Universidad de
SanAndrés

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

“Activaciones de marketing de marcas de lifestyle: Caracterización de la relación entre el arte visual y las marcas a partir del análisis de casos de activaciones realizadas en Buenos Aires entre 2016 y 2019”.

Autora: Sol Naldi

DNI 33.004.320

Tutor: Roberto Igarza

Buenos Aires, septiembre 2019.

1. INTRODUCCIÓN 4
1.1. Contexto 4
1.2. Presentación breve de la situación problemática 5
1.3. Objetivo General 6
1.4. Pregunta de investigación 7
1.5. Objetivos Específicos 8

2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA 9

3. MARCO REFERENCIAL PARA EL ABORDAJE CONCEPTUAL 16
3.1. Definición del objeto de estudio 16
3.2. Estado del Arte 24
3.2.1. Distinción visual y experiencial 24
3.2.2. El arte y la publicidad 26

4. METODOLOGÍA 30

5. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO 31

6. IMAGINARIO DE LOS REFERENTES INVOLUCRADOS: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LAS ENTREVISTAS 36
6.1. Objetivo/s y expectativas de la activación 37
6.2. Tipos de colaboraciones 39
6.3. Búsqueda y selección de artistas 41
6.4. Roles involucrados 46
6.5. Proceso de la activación. Pasos y consideraciones 48
6.6. Tensiones y recomendaciones 53
6.7. Evaluación de rendimiento de la activación: Indicadores de éxito 55

7. RELEVAMIENTO DE ACTIVACIONES COLABORATIVAS 58
7.1. Caso 1: Absolut Buenos Aires – Absolut, Pernod Ricard 58
7.2. Caso 2: AF1 The Blank Canvas Collective – Nike Sportswear, Nike 60

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

7.3. Caso 3: Carnada Viva. Revolver x Alan Berry Rhys – Revolver. 63
7.4. Caso 4: Cerveza Patagonia + Panco Sassano – Cerveza Patagonia, InBev 66
7.5. Caso 5: Nike React. House of Go – Nike Running, Nike 68

8. CONSIDERACIONES FINALES 71
8.1.Observaciones sobre activaciones relevadas y entrevistas 71
8.2. Premisas a tener en cuenta para futuras investigaciones 75

9. ANEXO 78
9.1.Entrevistas 78
9.1.1. Guía de pautas 78
9.1.2. Cuadro I: Matriz de análisis de entrevistas 80
9.1.3. Transcripciones de Entrevistas 89
- Alejandro Chain – Absolut, Pernod Ricard 89
- Ignacio Dantas – Nike Sportswear, Nike 100
- Ignacio Cattaneo – Revolver 108
- Carlos André Pires – Freelance 113
- Mariano Jeger – R/GA 121
- Federico Platener – Plat Pensamiento Lateral. Independiente 132
- Tamara Selvood – Collage Lab. Doble O 143
- Alan Berry Rhys – Artista visual plástico. Ilustrador 151
- Lolo Armendáriz – Artista visual digital. Programador 160

10. BIBLIOGRAFÍA 165

Universidad de San Andrés

1. INTRODUCCIÓN

1.1.Contexto

En la construcción del vínculo entre una marca y su consumidor objetivo intervienen muchos factores. Por eso, para lograr una relación duradera y fructífera que satisfaga a ambas partes, es menester que la marca brinde al consumidor un beneficio real y distintivo que, más allá de lo meramente funcional, establezca una conexión que se prolongue al nivel emocional. El exceso de productos poco diferenciados en el mercado, la rápida evolución de la tecnología y los cambiantes puntos de contacto disponibles entre marcas y público provocan que resulte cada vez más fácil para los consumidores migrar de una marca a otra: tienen más poder que nunca. Las nuevas generaciones son más propensas a ignorar los avisos publicitarios en medios tradicionales y, además, desarrollaron la habilidad de exponer y cuestionar los mensajes emitidos por las empresas. Millones de usuarios y consumidores -tan apasionados como leales- están tomando un rol activo tanto en la construcción del valor simbólico de las marcas como en su redefinición. En lugar de ignorar esta situación, tomar su propio camino o intentar hablar por encima del contexto, las compañías y marcas que lideran el mercado en la actualidad son aquellas que están aprendiendo a interactuar y colaborar con este tipo de consumidores (Moffit y Dover, 2010). No sólo con el tiempo, sino también a causa de muchos otros factores, las necesidades cambian. Las marcas que sobreviven son aquellas que pueden adaptarse y evolucionar junto a sus consumidores: escuchándolos, ofreciéndoles espacios en los que puedan opinar y analizando continuamente cómo pueden beneficiarlos por afuera de las funcionalidades intrínsecas del producto que ofrecen.

Como consecuencia, el escenario actual requiere que las empresas sean creativas y flexibles para transformar constantemente su forma de interactuar con los consumidores. Este ejercicio muchas veces implica involucrar a terceros para encontrar nuevas oportunidades de interacción y potenciar las motivaciones intrínsecas que, con frecuencia, se encuentran activas en el estilo de vida del público objetivo. En los últimos años, varios autores se han focalizado en la importancia de la colaboración para el desarrollo de nuevos modelos de negocio, considerándola una herramienta clave para potenciar la innovación y generar valor para las marcas (Tapscott y Williams, 2006). La apertura a nuevas ideas y talentos por parte de las empresas se está volviendo el principal vector movilizador a la hora de fomentar el crecimiento y la competitividad. Por esta razón, resulta vital entender en qué casos debe procurarse la

Universidad de San Andrés

permeabilidad para construir ecosistemas que propicien la participación y cuándo conviene permitir o no el acceso de colaboradores, consumidores y otros jugadores al dinámico juego de agregar valor, sin descuidar la importancia del capital intelectual de la compañía y reconociendo, a la vez, la de trabajar juntos y crear algo nuevo. Así, el capital relacional de la marca deviene un factor crítico para su dinamización en un clima de época en el que el cambio es permanente.

En este trabajo de investigación observaremos las distintas formas en las que las marcas de lifestyle trabajan a nivel local con jóvenes artistas visuales en activaciones de marketing en Buenos Aires. Analizaremos el proceso, desde el surgimiento de la necesidad por parte de la empresa (a la hora de plantear la activación dentro de su plan de marketing y su objetivo) hasta el desarrollo y puesta a disposición del consumidor de la pieza final colaborativa lograda entre las partes. El foco estará puesto del lado de la compañía, contemplando el análisis de su trabajo con las agencias o intermediarios involucrados durante el proceso.

Trabajando en marketing desde hace ocho años, mi motivación personal para el desarrollo de este proyecto de investigación es la de prospectar ideas capaces de aportar mejoras, de identificar oportunidades y de contribuir a futuras campañas y activaciones, desde un entendimiento profundo de las disposiciones con las que deben contar las colaboraciones si pretenden incrementar las ventajas competitivas de la marca.

Universidad de SanAndrés

1.2. Presentación breve de la situación problemática

Una variedad de circunstancias incide en la relación que los consumidores establecen con las marcas, así como también en los modos en que el vínculo cambia y evoluciona en el tiempo. En un mercado altamente competitivo, la calidad del producto no es suficiente para distinguirlo de otros con la misma funcionalidad y generar un nexo con el cliente que dé lugar a una fidelización sustentable. La paridad de marca ocurre cuando hay pocas distinciones tangibles entre las marcas competidoras en los mercados maduros e implica que los clientes perciban escasas diferencias entre los distintos productos. De hecho, algunas veces ni siquiera pueden identificarlas (Baack, 2010, p.35). En este sentido, la empresa deberá generar valor de manera constante creando una percepción que se destaque en la mente del consumidor. Esto podrá

lograrlo a través de una variedad de plataformas que integren los mensajes que tengan como objetivo comunicar los valores que la separan y distinguen de otras similares.

Pine y Gilmore postulan que la nueva realidad competitiva es imitativa e igualadora y que, en este contexto, la diferenciación es la clave tanto para evitar la commoditización de los productos como también las guerras de comunicación entre marcas y/o el deterioro en los precios. En relación a la calidad y la ¨satisfacción¨ que esperan obtener de las empresas, los clientes exigen cada vez más. Y en este tipo de escenarios, emergen modelos de interacción con la capacidad para generar valor económico a partir de experiencias (sensoriales, emocionales e incluso espirituales) que estimulan una memoria positiva de la marca.

Los esfuerzos asociados a construir valor de marca ya no pueden estar orientados sólo a comunicar su sistema de valores. Tampoco a los anuncios acerca de qué está haciendo la compañía, cómo es administrada, quiénes son sus públicos destinatarios o cómo éstos interactúan con ella. El foco estratégico debe estar puesto, primero, en entender qué es efectivamente lo que se pone en práctica; segundo, en comprender el modo en que los consumidores experimentan la propuesta de valor, habitan el ecosistema de la marca y se relacionan con ella; y, tercero, en conocer quiénes conforman la red de colaboradores que participan de esta gestión inclusiva. Todos estos factores serán indispensables para lograr tanto el posicionamiento deseado como la diferenciación necesaria para la subsistencia.

Universidad de
SanAndrés

1.3. Objetivo general

El objetivo general de este trabajo de investigación es profundizar el entendimiento de la colaboración entre las marcas de lifestyle y los jóvenes artistas visuales en las activaciones de marketing, partiendo de la premisa de que la obra artística y la propuesta de valor de la marca se entrecruzan en la activación que, a su vez, se configura como una experiencia de elevada interacción simbólica, susceptible de incrementar el valor de las partes.

Desde esta perspectiva, la experiencia estética es una vivencia, a la vez individuada y colectiva, resultado de una interacción simbólica durante un espacio-tiempo programado (la activación) entre la marca y un bien cultural. Al mismo tiempo, la activación opera como una *mise en scene*, el sitio facilitado por la marca para que los usuarios experimenten una relación con el

autor de la obra. De esta manera, la marca se establece como habilitadora, como el actor social que provee el dispositivo para su exhibición: es decir, como el agente a quien el autor confía la puesta a disposición sin que la transacción de tipo mercantil sea emergente.

El interés de este trabajo se centra en el complejo proceso de colaboración que da lugar a la experiencia estética puesta en escena con una finalidad de promoción. Se trata, nada más y nada menos, que de poner en contacto consciente a las personas tanto con el bien cultural asociado a la marca como con su identidad y propuesta de valor. Configurada desde esta perspectiva, la activación se diferencia de otras acciones de marketing por su experiencia de naturaleza estética.

En términos concretos, buscaremos identificar, a través de la observación y el análisis de distintas activaciones, las motivaciones y finalidades de las marcas para desarrollar este vínculo, así como identificar las disposiciones que adoptan respecto de estas producciones artísticas. La búsqueda está impulsada por la idea de que esta comprensión es posible y necesaria para optimizar, por un lado, los procesos de colaboración y, por el otro, el diseño de las estrategias de activación basadas en este tipo de intersecciones. Se trata, entonces, de evidenciar los aspectos relevantes y las dimensiones críticas de esa cooperación, bajo una perspectiva interaccional y sistémica, a los efectos de que operen de modo sugerente sobre el diseño de las estrategias.

El interés puesto en las funciones que juegan las experiencias estéticas en el conocimiento y en el vínculo entre la marca y sus públicos, converge así con una creciente inclinación de las marcas para encontrar nuevos vectores de mediación e influencia.

1.4. Pregunta de investigación

En ese objetivo subyacen las preguntas de investigación que orientan este trabajo: ¿cómo se relacionan las marcas de lifestyle con los artistas visuales de Buenos Aires para las campañas y activaciones de marketing?, ¿con qué finalidad y de qué modo se realiza esa colaboración?, ¿cuáles son las expectativas, tanto de las marcas como de los artistas?, ¿qué modos de interacción son los más practicados en este tipo de proyectos?, ¿qué disposiciones marcarias indican los determinantes de la obra o de la producción artística?, ¿qué condiciones de la

interacción entre la marca y el artista se vuelven un factor crítico en los procesos de activación?, ¿cuáles son las características de la activación que operan sobre el formato, género y tecnología de la obra?, ¿en qué medida puede apreciarse en los resultados de la activación la incidencia de la colaboración?, ¿qué indicadores facilitan o expresan la interpretación del rendimiento?, ¿cómo es el proceso de búsqueda y selección de artistas?, ¿qué estrategias de captación, por parte de la marca, operan en el imaginario de los artistas, a la hora de resolver su participación?, ¿cuáles son las tensiones que se generan en el proceso?, ¿quiénes son los representantes de la marca y qué perfiles son los más adecuados para la interacción con los artistas?, ¿qué nivel de especificaciones debe desarrollar la marca para proceder con estos proyectos?, ¿qué tipos de acuerdo resultan más prácticos y mejor apreciados en cuanto a la relación entre los dos mundos?

