único, es nuestra app YPF, una de las aplicaciones con más descargas en su categoría”, explica y cierra: “También, desde lo comercial, estábamos trabajando en el lanzamiento de nuevos productos, en nuevos canales de relacionamiento con nuestros clientes. No podemos adelantar cuáles, porque se harán lo antes posible”. <AP>