No obstante, tanto para responder estas preguntas como para avanzar con el objetivo general de manera descriptiva y explicativa, primero será necesario detallar los objetivos específicos de esta investigación.

1.5. Objetivos específicos

Resolver los interrogantes planteados implica indagar en el vínculo que las marcas de lifestyle construyen con los artistas visuales en particular y con el mundo del arte en general. Aquí, la tarea consiste en revelar qué determina la necesidad de ese vínculo y qué disposiciones adoptan las marcas de lifestyle para relacionarse con los jóvenes artistas visuales.

En el devenir de la investigación, será menester proveer una descripción acabada y una explicación pertinente de los procesos de co-creatividad respecto de las activaciones y su implementación.

Esto conlleva un interés por los modos en que se desarrollan esos procesos de co-creación como así también por los factores que resultan críticos en el proceso y las barreras simbólicas que las partes deben superar. La caracterización de esos procesos será determinante para definir una optimización.

Para realizar este recorrido, llevaremos a cabo una investigación exploratoria y analizaremos casos de distintas marcas de lifestyle que operan en una variedad de rubros. Ninguna de ellas está involucrada directamente en el sector cultural propiamente dicho pero, en los últimos años,

han ido desarrollando diversos proyectos en conjunto con artistas visuales de distintas disciplinas. Indagaremos, a través de distintas fuentes, tanto las activaciones que han llevado a cabo como los recursos utilizados en cada una de ellas, con el fin de identificar patrones comunes entre los procesos ejecutados.

2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Como ya hemos dicho, en la actualidad, una gran variedad de factores incide en la relación que los consumidores establecen con las marcas como también en los modos en que esa relación cambia y evoluciona en el tiempo. En un mercado altamente competitivo, consecuencia de una creciente globalización de marcas y productos (acompañada, en algunos segmentos, de una globalización de comportamientos y consumos culturales) la calidad no es suficiente para distinguir un producto entre tantos, para hacer que un consumidor lo elija ni, mucho menos, para que el vínculo que teja con él resulte en un grado de fidelización sustentable.

Aparecen prácticas comerciales cómo el *fast fashion*, por el que las grandes empresas de moda han comprimido sus tiempos de producción para satisfacer las demandas del mercado en los tiempos y cantidades que el consumidor requiere. Las colecciones ya no se renuevan dos o cuatro veces al año, sino que lo hacen en forma periódica (a veces hasta mensualmente), evitando la discontinuación de productos más viejos y achicando significativamente los costos de inventario, al producir menos cantidades por tanda (Hayes y Jones, 2006). Así, los consumidores tienen contacto diario con las tendencias emergentes y pueden acceder a ellas sin tener que esperar.

Hemos dicho, ya, que Pine y Gilmore proponen que la nueva realidad competitiva es imitativa e igualadora; y que la diferenciación se vuelve clave para evitar la commoditización de los productos, la guerra de comunicación entre las marcas y el deterioro en los precios. Los autores plantean un modelo de progresión de valor económico en el que afirman que las compañías deben ofrecer experiencias que involucren a los consumidores de una forma que genere en ellos una memoria positiva de la marca.

Las experiencias son personales y pueden proponer interacciones tanto en el plano intelectual, como en el físico, el emocional y hasta el espiritual, con el objetivo de crear una preferencia (Pine y Gilmore, 1998). En este sentido, el diferencial residirá en el valor agregado que cada compañía pueda aportar al producto o servicio que ofrece, generando una conexión emocional con su target objetivo que supere lo funcional y dé como resultado la creación de un vínculo personal.

Ahora bien, el valor que una empresa decida generar para sus usuarios debe ser siempre mayor que el costo en el que la misma incurre para crearlo. Kotler (2002) establece que el valor (es decir: el importe que los clientes están dispuestos a pagar por un producto o servicio) puede incrementarse de dos maneras: cuando la empresa logra ofrecer los mismos beneficios que los competidores pero a un precio más bajo; o cuando puede otorgar beneficios únicos que justifiquen el cobro de un precio mayor (Porter, 1985). Como hemos visto ya, frente a las empresas, los clientes tienen cada vez más exigencias: tanto en relación a la calidad de los productos como a su nivel de su satisfacción. Y esto representa, por un lado, la capacidad de compra de las personas y, por el otro, su preferencia por adquirir bienes y servicios que les ofrezcan la experiencia de sentirse parte de la empresa, en reemplazo de la mera satisfacción de necesidades funcionales (Guadarrama Tariva y Rosales Estrada, 2015).

En lugar de insistir con promesas y mensajes directos, por arriba del exceso de información que actúa sobre los mercados, las compañías más innovadoras piensan constantemente en cómo lograr que el consumidor participe activamente de la marca para destacarse y lograr que los usuarios hablen de cómo interactuaron con ella y, a la vez, sean sus embajadores o promotores.

Conviene repetirlo: los esfuerzos asociados a construir valor de marca ya no tienen que ver únicamente con comunicar qué se está haciendo, cómo se administra la compañía o cómo concentrarse en la audiencia a quien se le comunica. El foco, hoy, está puesto en entender qué es lo que se pone en práctica, el modo en que los consumidores *viven* la marca y quiénes conforman la red de colaboradores que participan de esta gestión inclusiva. Las marcas están apelando a la necesidad de los consumidores de una participación genuina en estas actividades, a un diálogo interpersonal en distintos foros y al ámbito compartido para prosperar y progresar (Moffit y Dover, 2010).

Según un estudio de Global WebIndex, aproximadamente el 46% de los consumidores investiga y descubre marcas a través de buscadores online; una vez que seleccionan la marca

con la que quieren interactuar, el 39% de ese segmento lee reseñas sobre los productos que elige adquirir, y otro 37% busca mejores precios o promociones en distintos sitios (Loughnane, 2017). En este escenario, el primer paso es mirar a los consumidores como parte del negocio y no como entidades externas. El hecho de tener acceso ilimitado a información muy específica sobre los productos que les interesan y sobre las empresas que los fabrican les confiere un creciente poder. De hecho, se involucran de forma multi-direccional, tanto uno a uno como a través de plataformas de comunicación altamente customizadas. Por consiguiente, dejan de ser receptores pasivos de bienes, servicios y mensajes para participar activa y directamente de las corporaciones, proporcionándole a las empresas la oportunidad de crear mayor valor y mejor lealtad del público a través de su propia intervención (Moffit y Dover, 2010).

Las experiencias positivas y negativas que los consumidores tienen con los productos, como así también el contenido generado interactuando con ellos, está disponible en línea para ser consultado abiertamente. Muchas veces, hasta en los mismos sitios en los que se investiga o se efectiviza la compra. Por otro lado, las recomendaciones de otros usuarios, de amigos o conocidos ejercen una gran influencia en las decisiones de consumo. Existen múltiples plataformas, blogs, comunidades *online* y sitios de reseñas donde los consumidores comparten sus opiniones sobre los productos y servicios con los que interactúan, dejando mucha información disponible para que otros consumidores la aprovechen en el proceso de toma de decisiones que precede a su compra. Aunque se trate de opiniones subjetivas, estas reseñas de carácter independiente son consideradas más confiables que aquellas que cuentan con el patrocinio de las marcas. El *boca en boca* electrónico, propio del ecosistema digital contemporáneo, ejerce una influencia significativa en el proceso de selección y conversión, lo que representa riesgos y oportunidades igualmente grandes para las empresas, que deben ser considerados a la hora de abordar lanzamientos de productos o campañas (Constantinides y Holleschovsky, 2016). A la fecha, los videos que reseñan productos son los más vistos de Youtube. No sólo porque ofrecen una opinión del producto en cuestión sino porque el creador del video suele mostrar cómo es realmente, lo que permite que futuros posibles compradores puedan verlo en práctica (Brown, 2018).

Todo este contenido creado por usuarios se suma al ruido ya de por sí existente en los mercados, producto de un exceso de publicidad que hace que las marcas se vean sobrerepresentadas. En este orden, el 70% de los usuarios de medios admite consumir múltiples medios en un mismo día y el 69% dice usar o estar interesado en herramientas y mecanismos que ayuden a saltear o

Universidad de San Andrés

bloquear publicidad. Estos números prueban una gran insatisfacción de los usuarios con respecto al escenario actual: los consumidores buscan alejarse de ciertos tipos de comunicación. Sin embargo, e irónicamente, las marcas invierten cada vez más en publicidad en medios tradicionales. El resultado pareciera ser que las grandes empresas dedican cada vez más presupuesto en publicidad dirigida a audiencias desinteresadas e insatisfechas (Moffit y Dover, 2010).

Uno de los conceptos más desarrollados de los últimos tiempos es el de consumo de medios multitarea, referido al tipo de consumo que se ejecuta cambiando de medio a medio constantemente. Este comportamiento representa aproximadamente al 87% de la audiencia de entre 18 y 24 años, y es la nueva norma en lo que respecta a la atención dedicada a cada medio de comunicación (Williams, 2016). Los usuarios pueden estar mirando TV mientras navegan por internet, escuchando Spotify y hablando por teléfono al mismo tiempo: reciben, de cada medio, un tipo distinto de información que les interesa a la vez que quedan expuestos a enormes cantidades de avisos publicitarios en distintos formatos. Como resultado, en este escenario en el que los consumidores cambian entre las distintas plataformas de comunicación indiscriminadamente, la cantidad y variedad de puntos de contacto vuelve cada vez más compleja tanto la integración de mensajes como la construcción de marca a través de avisos diferenciados.

Universidad de San Andrés

Existen muchos elementos que constituyen la experiencia de compra más allá de la transacción en sí misma; algunos significan para las empresas una serie de oportunidades a la hora de entablar la conversación inicial con consumidores potenciales. A las empresas se les plantea el dilema de cómo participar de los momentos previos a la compra, es decir, cómo hacer para estar donde está el cliente. El camino de compra es toda la secuencia de pasos que el consumidor sigue desde que reconoce una necesidad hasta que genera conversión y adquiere un producto o servicio. Este camino evoluciona y cambia a medida que aparecen nuevas tecnologías y, dependiendo el rubro y el tipo de producto o servicio, las empresas tendrán que ir adaptando sus estrategias y mensajes para entenderlo y explotarlo. En este orden, actualizaciones de las distintas redes sociales (como aquella incorporada por Instagram, que permite a los consumidores cliquear en una foto del producto para descubrir el precio y dirigirse directamente al sitio de compra) afectan de manera significativa lo que era considerado el camino tradicional. Algunos estudios demuestran que si bien los usuarios todavía no están priorizando estas plataformas para efectivizar sus adquisiciones, este tipo de características

influye mucho en las primeras etapas del camino de compra, principalmente -y por ahora- como una herramienta de investigación (Garica, 2017). Las marcas deben explorar distintas maneras de involucrarse para generar influencia de forma no intrusiva a lo largo de todo el camino que hace el consumidor: evaluar las distintas posibilidades de interacción en las etapas de investigación, comparación, consideración del producto, socialización de la compra y servicio post-venta, así como también detectar el medio más adecuado para conectar en cada fase del proceso (Moffit y Dover, 2010).

A su vez, el marketing de influencia sigue siendo otra pieza fundamental. Las redes sociales se han posicionado como indicadores de tendencias de consumo a la vez que como estimulantes de ciertos hábitos de compra y comportamiento social, y las marcas han encontrado en ellas una nuevo canal para sus negocios por medio del vínculo con influenciadores. Un influenciador es una persona que tiene el poder de influenciar la percepción de otros o de contribuir a modificar sus comportamientos. Aplicado al marketing, estas personas ayudan a las marcas a vender sus productos a través de su alcance, credibilidad y forma de comunicar desde distintos medios (Dada, 2017). Los influenciadores pueden integrarse en las distintas etapas del camino y acelerar el proceso, ayudando a generar demanda a través de la creación de contenido original, motivar la compra y validar los productos mediante reseñas o recomendaciones (Gottbretch, 2018). Es cierto que en el último año han perdido credibilidad y que, al promocionar una gran variedad de marcas y productos, muchas veces se duda de su autenticidad. Pero comprendiendo las nuevas reglas de interacción, eligiendo correctamente y haciendo un uso cuidadoso tanto de sus perfiles como de su alcance dentro de los planes de marketing, pueden contribuir en referencias cuantitativas y capitalizables alineadas a los objetivos de corto y largo plazo de una marca.

Por último, también fue intensificándose la importancia del comercio visual. Su concepto principal se basa en enriquecer la experiencia del usuario con imágenes y videos que resulten impactantes, tentadores y aspiracionales para estimular al posible comprador a interactuar, convertir o desarrollar la preferencia por una marca o retailer en particular. El éxito del comercio visual depende directamente de la calidad y de la relevancia de ese contenido compuesto por una variedad de recursos de distintos formatos como imágenes de producto, videos y contenido generado por usuarios que ayude a construir una idea clara del producto o servicio en cuestión. El comercio visual se volvió más relevante con el desarrollo de la comercialización online, en la que el material visual que acompaña la información del producto

Universidad de San Andrés

ya no es accesorio, sino que influye en las métricas de interacción, conversión y retención en el sitio (Mitic, 2018).

Los mensajes no verbales parecen mejorar la efectividad en formas no alcanzables por las palabras (Megehee y Woodside, 2010). Es por esto que la creatividad de las campañas es esencial para lograr una influencia valiosa y capitalizable en el largo plazo. Para llevarlas a cabo, las marcas y sus agencias deben ir muchas veces más allá de sus recursos internos, buscando nuevos puntos de vista que ayuden a desafiar conceptos pre-existentes y colaboren en el desarrollo de caminos alternativos. Estos puntos de vista pueden ser aportados por una variedad de agentes o perfiles de distintas disciplinas de acuerdo a las necesidades puntuales de cada campaña y explorarlos es parte del ejercicio de la evolución del contenido. Las audiencias más jóvenes e interconectadas buscan noticias e información generada por gente que comparta sus mismos intereses y que a la vez los inspire en sus búsquedas personales. Dentro de este contexto, las marcas se han convertido en grandes generadoras y distribuidoras de contenido colaborando con el surgimiento de nuevos estilos de vida que, a su vez, presentan oportunidades que éstas pueden explotar. Ya no sólo buscan visibilidad en los circuitos en los que se desenvuelve su público objetivo, sino que pretenden crear cultura junto a los consumidores proporcionando experiencias lo suficientemente atractivas para que quieran participar activamente de la experiencia de consumo (Saviolo y Marazza, 2012).

Según un texto publicado junto a la última Encuesta Nacional de Consumos Culturales que realizó el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA), el crecimiento exponencial de la digitalización de contenidos culturales posibilitada por la expansión de la red de internet, junto con la masividad del uso del celular, permiten afirmar que hoy, al menos en potencia, se puede acceder a la cultura en cualquier momento y lugar. Esto implica que hoy el acceso al arte está más democratizado que nunca, permitiendo que un mayor número de personas acceda a una gran variedad de obras y propuestas de artistas jóvenes y/o emergentes sin grandes restricciones. Y para las marcas, esta situación se traduce en una rica variedad de alternativas para llegar a nuevos consumidores. El proyecto DotArt, por ejemplo, desarrolla productos digitales para ayudar a individuos y organizaciones a ser vistos en el espacio digital como pertenecientes al mundo del arte a través de los caracteres *.art* en sus sitios y correos electrónicos. Por otra parte, en nuestro país, también han ido apareciendo nuevas organizaciones que contribuyen a esta democratización impulsando la comercialización de obras de arte por fuera de los canales tradicionales: Diderot.art es la primera plataforma de

Universidad de San Andrés

venta de arte online en Argentina que promueve artistas locales y los pone a disposición de todos a sólo un click de distancia.

Tal es el crecimiento de los espacios de comercialización de arte online que otras organizaciones ajenas al mundo del arte también comenzaron a generar sus propios puntos de venta online. Absolut, la marca líder de Vodka perteneciente al grupo Pernod-Ricard, y reconocida por su vínculo con el mundo del arte desde sus inicios, cuenta con un mercado online donde comercializa ediciones limitadas de impresiones enmarcadas y firmadas tanto por artistas emergentes como por otros más establecidos. Esta plataforma forma parte de la iniciativa AbsolutArt, cuya misión principal consiste en expandir el acceso al arte contemporáneo convirtiéndolo en una experiencia fácil y divertida.

Absolut Vodka es un claro ejemplo de lo que podemos denominar como una marca de lifestyle, concepto que desarrollaremos en detalle en el próximo apartado, pero que resumidamente se puede definir aquí como una marca que promociona sus productos o servicios para personificar los intereses, actitudes y opiniones de un grupo o una cultura (Saviolo y Maraza, 2012). Los artistas plásticos, por su parte, han sido siempre pioneros en la construcción de cultura liderando la conversación y anticipando lo que está por venir. Son conectores culturales y representan una fuerza multiplicadora para las marcas que buscan crear experiencias significativas y resonantes (Morbidelli, 2017). Los artistas ayudan a las marcas de lifestyle a ampliar los puntos de contacto con sus consumidores más allá del producto que ofrecen. Les permiten cambiar el ángulo de la conversación y comunicarse con ellos desde nuevos lugares y a través de experiencias distintas, involucrándose en sus intereses y encontrando un territorio común en el que el vínculo emocional pueda volverse memorable. Es sabido que, para captar la atención de su público objetivo, las marcas buscan desarrollarse expresando emociones, mensajes y valores. También sabemos que los consumidores buscan cada vez más en marcas y productos nuevas formas de satisfacción psicológica que vayan más allá del consumo (Dell'era, 2010). Es por esto que conectar con los intereses y gustos de los consumidores reviste la misma importancia que el plano transaccional.

En ese contexto, es clave reflexionar acerca de cómo los mundos del arte visual y el marketing se intersectaron con la finalidad de explorar nuevas alternativas para el planteo y desarrollo estratégico de planes de marketing diferenciales. La apertura a nuevos lenguajes y expresiones y la incorporación de perfiles externos al proceso de trabajo (como el caso de los colaboradores visuales, con sus propios puntos de vista y sus formas de trabajo alternativas) les permite a las

marcas expresarse y mostrarse de otra manera, tanto a nivel estético como conceptual. Esto resulta indispensable para diferenciarse y posicionarse en la mente del consumidor actual. Así, la marca trabajará sobre la memoria utilizando elementos únicos e inconfundibles en sus productos y campañas de marketing para sobresalir y ser identificada; y estos elementos deberán ser tan contemporáneos como entendibles para ayudar a construir cualidades distintivas que aumenten la visibilidad de la marca en un ambiente competitivo (Sharp, 2010).

3. MARCO REFERENCIAL PARA EL ABORDAJE CONCEPTUAL

3.1. Definición de los Objetos de Estudio

Un concepto fundamental que utilizaremos en este proyecto es el de Marcas de Lifestyle o de Estilo de vida. En los últimos años, como resultado de una evolución sobre la definición de marca, se ha ido identificando y agrupando a ciertas compañías bajo el concepto de Marcas de Lifestyle. Para este trabajo, tomaremos la definición del libro *Lifestyle Brands: A Guide to Aspirational Marketing* en el que los autores definen a una marca de lifestyle como una compañía que promociona sus productos o servicios para personificar los intereses, actitudes y opiniones de un grupo o de una cultura. Las marcas de lifestyle buscan inspirar, guiar y motivar a las personas con el objetivo de que sus productos contribuyan a la definición del estilo de vida de sus consumidores.

Dentro del mismo contexto, los autores también hacen hincapié en cómo las marcas de distintos rubros pueden convertirse en marcas de lifestyle, argumentando que, para alcanzar ese status, no basta con que las marcas ofrezcan una amplia gama de productos que cubran las distintas necesidades de sus consumidores, sino que la categoría de marca de lifestyle se logra a través del beneficio y del valor simbólico que el consumidor asocia con la marca. (Saviolo y Marazza, 2012).

Otros autores, por su parte, establecen también que las marcas de lifestyle apuntan a los valores centrales de los consumidores a través de sus cualidades tanto tangibles como simbólicas. Es la imagen o identidad del estilo de vida que buscan explotar las marcas, lo que tiene significado

para el consumidor. Por esta razón, el mayor desafío será conectarse con aquel grupo potencial de clientes que perciba de forma clara ese estilo de vida como base de diferenciación. Para esto, será necesario articular de manera concreta qué es lo que los consumidores buscan en el estilo de vida al que aspiran, así como identificar las limitaciones de los elementos del marketing mix utilizado por otras compañías -desde las características del producto ofrecido hasta la calidad de las comunicaciones de la marca desde distintos medios (Helman y De Chernatony, 1999, p. 49-68).

"El branding tradicional ha llevado a las organizaciones hasta cierto lugar dentro de las mentes de los consumidores, y el branding de lifestyle les permite llevarlo un paso más allá, delineando su singularidad", expresa Bruce Dybvad, CEO del Interbrand Design Forum/Interbrand Cincinnati, consultora global de branding en una entrevista con Christine Birkner. La entrevistadora profundiza sobre la manera en que los consumidores perciben a las marcas de lifestyle como un reflejo de ellos mismos y cómo la lealtad asociada a ese aspiracional los inspira a involucrarse con ellas. A este respecto, Birkner identifica que una de las maneras en que las marcas pueden diferenciarse de forma competitiva en el mercado es hablándole directamente al estilo de vida de los consumidores. También ahonda sobre esta cuestión en su diálogo con Laurence Vincent, director de estrategia de Siegel + Gale, una firma de branding y comunicación estratégica de Nueva York. Afirma Vincent: *"La mayoría de las marcas de* lifestyle *están apuntando a ser aspiracionales porque están poniendo una expectativa a la que muchos de nosotros nunca podremos llegar como una parte divertida de la experiencia de branding. Somos lo que consumimos"*. El entrevistado considera que esto hará que los productos se vendan más fácilmente, ya que el hecho que los consumidores vean a la marca como una representación de ellos mismos, ayudará a las marcas a ampliar su oferta a una variedad mayor de categorías de productos o servicios (Birkner, 2011).

En relación a lo anterior, el director de cuentas de la agencia Fabrik de Londres, Steve Harvey, indaga en el proceso que hace que los consumidores vean a los productos y servicios que adquieren como una extensión de sus identidades y/o de aquello en lo que creen. Harvey analiza cómo las marcas de lifestyle pueden construir sobre este concepto de asociación, yendo más allá del producto y concentrándose en vender un conjunto de valores que atraiga a su público objetivo. Comunicar y comercializar desde lo intangible, a través de una experiencia y una visión de cara al consumidor, puede resultar en una mayor lealtad hacia la marca y llegar a convertirla en una empresa de culto (Harvey, 2018).

En términos generales, los puntos fundamentales con los que deben contar las marcas de lifestyle son (Graham y Matos, 2013):

1. Deben reflejar y facilitar una forma de vida de las personas, habilitando los distintos aspectos clave que hacen al comportamiento de los consumidores. Esto aplica tanto a los que ya son usuarios de la marca como a aquellos respecto a los cuales la marca se ubica en un plano aspiracional.

2. Deben utilizar diferentes combinaciones de herramientas de marketing que apelen a la variedad de intereses, sentimientos y necesidades que puedan presentar sus consumidores.

3. Deben ofrecer productos de alta calidad.

4. Deben comprometerse a patrocinar de forma auténtica y consistente aquellos valores esenciales que conecten con su base de consumidores.

5. Por último, deben incluir la práctica consciente de marketing relacional en su repertorio de actividades, poniendo especial énfasis en campañas que vayan más allá de lo transaccional.

Universidad de San Andrés

Según lo que definen varios de los autores citados, un aspecto clave de las marcas de lifestyle, sino el más importante, reside en que logren generar una conexión emocional con sus consumidores, a partir de la identificación. Para desarrollarse en el tiempo, deben sostener ese vínculo en el largo plazo e ir aprendiendo de sus consumidores para servirlos cada vez mejor, ofreciéndoles una mayor gama de productos que le representen beneficios funcionales y emocionales. Además, resulta fundamental que las marcas contribuyan a la construcción del estilo de vida al que apuntan los clientes demostrando, a su vez, disponer de los beneficios necesarios tanto para la expresión de su individualidad como para la diferenciación respecto de sus pares (Jung y Merlin, 2002-2003).

Otro de los factores involucrados en esta investigación consiste en la importancia de los artistas visuales emergentes. Las artes visuales engloban el conjunto de técnicas y disciplinas artísticas que van desde las artes plásticas tradicionales, donde incluimos dibujo, pintura, grabado y escultura, hasta aquellos tipos menos convencionales como el arte urbano -graffiti, stencil- o el arte digital o alternativo -instalaciones que cruzan distintas disciplinas, proyecciones, arte

multimedia, etcétera. Para este proyecto, haremos alusión a artistas entre 25 y 40 años establecidos formal o informalmente dentro de la escena artística de Buenos Aires. Con "formalmente" nos referimos a que hayan sido reconocidos por entidades o líderes de opinión dentro del mundo del arte contemporáneo y hayan participado individual o colectivamente en muestras, exhibiciones o proyectos culturales gubernamentales o privados. Con "informalmente", en cambio, entendemos que algunos de ellos pueden ser artistas reconocidos por los consumidores o pares contemporáneos como referentes destacados dentro de alguna disciplina de las artes visuales (distinguidos del resto por una especialización en una o más técnicas) y/o que hayan adquirido cierta popularidad a través de plataformas tradicionales o digitales, propias o de terceros. En este trabajo, tendrán mayor preponderancia los artistas plásticos contemporáneos y los artistas multimedia.

En los últimos 8 años, Buenos Aires ha propiciado la revalorización del arte como consumo cultural alojando un gran número de muestras y exposiciones locales e internacionales. En septiembre de 2018 fue sede de la edición latinoamericana del Art Basel Cities, programa internacional de la reconocida feria Art Basel que (en conjunto con artistas locales, colaboradores profesionales, proyectos e intercambios entre distintas disciplinas), pretende impulsar a Buenos Aires como destino cultural. En el mismo mes se llevó a cabo la 14º edición de la feria de fotografía *BA Photo*, que se repite este año congregando a más de 300 artistas en el predio de La Rural. A su vez, con 28 años de trayectoria, la feria de arte contemporáneo *ArteBA* volvió a llevarse a cabo en abril del corriente, coincidiendo con la primera Semana del Arte impulsada por la ciudad y reuniendo a 400 artistas de 30 países distintos. Cada año esta feria busca actualizarse frente a las necesidades del contexto cultural local e internacional, poniéndose a disposición también de las marcas y entidades que participan de su formación. En esta oportunidad, la transformación más notoria fue la del sector Joven –ex Barrio Joven– que pasó a llamarse Utopía Bombay Sapphire, auspiciada por la marca de gin, buscando crear una plataforma de exposición y venta para galerías y artistas de joven trayectoria con identidad propia, desafiando los modelos más habituales de participación de la feria.

Además, existen otros proyectos que se dedican exclusivamente a la promoción y desarrollo del arte Joven. En 2013, luego de dos décadas desde su creación, el Ministerio de Cultura del Gobierno de la ciudad de Buenos Aires recuperó la *Bienal de Arte Jóven*, cuyos objetivos principales son la formación práctica y teórica de artistas y creadores, la promoción y apoyo de circuitos de encuentro y nuevas producciones, y el acercamiento de nuevos públicos a las

Universidad de San Andrés

distintas manifestaciones del arte contemporáneo. A través de convocatorias abiertas, más de 250 artistas son seleccionados en cada edición para exhibir sus producciones y participar de distintos procesos de formación y creación a lo largo del año.

Adicionalmente, cabe destacar como otro indicador de desarrollo del arte a nivel local, a las modificaciones hechas recientemente en la Ley de Mecenazgo bajo el nuevo Régimen de participación cultural. La ley mencionada, que establecía que aquellos "contribuyentes que tributan en el impuesto sobre Ingresos Brutos pueden destinar parte del pago del mismo a financiar proyectos culturales", fue actualizada el año pasado con el objetivo de articular mejor los sectores empresariales con el arte y la cultura. La novedad más destacada de esta iniciativa consiste en que, a partir de 2019, los patrocinadores podrán relacionar su imagen y/o la de los bienes y servicios que produzcan con el proyecto elegido. La forma de relacionarse será acordada entre las partes mediante un acuerdo bajo la condición de que no desnaturalice la idea original aprobada.[34] En 2018, bajo el Régimen de Mecenazgo de la Ciudad fueron beneficiados 616 proyectos culturales por un monto de 400 millones de pesos.

Por último, es necesario determinar a qué nos referimos con activaciones de marketing para este proyecto, considerando que las mismas serán el intermediario entre la marca y el artista, actuando como un vector a través del cuál los universos del arte y la publicidad se intersectan. Las activaciones de marca pueden definirse como aquellas estrategias de marketing no masivas, dirigidas a un segmento específico, que pueden combinarse con el resto de las estrategias tradicionales conocidas (Macalara, 2015). Pueden ser llevadas a cabo en los puntos de venta de la marca o en otros sitios alternativos que puedan o no tener una conexión directa con ella. Su objetivo principal es conectar con el consumidor a nivel emocional, proporcionando una experiencia por fuera de los enfoques de publicidad típicos, y apelando a la creatividad para motivar e incentivar al consumidor a que participe física y/o digitalmente.

El mensaje de la marca debe sobresalir para construir valor, y la mejor forma se obtiene si el mismo mensaje integrado que el consumidor ya escuchó en otra oportunidad, aparece en un lugar nuevo y a través de un medio diferente. Podemos afirmar que todo lo referido a los objetivos de marketing asociados al reconocimiento y recordación del nombre de una marca puede ser abordado desde la publicidad repetitiva. Pero para generar valor y lograr diferenciación deben integrarse distintos tipos de mensajes a través de una variedad de canales

[34] Información del sitio Oficial del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

que busque, en todo momento, métodos de comunicación no tradicionales (Baack, 2010, p. 36-37). Esto puede generarse poniendo el producto a disposición del cliente para que lo pruebe o experimente a través de una activación de marketing, buscando generar una impresión positiva y, por ende, una opinión favorable que este consumidor puede o no compartir con sus pares o allegados. La interacción personal aumenta las posibilidades de que el consumidor recuerde la marca en próximas oportunidades, de que haga asociaciones positivas acerca de ella e, incluso, de que se establezca una conexión emocional.

A su vez, ubicándonos ahora junto a la marca, al presentarse y aprovecharse la posibilidad del contacto uno a uno en estas activaciones de marketing, se podrá obtener un feedback valioso e instantáneo de los consumidores. También será posible recabar información y analizar los perfiles de las personas que participen y evaluar las reacciones de manera directa, permitiendo identificar necesidades latentes o insatisfechas y/u oportunidades de mejora para futuras propuestas (sea de productos o servicios) como así también para sus respectivas campañas de comunicación. Dicho esto, y considerando lo planteado en los párrafos anteriores, las activaciones de marketing facilitarán el marco para que se dé esta interacción entre el mercado objetivo y el producto. De este modo, la marca cobrará vida a través de una experiencia con el consumidor y propiciará las escenas necesarias para la interacción entre los objetivos de la compañía y los distintos tipos de colaboradores externos que pueden contribuir a ellos (en este caso, los artistas visuales).

Universidad de SanAndrés

En el rubro de la moda, por ejemplo, las primeras colaboraciones con artistas se remontan a 1936, de la mano de la diseñadora de alta costura Elsa Schiaparelli quien, junto a Salvador Dalí, desarrolló una línea de trajes y vestidos con inspiración surrealista. Las piezas/obras de arte se encuentran en los museos más importantes del mundo. Con los años, muchas marcas fueron apropiándose de esta estrategia y llevándola a un plano más comercial, siendo la más representativa, Louis Vuitton. En 2001, la emblemática marca de lujo, impulsada por su director creativo de aquel entonces, Marc Jacobs, colabora con el artista Stephen Sprouse, inaugurando una serie de intervenciones -llamadas por ellos 'capucines'- para expandir las posibilidades de sus diseños. Le siguieron artistas japoneses de gran renombre como Takashi Murakami en el año 2003 y, más recientemente, Yayoi Kusama. Todos reinterpretaron la icónica estampa del monograma plasmando su impronta en distintos productos: las colecciones se agotaron completamente. En una entrevista con *The New York Times* en noviembre de 2016, Jean-Claud Biver, presidente de la división de relojes de LVMH comentó: "*Si nos asociamos*

con un artista del siglo XXI, esa es una forma de estar conectados con el siglo XXI". Siguiendo esa línea, para la celebración de los 160 años de su creación, la marca buscó la colaboración de 6 artistas visuales y diseñadores -Cindy Sherman, Karl Lagerfeld, Frank Gehry, Christian Louboutin, Marc Newsom y Rei Kawakubo- para su colección *Iconoclasts*. Este año, con el lanzamiento de la última edición de estas colaboraciones, *artycapucines,* la marca decidió exhibir las más icónicas de sus colecciones anteriores bajo el proyecto "Louis Vuitton X", para lo que abrió sobre Rodeo Drive, en Los Angeles, un museo de dos plantas. La muestra busca homenajear las colaboraciones más importantes que hizo la marca desde sus comienzos, mostrándolas a través de una experiencia inmersiva de alto impacto, diseñada no sólo para elevar las cotizadas piezas, sino también para convertirse en un espacio *instagrameable*, es decir, en un lugar que invite a los consumidores a retratar lo que ven y compartirlo a través de sus cuentas de Instagram.

En publicidad, por su parte, los primeros antecedentes datan de 1986, cuando la marca sueca de vodka Absolut decidió desembarcar en Estados Unidos para lanzar sus productos en el continente americano y, como parte de su estrategia comandada por el ejecutivo de marketing Michel Ruox, contrató a Andy Warhol para retratar la botella de vodka, resultando en lo que luego se convertiría en uno de los anuncios publicitarios más icónicos del siglo XX. Warhol, que en ese momento era un artista emergente de la escena neoyorquina, había sido seleccionado porque su arte consistía en tomar productos consumidos popularmente y trasladarlos a experiencias más refinadas. Alejandro Chain, Gerente de Marca de Pernod Ricard, nos cuenta en su entrevista (ver anexo): *"En ese momento, lo que querías era que pegue en un lugar específico, en una parte de la cultura, como nosotros hoy le llamamos a los trendsetters, bueno el trendsetter sería Andy Warhol"*. A partir de ese momento, la colaboración de la marca con artistas se ha vuelto parte de su ADN y a la fecha han colaborado con más de 850 de ellos en proyectos que van desde campañas publicitarias hasta ediciones limitadas de la botella, pasando por muestras de arte, fiestas e instalaciones artísticas de distintos tipos.

Otros sectores, como el de hotelería y turismo, también sumaron la colaboración con artistas como forma de ampliar su estrategia de comunicación y posicionamiento de marca. Un ejemplo es la compañía hotelera Four Seasons, que contrató al artista visual multidisciplinario Ignasi Monreal para lanzar su libro *Four Seasons: el Arte de la Hospitalidad* con el objetivo de, a través del enfoque del artista, celebrar la cultura y el estilo de vida asociados a la hotelería de lujo. El presidente de operaciones globales, Christian Clerc, remarca sobre el proyecto: "*La*

visión única de Ignasi del arte digital combina formas artísticas con tecnología moderna para expresar la atemporalidad de las conexiones humanas y el poder de la historia del Four Seasons". En el libro, Monreal retrata, en más de 120 obras, distintas situaciones, espacios y experiencias luego de recorrer ocho de los hoteles y resorts más importantes de la cadena.

Figura 1: Obras de Ignasi Monreal del libro Four Seasons: el Arte de la Hospitalidad. (2018). Assouline Publishing.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

3.2. Estado del arte

El tema de las campañas y activaciones de marketing en colaboración con perfiles externos ha recibido, a través de los años, la atención de distintos investigadores académicos y profesionales de las áreas de marketing y del mundo del arte. La bibliografía que ha sido seleccionada y relevada a lo largo del proyecto se presenta en un resumen de las principales ideas relativas a dos temas: la diferenciación visual y experiencial de la marca con respecto a la competencia, y el cruce entre los universos de la publicidad y del arte.

3.2.1 Distinción visual y experiencial.

"La diferenciación debe ser significativa para los consumidores… si una marca fracasa en diferenciarse, los consumidores no tienen una base para elegirla sobre otras. Sin

diferenciación, un consumidor leal no puede ser construido o sostenido". Con estas palabras, Byron Sharp retoma lo planteado por David Aaker y otros autores acerca de la diferenciación para desarrollar el concepto de *distinción* como un nuevo objetivo para la construcción de valor entre marcas competitivas. Sharp parte de que esa diferenciación, que puede no estar asociada al producto y puede ser simbólica o emocional, hará que las marcas se mantengan deseadas a través del tiempo. Plantea, además, que el valor asociado a la marca se apoya en una serie de asociaciones únicas que el consumidor hace sobre ella. Para que estas asociaciones puedan producirse, primero la marca debe distinguirse entre sus competidoras directas e indirectas, a través de elementos únicos e inconfundibles con los que el consumidor pueda identificarla. Estos elementos distintivos ayudarán a construir, refrescar o reforzar el lugar que la marca tiene en la memoria del consumidor (Sharp, 2019). Esta distinción puede lograrse a través de piezas visuales puntuales como un logo o ícono o, incluso, mediante prácticas profesionales y activaciones de marketing que ayuden a construir cualidades distintivas que aumenten la visibilidad de la marca en un ambiente competitivo.

En relación a esto último, también cabe tener en cuenta el concepto de "consumir diferencia", introducido inicialmente por Schroeder para teorizar sobre los modos en que, en sociedades de consumo visual como la nuestra, las elecciones de consumo de las personas reflejan sus valores psicológicos y físicos. Los patrones de consumo, guiados por nuestra personalidad, responden a los estímulos y elementos visuales del marketing que generan las marcas o actores relacionados a ellas. El autor, a su vez, profundiza en lo planteado por Osborne acerca de cómo la *cultura visual* en la que nos desarrollamos todos los días depende de la tendencia o inclinación de los consumidores de imaginar o visualizar la experiencia (Schroeder, 2002). Las marcas compiten en gran medida por su identidad de marca, que es dirigida principalmente por una estrategia de diferenciación basada en comunicaciones y experiencias de marketing puestas a disposición del consumidor en busca de establecer una conexión.

Para Pine y Gilmore (1998, p. 98) una experiencia sucede *"cuando una compañía intencionalmente usa servicios como su escenario, y productos como sus accesorios para captar a consumidores individuales en una forma que cree un evento memorable"*. Estas experiencias tienen la capacidad de educar, entretener y hasta de proveer una oportunidad para exponer socialmente una variedad de información y valores de la marca, en la que los consumidores pueden participar activa o pasivamente dependiendo del objetivo de dichas experiencias (Pine y Gilmore, 1998). Los autores también plantean que dos personas no pueden

tener exactamente la misma experiencia, ya que cada una, individualmente, depende de la interacción del evento planteado con el estado mental de esa persona. Por ende, dependiendo del tipo de experiencia, la conexión entre el individuo y lo que está sucediendo también será muy distinta. Dos personas pueden estar dentro de un mismo espacio, pero involucrarse con él de una manera diferente; cómo interactúa con la experiencia, si lo hace de forma más activa o pasiva, si luego de irse o mientras está ahí comparte lo que está viviendo o vivió con otros, si logra diferenciación en él o no: todo es subjetivo, lo que determinará el valor último que luego esa persona asocie con la marca o empresa que ha puesto la experiencia a su disposición.

En este escenario, la tecnología facilita también las interacciones con las experiencias en distintos formatos, siendo más fácil elegir el grado de participación que cada consumidor quiere tener: estar presente e interactuar, ser espectador, amplificar o compartir esas experiencias verbal o visualmente a través de redes sociales o, incluso, generar contenido que la propia marca pueda utilizar. Así, se ha vuelto una herramienta fundamental con la que cuentan los usuarios para poner en palabras o en imágenes lo que buscan expresar o compartir respecto de cada momento. En este sentido, las marcas pasan a cumplir un rol de intermediarios culturales en el que articulan la producción con el consumo, buscando asociar los productos que comercializan con determinados significados culturales así como también comunicar estos atributos a sus posibles clientes (Du Gay, p. 5).

Universidad de San Andrés

Desde esta última perspectiva, las marcas serán valiosas para los consumidores mientras se presenten como un recurso cultural del que puedan servirse para construir su persona social, es decir, cómo se muestran y se posicionan frente a sus pares o aquellos a su alrededor. Pero para que esto funcione la marca debe ser identificada por los consumidores como auténtica, interpretando aquí la autenticidad de una manera altruista: pidiéndole a la marca que se presente como desinteresada o, dicho de otra manera, requiriendo que aquello que pone disposición del consumidor no sea para beneficio propio sino para disfrutarlo, vivirlo y experimentarlo de la forma más orgánica posible. La marca debe ser percibida como si estuviera siendo distribuida a través de agentes motivados por valores asociados y no simplemente por fines comerciales. (Holt, 2002, p.83). Construir su imagen desde este lugar será clave para que la marca pueda distinguirse y para que los consumidores confíen en su palabra, elijan asociarse voluntariamente a ella y así vivir experiencias en conjunto que luego quieran compartir con sus pares por motivación personal. Dentro de este contexto, “llevar los mensajes adecuados en el momento adecuado a la persona adecuada” es un desafío, ya que la marca deberá buscar formas

nuevas y creativas para mostrarse dentro de los valores mencionados y, en última instancia, además, generar un retorno sobre la inversión que está realizando en las experiencias que pone a disposición de los usuarios.

3.2.2. El arte y la publicidad

Hagtvedt y Patrick desarrollaron el fenómeno *Art Infusion* o Infusión de Arte, que definen como la influencia que genera la presencia del arte en las percepciones y evaluaciones que los consumidores realizan acerca de los productos con los que se asocian. Los autores plantean que las percepciones del lujo que se desprenden del arte visual se expanden desde la obra hacia los bienes con los que se vincula, generando un efecto derrame y mejorando las evaluaciones de los consumidores sobre dichos productos. En su investigación, Hagtvedt y Patrick abordan el concepto de infusión del arte tanto en los productos artísticos como en los no artísticos pero con estampas, referencias o aplicaciones artísticas. Los autores demuestran que la presencia del arte en los productos mencionados genera emociones positivas en los consumidores, que luego se ven reflejadas en la evaluación por un efecto derrame, donde las principales propiedades del arte se extienden sobre el producto asociado, influyendo en la percepción del consumidor sobre el mismo.

Para poder idear este concepto los autores debieron, previamente, definir al arte. Y eligieron pensarlo así: *"el arte es aquello que los espectadores categorizan como arte"* (Hagtvedt y Patrick, 2008, p.380). No por casualidad, adoptan una perspectiva focalizada en el consumidor: en su propia definición del arte, tanto el observador como su percepción son tenidos en cuenta. Nosotros complementaremos lo planteado con la definición del Diccionario Oxford que describe al arte como *la expresión o aplicación de la habilidad creativa humana y la imaginación, produciendo obras para ser apreciadas por su belleza o su poder emocional*.

El arte siempre ha sido considerado un medio de comunicación de distintos tipos de información, cumpliendo así un importante rol cultural en el contexto en el que se desarrolla. Fue adaptándose y encontrando distintos entornos hasta permear en ámbitos asociados al consumo como la publicidad (Dunn y Zhu, 2013). Paul Martin Lester escribió *"Vivimos en una sociedad visualmente intensa"*. En ese orden, el profesor propone que las personas deben entender las distintas formas en que las palabras y las imágenes pueden ser usadas e introduce

el concepto de *persuasión visual,* en el que plantea cómo los mensajes visuales pueden ser usados para convencer a los consumidores de comprar cierto producto, adoptar un servicio o defender un punto de vista (Lester, 2006). El consumo contemporáneo abarca muchas acciones asociadas con mirar, observar, ser espectador, ver sitios online, mirar vidrieras, viajar, surfear la web y navegar en internet, entre otros. Y todos estos procesos visuales dependen de imágenes. De imágenes de marca, corporativas, artísticas y digitales: imágenes pensadas para atraer la atención, diseñar productos exitosos y construir marcas icónicas. La publicidad es una de las formas más dominantes de comunicación visual e incorpora muchos atributos del arte, así como también sus técnicas, su estilo y hasta a varios de sus productores o generadores (Schroeder, 2002).

Otros autores han profundizado también sobre este tema, llevándolo nuevamente al plano de la publicidad y planteando que existe una correlación entre las cualidades artísticas percibidas y las cualidades generales percibidas en un producto, y que esa reciprocidad puede tener implicancias en el área de marketing. Postulan que aquellas marcas que puedan hacer que un producto aparente tener alguna cualidad artística también podrán generar reacciones positivas en aquellos consumidores que, al interactuar con ellas, establezcan una asociación con el arte (Doherty y Nedbaylo, 2013).

Por otra parte, podemos hacer también referencia al concepto de *Branding-Art*, que se define como la integración voluntaria de una marca en el sistema de arte contemporáneo, para definir aspectos de su imagen y su estrategia, al unificar campos distintos con el fin de encontrar claves transformativas. Esta integración pone a disposición de las marcas una variedad de soportes multidisciplinarios para darles una dimensión más creativa, expandiendo su modelo de negocios a nuevos entornos. Las tendencias, recursos y prácticas aspiracionales del mundo del arte irrumpen en las propuestas de comunicación de marca creando nuevos espacios y experiencias que construyan marca y aportan sobre su imagen (Reguera, 2012). Es por esto que trabajar con artistas jóvenes contemporáneos permite a las marcas de lifestyle introducirse en la escena local (en la que sus consumidores se desenvuelven) y alinearse de alguna manera a sus intereses para generar una conexión. Producir esa asociación con las jóvenes voces del arte contemporáneo y que esa asociación resulte exitosa puede volverse una pieza clave para ampliar el espectro en el que una marca puede crecer y abrir nuevos ámbitos en los que posicionarse de forma efectiva.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

En la misma línea, ha sido planteado que las marcas pueden generar ventajas competitivas a través de su integración y participación en proyectos culturales (Dell'era, 2010). Se afirma que, en la actualidad, los productos determinan su presencia en el mercado no sólo por sus características físicas sino, mayormente, por su valor simbólico. Y por esta razón son cada vez más las marcas que apuntan a enriquecer sus productos con nuevos sentidos culturales. Co-produciendo distintos proyectos con la colaboración de artistas famosos, nuevos talentos creativos o consumidores, la marca puede experimentar con distintos caminos interceptando e interpretando fenómenos culturales emergentes. Acciones como esta, también pueden reforzar conexiones con un grupo particular de sus consumidores o participar y construir comunidad con audiencias que compartan intereses y gustos alineados con los valores propios de la marca. Claudo Dell'era retoma lo planteado por Darso y desarrolla que las razones más comunes por las que las compañías pueden integrar procesos y productos artísticos a su negocio son: aumentar la creatividad, acelerar la innovación, fomentar una aceptación hacia la ambigüedad y el riesgo, desarrollar sensibilidad de cara a otros individuos y sus ideas y, en última instancia, transformar la cultura. En este proyecto, buscaremos entender si algunas de estas razones también aplican a las marcas establecidas en el mercado local, cuando deciden encarar este tipo de proyectos.

Comunian (2008), por su parte, argumenta sobre los beneficios económicos que puede tener la intervención en proyectos culturales y, en este orden, define cuatro interpretaciones diferentes sobre las conexiones entre el arte, la cultura y los negocios. En primer lugar, establece que los proyectos culturales pueden proporcionar actividades de investigación y desarrollo porque permiten que las empresas intercepten fenómenos culturales emergentes y, en consecuencia, puedan diseñar y adaptar estrategias e inversiones de acuerdo a sus objetivos. En segundo término, los proyectos culturales permiten que la empresa se comunique con su audiencia compartiendo sentidos y valores de marca, reforzando su relación con distintas comunidades de consumidores. En tercero, los proyectos culturales pueden ser interpretados como plataformas que facilitan el diálogo con agentes de influencia (consumidores, proveedores, instituciones de la vida civil y pública, compañías que operan en distintas industrias) abriendo un nuevo canal en el que estos agentes y la marca pueden interactuar de otra forma, promoviendo ideas y conversaciones que hasta el momento no habían sido abordadas de forma independiente. Por último, los proyectos culturales pueden actuar como catalizadores de cambios sociales y ambientales en la comunidad en la que se realicen, no sólo enriqueciendo

el diálogo con sus consumidores y sus equipos, sino también construyendo una identidad fuerte (Comunian, 2018, p.37-44).

Por otro lado, el arte puede ser considerado un producto en sí mismo, pensado para ser consumido de distintas maneras y en distintos lugares (subastas, ventas en galerías, colecciones privadas y públicas de museos, reproducciones y arte comercial, entre otros), por lo que separar al arte del comercio sería una falsedad (Schroeder, 2002). El desarrollo tecnológico, puesto a disposición de la cultura, revolucionó la forma en que el arte se distribuye, democratizó su acceso y contribuyó a repensar el alcance que puede tener la visión de un artista y los modos en que éste puede llegar a una audiencia. La comunidad artística aprendió a evolucionar en su forma de relacionarse con el mercado del que forma parte, desarrollando formas alternativas de hacerse útil para los clientes, dándole otros matices a su obra (Lockwood, 2011). A su vez, los artistas fueron dejando de buscar oportunidades únicamente en el propio universo artístico extendiéndose al plano del consumo de otros productos que puedan asociarse de distintas maneras con sus objetivos. Principalmente, buscan hacer uso de las marcas como plataformas para mostrarse y hacerse conocidos en nuevos entornos o mercados aún no explotados, por afuera del círculo tradicional en el que se desenvuelven. De igual modo, podemos decir que las marcas representan alguna clase de aval para los artistas con los que eligen trabajar para este tipo de proyectos colaborativos, a la vez que propician el hecho de que se vuelvan conocidos. Y así, nuevos consumidores que no estaban dentro del alcance del círculo específico de estos artistas, no sólo los descubren sino que empiezan a buscar sus obras, trabajos o instalaciones, generando una mayor amplificación de su trabajo.

Esta investigación tiene por objetivo explorar e indagar sobre los propósitos y las distintas formas de colaboración entre marcas y artistas visuales multidisciplinarios como parte de los objetivos de comunicación y marketing. Partiremos entonces del hipotético de que el mundo de los negocios y el arte se retroalimentan, favoreciendo un marco para que las empresas ingresen a este universo en busca de los valores que pretendan agregar a su imagen de marca para llegar a nuevos consumidores a través de experiencias co-creadas.

Universidad de San Andrés

4. METODOLOGÍA

La investigación se realizó en Buenos Aires y sobre casos concretos desarrollados a nivel local en la ciudad. El estudio llevado a cabo fue de naturaleza cualitativa y exploratoria, partiendo de una definición del estado del arte dentro de la temática. El dispositivo permitió el análisis de experiencias de distintas marcas en activaciones de marketing en colaboración con distintos perfiles de artistas.

A través de entrevistas y relevamiento de fuentes secundarias, se pudo alcanzar con suficiencia un mejor entendimiento del vínculo de las marcas de lifestyle con artistas visuales jóvenes, buscando evidenciar motivaciones, atributos y patrones comunes de distintas empresas. Para ello, se exploró cómo se cruzan los mundos de la publicidad y del arte, cuáles son los objetivos y las expectativas de las marcas a la hora de involucrarse en este tipo de productos, cuáles son las acciones clave en el desarrollo de esta iniciativa y cuáles son las tensiones, los aprendizajes y las recomendaciones que surgen de estas activaciones.

Para la fijación del abordaje conceptual, el dispositivo de investigación comprendió un sondeo del estado del arte y un entrecruzamiento de voces autorales con el fin de aproximar la problemática, ajustar las preguntas y proceder a la lectura de los casos que sirvieron como antecedentes. Se procedió, además, a un relevamiento de fuentes secundarias. Se trató de una examinación de distintos informes sobre campañas y activaciones realizadas por distintas marcas de lifestyle. Se identificaron los casos, los actores sociales que participaron de las experiencias y, además, se recopilaron las memorias documentadas de las activaciones, incluyendo comunicados de prensa e información pública accesible. El dispositivo se completó con una serie de entrevistas destinadas a recolectar el relato de los protagonistas y referentes. La selección resultó de conveniencia y la colección de casos se ajustó a partir de esos resultados. A su vez, mediante un guion de entrevista, se procedió a relevar la percepción y la evaluación de estos casos por parte de especialistas y referentes. Con este fin, fueron seleccionados gerentes y responsables del área de marketing de empresas de lifestyle, directores creativos y directores de arte de agencias creativas/publicitarias, curadores y gestores culturales que trabajasen con artistas y, por último, artistas visuales que hayan participado de este tipo de proyectos en los últimos 5 años.

Universidad de San Andrés

5. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de investigación fue realizado en tres etapas. La primera, con el propósito de conocer cuáles eran los principales tipos de colaboración y los ejes sobre los que luego ahondaríamos, fue la realización de entrevistas. Realizadas en profundidad, son la principal fuente de información recabada para este proyecto y se concentraron en distintos referentes que hayan formado parte de activaciones de marketing en colaboración con artistas visuales a través de diferentes roles.

De los tipos de entrevistas que se pueden hacer para estos estudios, desde el punto de vista de la estructura y la organización -estructuradas, semiestructuradas o abiertas- se avanzó con la opción semiestructurada, que se caracteriza por tener preguntas predeterminadas pero que pueden ir variando en cuanto al orden en que se realizan y a la forma en que se formulan. Esto requiere flexibilidad por parte del entrevistador, que debe estar preparado para, en base a la información y el desarrollo mismo de la entrevista, ir agregando preguntas que amplíen el margen de respuesta del entrevistado, profundizando así en lo que crea relevante. La elección de este tipo de entrevista se realizó teniendo en cuenta los perfiles a entrevistar y, en este mismo sentido, también se priorizó ajustarse a la no linealidad pregunta-respuesta, a los efectos de mantener la fluidez de la conversación y lograr una mejor exposición de los interlocutores.

Universidad de San Andrés

Con respecto a la selección de los perfiles, la nominación de estos fue evolucionando durante el proceso. Inicialmente la idea principal era centrarse en responsables o representantes del área de marketing o comunicación de las marcas de lifestyle así como también en directores creativos de las agencias que trabajen en proyectos colaborativos como los que estamos analizando. Pero, luego de las primeras entrevistas y a partir de varias coincidencias respecto de los roles involucrados, surgió la necesidad de complementar lo planteado con artistas y otras personalidades cercanas al mundo del arte. De esta manera, se procuró lograr la mayor diversidad posible en cuanto a perfiles, experiencia laboral y posiciones desempeñadas en este tipo de proyectos colaborativos. El resultado fue una serie de 9 entrevistas realizadas a tres responsables de marca - gerentes /directores de marcas de lifestyle-, dos directores creativos de agencias publicitarias, dos gestores culturales/representantes de artistas visuales y dos artistas visuales jóvenes que trabajaron en proyectos con los anteriores.

Los entrevistados fueron los siguientes:

Responsables/representantes de Marca

- **Alejandro Chain** – Actual Director de Marca de Bacardi, ex Gerente de Marca de Absolut Vodka. Lideró el proyecto Absolut Buenos Aires en 2016, que significó la colaboración de la marca junto a los artistas visuales Costhanzo y Gaspar Libedinsky para el diseño de una botella especial que homenajeara la ciudad. Además, como mencionamos anteriormente, la marca Absolut fue una de las primeras en colaborar con el arte para sus campañas publicitarias, por lo que nos pareció importante contar con uno de sus referentes.
- **Ignacio Dantas** – Gerente de Marca de Nike Sportswear. Lideró, entre otras, las colaboraciones de la marca para las campañas de Nike Air Force 1 con The Blank Canvas Collective. Lideró, también, el equipo creativo interno de la marca incluso antes de ese evento y, previamente, había trabajado para Pepsi y Axe, como así también en agencias creativas especializadas en comunicación digital.
- **Ignacio Cattaneo** – Fundador y director creativo de la marca argentina de indumentaria Revolver. Como cabeza creativa, llevó a cabo distintas colaboraciones con artistas desde el lanzamiento de la empresa y, hoy, esta estrategia ya forma parte del ADN de la marca, involucrando nuevos perfiles constantemente en el diseño de sus colecciones.

Directores Creativos

- **Mariano Jeger** – VP, Director Creativo Ejecutivo de R/GA Latam. Como cabeza creativa de la agencia, supervisa el desarrollo creativo de Argentina y Chile, y lidera el equipo de directores creativos a cargo de distintos proyectos, como el rebranding y nuevo posicionamiento estratégico de Cerveza Patagonia en Argentina. Previo a esto, Mariano fue director creativo del área digital y de comunicaciones integradas de la agencia Ponce para marcas como Stella Artois y el grupo Unilever.
- **Carlos André Pires** – Diseñador y director de arte freelance, con foco en branding conceptual y experiencias digitales. Trabajó en R/GA Latam y lideró el proyecto colaborativo con artistas para Nike React: House of Go en 2018.

Gestores Culturales/Representantes de Artistas Plásticos

- **Tamara Selvood** – Fundadora y Directora General Creativa de la agencia Collage Lab, un estudio creativo multidisciplinario con foco en proyectos que cruzan arte y

publicidad. A su vez, Tamara fundó DobleO, una agencia de gestión cultural y producción de proyectos artísticos y sociales que representa artistas de distintas disciplinas (y de la que todavía está a cargo). Trabajó junto a Absolut en la campaña Absolut Buenos Aires y trabaja actualmente con IRSA S.A. para todas las activaciones creativas de marca para el shopping Alto Palermo.

- **Federico Platener** – Curador, Representante de Artistas Plásticos y Fundador de PLat Pensamiento Lateral, una productora que se destaca por la realización de eventos culturales en espacios tradicionales y alternativos, buscando generar nuevos lenguajes dentro del arte contemporáneo. Lideró proyectos como Kilómetros de Ruta junto a Goodyear, participó de la curaduría de los artistas que formaron parte del libro de Coca-Cola "125 Razones para creer en un mundo mejor" y lideró la muestra en homenaje a Messi realizada en la nueva estación de subte José Hernández de la línea D.

Artistas Visuales

- **Marcelo 'Lolo' Armendáriz** – Artista visual multidisciplinario. Sus trabajos se concentran en instalaciones interactivas, diseño de experiencias, aplicaciones visuales y coding (programación) creativo. Participó del proyecto Nike React: House of Go, y fue uno de los primeros artistas argentinos en empezar a desarrollar filtros interactivos para la plataforma Instagram.
- **Alan Berry Rhys** – Artista plástico, ilustrador y diseñador gráfico. Realizó muchos proyectos en colaboración con marcas, pero también comisionados como ilustrador. Participó de activaciones para Nike, Puma, Oreo y Jack Daniel's, entre otras. Colaboró en varias colecciones con la marca argentina Revolver y actualmente está desarrollando una línea de indumentaria para la marca internacional Hurley, además de un proyecto con Penny Skateboards.

Los entrevistados fueron contactados de manera particular vía correo electrónico o WhatsApp durante el mes de Julio de 2019. Se les solicitó una entrevista personal, en el tiempo y la forma que consideraran de su conveniencia. No se ofreció la alternativa de enviar un cuestionario digital, pero sí con algunos se accedió a poner a disposición las preguntas anticipadamente, para que pudieran tenerlas como referencia. Tres de las entrevistas se realizaron de forma presencial (Dantas, Jeger y Platener) y el resto, de manera online, a través de la plataforma de teleconferencias BlueJeans. A cada uno se le informó brevemente acerca del tema y del objetivo

Universidad de San Andrés

del proyecto académico, además de advertirles que las conversaciones serían grabadas y que tanto la transcripción de las entrevistas como la información de los proyectos a los que hacen referencia serían incluidas en el trabajo a modo de anexo.

Para poder llevar a cabo las entrevistas, se confeccionaron dos guías de preguntas: una para los corporativos, directores de arte y gestores; y otra para los artistas. Las mismas consisten en 11 y 12 preguntas respectivamente, que pueden ser revisadas en el anexo. Las diferencias entre los cuestionarios se basan en las características de los entrevistados: las modificaciones se hicieron, primero, de cara a los artistas, pero también, atendiendo al flujo de la conversación, fueron adaptadas sobre la marcha algunas de las entrevistas con gestores culturales. A modo de ejemplo, la pregunta que para las marcas, agencias y gestores era *"¿Como hacen la selección de los artistas? ¿Cuáles son los filtros? ¿Viene de la agencia la idea o de la marca?"*, para los artistas fue reformulada como *"¿Qué tenés en cuenta para aceptar o no una propuesta de una marca? ¿Cómo es el proceso de selección de tu lado?"*.

En su totalidad, el cuestionario buscaba abordar el proceso de los proyectos colaborativos entre marcas y artistas de principio a fin: desde que surge la necesidad por parte de la empresa hasta la medición de rendimiento o éxito de la acción por cada una de las partes involucradas. Como remarcamos anteriormente, varias de las preguntas fueron modificadas a medida que avanzaba la conversación para facilitar la extracción de la información deseada y también para que no perdieran sentido, dependiendo del tipo de entrevistado.

La conversación con cada grupo de entrevistados presentó distintos tipos de dificultad. Por un lado, con los corporativos, las preguntas y respuestas fueron más lineales. Al ser ellos los que inician el proceso y también deben evaluar su posterior rendimiento, la totalidad del cuestionario fue respondido sin grandes complicaciones. Algo similar sucedió con los directores creativos, ya sea por su amplia experiencia como intermediarios o porque de alguna manera son ellos muchas veces los responsables tanto de la propuesta como del vínculo con los perfiles creativos, sus respuestas también fueron directamente al punto abordado y sin problemas. En cambio, con los gestores culturales, las respuestas fueron bastante más amplias: a modo de apertura, ambos entrevistados comenzaron dando contexto sobre su rol y su experiencia, para luego, en algunos casos, abrirse con referencias a trabajos realizados previamente u otras cuestiones. A su vez, en el caso de los artistas, observamos diferencias entre ellos, principalmente, en la disparidad de experiencia en cuanto a los proyectos que abarcan unos y otros con las marcas, pero también respecto de las formas de colaboración que

hacen con ellas. Dicho esto, por razones de tiempo, por iniciativa del entrevistado o por el curso natural que tomó la conversación, varias preguntas fueron adaptadas, omitidas o mezcladas entre sí para poder llegar al objetivo final.

Las respuestas de las entrevistas fueron luego revisadas, fragmentadas y plasmadas en una matriz para poder comparar lo dicho por cada una de las partes. A los fines de facilitar la lectura e información necesaria de las entrevistas, y considerando la no-linealidad de las preguntas y respuestas, como se señaló anteriormente, se reunieron los extractos a partir de ejes temáticos. Cada eje fue elegido en base a la finalidad del trabajo y, entre todos, buscan rescatar información valiosa para el análisis de proyectos colaborativos.

Los ejes se resumen en:

1. Objetivo/s y expectativas de la activación
2. Tipos de colaboraciones
3. Búsqueda y selección de artistas
4. Roles involucrados
5. Proceso de la activación. Pasos y consideraciones
6. Tensiones y recomendaciones
7. Evaluación de rendimiento de la activación: Indicadores de éxito

Una vez volcados los extractos, a través de un análisis cualitativo y de interpretación, se buscó encontrar diferencias y coincidencias en los relatos acerca del tema en cuestión, que se registraron en un capítulo de análisis sobre los ejes mencionados.

La segunda parte de la investigación consistió en un relevamiento de fuentes secundarias sobre 5 campañas y activaciones que los entrevistados mencionaron en las charlas. Se reunieron en un apartado con información de las activaciones, que no pretende ser exhaustivo sino ilustrar sus características principales.

Las activaciones relevadas fueron:

1. Absolut Buenos Aires – Absolut, Pernod Ricard.
2. AF1 The Blank Canvas Collective – Nike Sportswear, Nike.
3. Revolver x Alan Berry Rhys – Revolver.
4. Cerveza Patagonia + Panco Sassano – Cerveza Patagonia, InBev.

5. Nike React: House of Go – Nike Running, Nike.

El filtro para la selección de las activaciones seleccionadas se hizo con el objetivo de explorar, a partir de ejemplos concretos, las distintas formas de colaboración que pueden darse entre artistas y marcas, dependiendo del tipo de proyecto. Para ello, se consultaron comunicados de prensa de las distintas marcas, páginas web y redes sociales de las empresas, agencias y artistas involucrados, así como también videos y notas editoriales en medios que elevaron las distintas activaciones durante los períodos en los que se desarrollaron.

Por último, en el capítulo de observaciones finales, se elaboró una sinopsis del análisis de las entrevistas y las activaciones relevadas de las distintas marcas enunciando, además, una propuesta con recomendaciones y consideraciones sobre las oportunidades y riesgos potenciales que implican los proyectos de colaboración de marcas de distintos rubros con artistas visuales multidisciplinarios, dentro de la estrategia y de los objetivos comunicacionales de las compañías.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

6. IMAGINARIO DE LOS REFERENTES INVOLUCRADOS: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LAS ENTREVISTAS

En este apartado, se hará la presentación de los resultados obtenidos a partir de las entrevistas en profundidad. Las mismas fueron realizadas entre el mes de julio y la primera semana de agosto de 2019 de forma presencial u online. Los guiones de las entrevistas semi-estructuradas fueron diseñados para poder efectuarse en 30 minutos pero, frente a la generosidad de los entrevistados en la conversación y en virtud del abordaje de los temas que fueron surgiendo en el proceso, la gran mayoría de los encuentros terminó durando entre 45 y 60 minutos.

Los cuestionarios que se tomaron como base, así como las transcripciones de las entrevistas, como ya mencionamos, pueden encontrarse en el anexo. Si se revisan las respuestas en su totalidad, se podrá notar que muchas de ellas no contestan concretamente a la pregunta realizada, especialmente en los casos de los artistas y los gestores, así como también, advertir desvíos o enfoques particulares que los entrevistados fueron tomando en base a su propia

experiencia en el rubro y realidad. Algunos de estos puntos serán elevados durante la presentación de resultados, cuando se considere que aportan a la discusión general.

Con respecto a la matriz de análisis de las entrevistas, que se puede observar en el Cuadro I del Anexo, se ha buscado detallar en fragmentos las respuestas a las distintas preguntas. Luego, éstos fueron agrupados en base a los grandes ejes temáticos definidos anteriormente, con el objeto de facilitar la lectura de resultados y su posterior análisis. Se buscó identificar coincidencias y discrepancias en los distintos puntos de vista expresados por los entrevistados, que serán exhibidas a continuación, incluyendo críticas o problemáticas adicionales que se manifestaron espontáneamente durante las charlas y que serán abordadas en este cuerpo o en las consideraciones finales, según se crea necesario.

6.1. Objetivo/s y expectativas de la activación

La pregunta inicial que planteamos indagaba los objetivos que impulsan a las empresas a involucrarse en proyectos colaborativos con artistas. Tenía como propósito explorar tanto lo que se especula hipotéticamente como la primera decisión por parte de la marca, que fija las expectativas en relación a este involucramiento.

Los aspectos vinculados a la empatía y a la conexión con un público objetivo fueron los más recurrentes: básicamente todo lo asociado a llegar a personas a las que la marca no venía llegando o, si lo hacía, no era del modo deseado. Varias de las respuestas coincidieron en que por parte de la marca, en principio, la necesidad surge cuando busca comunicar algo a sus consumidores, y dentro del conjunto que soluciones disponibles, cree necesario el aporte de un externo para poder lograr que esa comunicación sea efectiva; es decir, cuando la marca determina que para llegar a su objetivo necesita sumarle a su propia voz, la voz de alguien más.

Así, surge la idea de que los artistas visuales pueden ayudar a la marca a incorporar ciertos valores, tanto sea a los mensajes que busca comunicar como a los productos que quiere poner a disposición de los consumidores, de una manera más genuina. Para Ignacio Dantas, de Nike, *"el artista agrega ciertos valores, condimentos, matices culturales"* que, considera, a veces la marca no puede alcanzar unilateralmente. Esos valores, explica, dependen de cada artista pero se relacionan principalmente, con *"creatividad, autenticidad, probar algo nuevo, no tener*

miedo a equivocarse, tomar riesgo, libertad. Estar vigente también.". Por su parte, Tamara Selvood, de CollageLab, agrega que, en su opinión, las marcas desean que tanto los valores como la estética que representa el artista se vean reflejados en ellas y en lo que buscan comunicar.

Mariano Jeger, de R/GA, adhiere a esta idea de que las marcas usan a los artistas para mantenerse vigentes, frescas y relevantes. Considera que, desde la dimensión estética de la comunicación, la marca puede buscar relacionarse con artistas que tengan una mirada novedosa o que, desde lo visual, puedan generar impacto. Además, Jeger incorpora el plano emocional a la conversación, expresando que cuando una marca quiere conectar a ese nivel necesita otro tipo de herramientas. En sus palabras: *"El artista es el que mejor maneja el mundo de las emociones, es su mundo natural."* Al respecto, el artista Alan Berry Rhys señaló que, a su criterio, las marcas se acercan un artista para mostrar que están conectadas con lo que está pasando, con *"lo nuevo, lo sensible"*.

Para Carlos André Pires, las marcas pueden usar a los artistas de dos maneras. En primer lugar, para generar empatía: considera que el artista representa una voz general que se identifica en el mercado y que a través del vínculo con él se busca sumar eso a la marca. En este sentido, Selvood coincide argumentando que el artista lleva en sí mismo una serie de cualidades y un perfil que lo representa, y que estas cosas generan empatía o mayor conexión con el target al que desea llegar. Pero, en segundo lugar, Pires añade el aspecto de la utilización del artista para generar ruido: el artista puede estar rompiendo una estructura predefinida, realizando un tipo de arte de fuerte impronta autoral o expresándose en un lenguaje totalmente distinto, y eso puede sumarle a la marca. Esta cuestión de la ruptura también es importante para Alejandro Chain, de Absolut, para quien el artista entra cuando la marca encuentra el punto de vista que quiere comunicar, y quiere hacerlo de forma transgresora. Según Chain, la marca, a la hora de comunicar, busca que los consumidores *"reciban algo que los haga pensar"* y, dentro de la problemática que tienen, el artista tiene una mayor credibilidad en ese ámbito. De igual manera, Ignacio Dantas coincide sobre este punto advirtiendo que si la marca como tal no genera constantemente una conexión artística o de intervención con la cultura como parte de su negocio, será más difícil que cuando quiera hacer uso de esas herramientas pueda lograrlo sin un externo. También el artista visual Lolo Armendáriz concuerda con lo planteado diciendo que las marcas usan lo artístico para establecer un punto de vista.

Universidad de San Andrés

Otras respuestas, en cambio, han definido a los artistas visuales como un medio de comunicación que las marcas agregan a su estrategia. Por ejemplo, para Federico Platener el arte *"es un canal extra de comunicación. Se usa al artista como canal, a la obra como canal y al medio como canal, en distintas proporciones."*. Agrega, además, que la presencia del artista ayuda a generar un espacio donde la marca está presente pero no en primer plano y que eso es valorado por las personas. Otros entrevistados se refieren a esta cuestión: Jeger lo plantea como un puente entre la gente y la marca, y Selvood como un canal que *"te acerca al perfil al que querés llegar"*. Berry Rhys refuerza este punto considerando que a los artistas los usan como un medio y también como un disfraz para el mensaje, adornándolo y apropiándose de ciertas características que tiene su obra. Jeger también destaca que la tecnología hace que los medios se multipliquen y desarrollen otros lenguajes en nuevos formatos y plataformas que, muchas veces, son los artistas visuales emergentes quienes mejor los interpretan.

Por último, es llamativa la observación que suma Ignacio Cattaneo, de Revolver, en la que plantea que ve al artista como otra marca que también generó su identidad, que tiene su público y un ADN propio y que, entonces, la colaboración debe ser vista como una estrategia que puede potenciar a ambas marcas. En este sentido, puede decirse que hay colaboraciones que construyen más sobre la marca y otras que tienen objetivos más comerciales. Chain coincide con esta visión y señala que, frente a una problemática determinada, el complemento de ambas partes genera una sinergia tal que es muy beneficiosa para todos. Jeger agrega que en ese vínculo que se construye en la colaboración se logra comunicar lo que la marca y el artista en conjunto quieren expresar, y que precisamente eso es lo que conecta con la gente que está interesada: lo que tienen para dar la marca y el artista juntos.

6.2. Tipos de colaboraciones

La pregunta acerca de los tipos de colaboración buscaba entender cuáles de éstos eran los más comunes. Pero la mayoría de las respuestas fueron poco precisas o se abrieron a otros temas. El más claro sobre este punto fue Ignacio Dantas, de Nike, para quien el tipo de colaboración depende de si la marca toma la decisión de insertarse en el mundo del artista *("cómo puedo como marca intervenir en un lugar donde él ya está haciendo cosas"*) o si se busca traer al artista al mundo de la marca (*"agarro un artista y le pido que su expresión la haga en una*

zapatilla"). Agrega, también, que cualquiera sea lo opción, siempre se va a buscar hacer lo que más auténtico y menos forzado sea, para potenciar el resultado final.

Luego, Dantas incorpora una segunda distinción que tiene que ver con cómo el artista traslada su obra a la marca. Señala que, en el caso de Nike, al ser el producto un calzado, el tipo de colaboración puede tener dos matices. Por un lado, lo que él considera el caso más simple, es agarrar el producto tal cual está y que el artista lo intervenga como prefiera, se trate de una proyección sobre el calzado, pintarlo, romperlo o convertirlo en otra cosa. Por el otro, está la opción de generar una pieza nueva en base a ciertos conceptos que baje la marca acerca de ese producto o esa campaña en particular.

Jeger, de la agencia R/GA, considera que las colaboraciones más frecuentes con artistas están relacionadas a buscar innovación y disrupción dentro del mundo visual, tanto sea en forma gráfica, instalaciones o videos como en los nuevos formatos que van apareciendo constantemente. Por otro lado, para la marca Revolver, de la mano de Cattaneo, las colaboraciones siempre son bajadas a los productos que él comercializa: se bajan todos los productos que la marca quiere hacer y, sobre eso, el artista elije en cuáles quiere trabajar (no siempre es necesario que elija todos). Finalmente, dentro de esta selección suelen encontrar un punto intermedio, en una segunda instancia que veremos en el apartado puntual de este proceso.

Universidad de San Andrés

El artista Alan Berry Rhys aborda las diferentes colaboraciones reforzando el primer punto planteado por Dantas, y llevándolo al tipo de contratación. A este respecto, desde su lado, plantea dos opciones. La primera, cuando lo usan únicamente como ilustrador. En este caso, los pedidos son muy puntuales, ya sea por parte de la agencia o la marca que lo contrata, y él no tiene mucha incidencia en la pieza final prefiriendo que ni siquiera aparezca su nombre o se lo vincule con el pedido. La segunda, es cuando una marca busca asociarse con su trabajo o con su persona, ya sea para generar una obra, personalizar un producto o desarrollar creatividades que se implementen sobre eventuales productos. En este caso, llama la atención que el artista mencione que, en teoría, en este tipo de proyectos debería pagarse más por usar su nombre pero que en la realidad el monto asignado es siempre menor. Tamara Selvood ratifica sobre lo que Rhys plantea respecto de la remuneración y destaca que aquellos artistas que acceden a trabajar de forma customizada, bajando directamente lo que la marca demanda, ponen un precio más alto. En sus palabras: "*si ellos tienen libertad van a cobrar menos que si no tienen libertad*".

6.3. Búsqueda y selección de artistas

La pregunta sobre la búsqueda y selección de artistas tenía el propósito de indagar sobre este proceso y, a su vez, de visualizar cómo finalmente se termina eligiendo con quién trabajar. Esta parte del proceso tiene varias etapas y en cada una de ellas, dependiendo del proyecto, intervienen distintos factores.

El caso más lineal es cuando la marca ya sabe de antemano con qué artista quiere trabajar. Pero aquí, a su vez, se presentan dos escenarios: o que la marca contacte directamente al artista y le haga su pedido, o que vaya a las agencias, gestores o representantes y les baje el brief para que sean éstos quienes trabajen con el artista. Otro caso, menos lineal, se observa cuando la marca define que quiere trabajar con un artista visual, pero todavía no sabe con quién ni cómo.

Desde el lado de las marcas, se plantearon todas las situaciones anteriores. En el caso de Revolver, al ser una marca más chica en la que el director creativo toma todas las decisiones, el proceso es más directo. Cattaneo, como cabeza de la empresa, plantea con su equipo 2 o 3 opciones de artistas en base a dos parámetros: que ya les gustase el artista desde antes del proyecto y que ese artista tenga el potencial comercial para poder trasladar lo que hace a la indumentaria. Este caso es muy particular ya que el tipo de colaboración que normalmente realiza la marca siempre es bajado, primero, al producto en sí mismo y luego a su comunicación.

Para Chain, de Absolut, la asociación con artistas está muy anclada al propósito de la marca, que se basa en ciertos pilares. Y de esta manera, según él, tanto la selección de los artistas como la asociación que la marca establezca con ellos, estará definida por esos pilares. Desde su posición, Dantas refuerza este concepto agregando que si bien la selección va a depender de lo que la marca quiera comunicar o del público al que quiera llegar, cualquier artista puede asociarse con cualquier marca o producto. En su opinión, el filtro va a estar puesto en cuán orgánico, auténtico o natural se siente el resultado para la persona que lo contempla.

Del lado de las agencias, la búsqueda comienza con el brief o pedido de la marca. Para dar comienzo al proceso, la agencia debe comprender la estrategia de la empresa ("*La estrategia es previa a la expresión artística de la campaña*", dice Pires). Según Jeger, de R/GA, siempre hay que tener objetivos, y esos objetivos vienen con valores asociados que son los que van a unir a la marca con el artista. Pires colabora sobre este punto diciendo que los artistas deben

tener un vínculo con los objetivos de la marca y con el lenguaje necesario para la concreción de este tipo de proyectos. Y agrega que este punto es el que, luego, *"hace que la investigación por artistas sea más filtrada"*.

El próximo paso es la búsqueda en sí misma, que puede darse de distintas formas. En palabras de Pires: "*es importante entender dónde viven los artistas dependiendo del tipo de arte o del tipo de expresión artística que nosotros estamos buscando*". Tanto él como Jeger concuerdan en que una de las opciones más simples es la búsqueda online -ya sea a través de Google o Instagram, buscando artistas por su nombre directo o a través de cuentas relacionadas. Luego, para Pires, lo que sigue es buscar en contextos puramente artísticos: galerías, exposiciones, museos, muestras digitales o recitales, entre otros. Jeger también destaca que sus equipos creativos se nutren constantemente del arte para llevar a cabo su trabajo, por lo que pueden tener su propia cartera o archivo de artistas con los que ya tengan alguna relación. La cuarta alternativa, y aquí también coinciden ambos, es a través de curadores, gestores culturales o agencias que se dediquen a conectar artistas con empresas: personas como Selvood y Platener, más precisamente. Acá Pires vuelve a hacer hincapié en el tema de la especialización, indicando por ejemplo que si "*yo busco artistas digitales, voy a buscar curadores que sean 100% digitales*." Con esto último, ya nos empezamos a adentrar en la próxima etapa del proceso que tiene que ver con los filtros que van a aplicarse para ir determinando los artistas con los que se va a trabajar. Y a este respecto, Tamara Selvood, de Collage Lab, plantea que la selección de artistas tiene tres partes: una del perfil, otra del consumidor y otra de la temática.

En relación al perfil, en primera instancia, surgen distintos puntos. Por un lado, el filtro asociado al tipo de arte que realiza el artista visual, que puede ser muchas veces la cuestión principal ya que determina el soporte. Es decir, dependiendo del objetivo, si vamos a tener que bajar el arte a una botella de vodka o a una remera, ejemplos muy distintos a tener que hacer una instalación. Este es el caso de Revolver, como mencionamos previamente, en el que las creaciones deben poder estamparse, por ejemplo, en prendas de indumentaria puntuales. Aquí entran también los temas puramente estéticos. Cattaneo, al respecto, señala que el artista debe alinearse con el perfil de la marca desde el concepto de lo que hace y cómo lo muestra. Para Jeger, en el caso de los artistas visuales tiene que ver puntualmente con que la imagen y el movimiento sean fuertes. Del lado de los artistas, Alan Berry Rhys considera tener una mirada del mundo que lo lleva a ciertos colores, estructuras y tipografías, de lo que resulta que las

Universidad de San Andrés

marcas, al usarlo, buscan acercarse precisamente a ese recorte, a su mirada particular de las cosas.

En algunos casos se destacó la experiencia que tenían los artistas en el trabajo junto a marcas, asociada principalmente a los procesos que requieren este tipo de proyectos. Desde el lugar de una agencia que trabaja para una variedad de marcas, Jeger acá plantea que el artista seleccionado debe contar con cierta flexibilidad y entender, desde el principio, que está haciendo arte comercial ("*que tiene un propósito que está relacionado con el final del camino y la venta*). Dantas, de Nike, opina que puedan darse varias situaciones. En sus palabras: "*Te puede tocar un artista ya establecido y con cierto renombre, y por ende ya pasó por procesos similares, y entiende ya cómo se hace y cómo es el juego. Te puede tocar uno joven que recién empieza, y como joven de esta era ya la relación entre artista, marca, consumidor, producto ya está todo mezclado y entienden que es parte de un proceso y no son tan puristas como los anteriores. O todo lo contrario, uno establecido que nunca trabajó con nadie y tiene sus limitantes y no se mueve de ahí, y un chico que es un rebelde y está en contra del sistema, que hoy prácticamente no existe, y te funcione mal."*

Pires agrega su punto de vista sobre la trayectoria de los artistas y colabora con algunas observaciones sobre por qué es más sencillo trabajar en colaboración cuando éstos son jóvenes. Señala que buscan proactivamente espacios para lograr visibilidad, valoran más la relación marca-artista y se destacan por su permeabilidad para experimentar dentro de su propio estilo ("*son más abiertos para probar nuevas cosas dentro de su estilo de trabajo*"). El director recalca también el hecho de que los artistas más jóvenes se reinventan constantemente, por lo que a su vez están más abiertos a una transformación de su obra.

Por otro lado, sólo dos de los entrevistados hicieron referencia al presupuesto. Selvood, como gestora cultural, indica que la realidad económica para ella es de suma importancia y que su proceso arranca, precisamente, atendiendo al presupuesto, destacando que a mayor dinero en juego, más libertad tiene para elegir. Dantas, de Nike, también toma al elemento presupuestario como uno de los cuatro factores claves para definir el artista. Comparte que a la hora de elegirlo, se hace cuatro preguntas: si el artista es permeable a trabajar con marcas, si la marca lo va a poder pagar, si el proyecto puede hacerse (*"¿tengo el tiempo y el espacio para hacerlo?"*), y si el artista finalmente es controlable, en función de lo que la marca quiere lograr.

Después de los puntos destacados para la selección del artista, vienen los filtros asociados a éste en su relación con el consumidor. El primer punto es saber si la marca pretende un artista establecido o uno emergente. Selvood, de CollageLab, reconoce que muchas veces las marcas buscan pegarse a un artista que ya es muy conocido, a modo de embajador o medio de comunicación, de manera que, en estos casos, el arte y la estética pasan a un lugar secundario. Pires, menciona que en el relevamiento de los artistas, se observa la cantidad de seguidores que el posible prospecto tiene en redes sociales como así también los comentarios públicos y las cuentas relacionadas. Esto lo destaca, porque a veces distribuir el mensaje a través de la base social del artista puede ser parte de la ejecución del proyecto. Cuando no es el caso, artistas con poca visibilidad también pueden ser parte de la solución, siendo la prioridad su labor artística. Desde las marcas, Cattaneo, de Revolver, declara que se siente más identificado con artistas de perfil bajo, "*no tan comerciales*", y que, de ser posible, prefiere trabajar con artistas que no hayan trabajado previamente con otras marcas.

Chain, de Absolut, menciona sobre esta cuestión que la posición de la marca es asociarse siempre con colaboradores que estén en su *tipping point* o, en español, punto crítico. Comenta que la marca nunca irá por artistas consagrados o tan conocidos que haga innecesario explicar quiénes son, sino que buscarán a esa persona que esté en su tipping point procurando lograr impacto desde ahí. En ese marco, Chain alude a la primera asociación que hizo la marca con Warhol en 1986 y comenta: "*Lo interesante fue que tanto Absolut como Andy Warhol trabajan juntos en un momento específico que se lo denomina dentro de la jerga de la compañía como el tipping point, el momento donde ambas partes se benefician por trabajar juntas, y lo que termina pasando es que Absolut logra consolidarse en el mercado americano y luego empieza a crecer*."

También en relación al vínculo del artista con el consumidor, algunos de los entrevistados destacan la asociación basada en un lenguaje común entre las partes. Jeger, de R/GA, señala que dentro de la cultura existen muchas subculturas y lenguajes, y que si la marca quiere conectar con alguna de esas subculturas, debe conectar con aquellos artistas que manejen ese lenguaje y, a su vez, lo empujen. En sus palabras: "*Podés buscar artistas que te ayuden a expresar una única cosa pero desde un lugar distinto. Como una marca que quiere expresar que viene del sur, entonces buscar artistas del sur para contar el espíritu del sur. Hay una marca que quiere decir, nosotros somos globales y pone distintos artistas de todo el mundo para expresar una visión completamente amplia del mundo*". De acuerdo con esto, Platener, de

Plat, agrega que cuando se selecciona un artista, se hace buscando un lenguaje contemporáneo, *"un lenguaje común"*.

Por otro lado, surgen los filtros de la selección asociados a las temáticas que tratan los artistas en su obra o su discurso. Dantas, de Nike, remarca que, a la hora de elegir, prefiere artistas que estén haciendo cosas en sintonía con el contexto actual o que aborden temas alineados a la agenda diaria. Platener, en la misma línea, reconoce que a la hora de hacer el cruce entre artista y marca, pocas veces hay que producir algo específico porque, en general, ya hay un artista desarrollando lo que la marca está buscando.

Cuando se habla de temáticas y vuelve a aparecer la asociación de valores entre marca y artistas, Platener plantea que, más allá de lo que el artista esté trabajando específicamente para la marca, hay que evaluar el resto de su obra para asegurarse de que en ella no hubiere algo que pudiera entrar en conflicto con algún valor que la marca represente. Selvood, complementa esto diciendo que las marcas piden, en su mayoría, lo mismo: que las propuestas sean apolíticas, que haya respeto por la diversidad y que no haya algún cuestionamiento que pueda ser una apología a la violencia o a otros temas sensibles ("*todas las marcas quieren ser jugadas, pero no tanto*"). Sin embargo, también hace hincapié en que, más allá del aspecto estético de la obra, si resulta que el artista tiene que hacer un vídeo o cumplir el rol de embajador de la marca, hay que tener en cuenta que la totalidad de su persona esté alineada con la marca.

De acuerdo con el testimonio de Alejandro Chain, de Absolut, cada vez que se elige un colaborador, más allá de la disciplina en la que se desarrolla, ellos lo seleccionan entendiendo qué es lo que el colaborador representa como un todo, ya que se convierte en un embajador de la marca. Destaca, además, que el interés está puesto tanto en el nivel de vanguardismo que pueda alcanzar la forma de pensar del artista como en el propósito que tenga para que el mundo sea un mejor lugar sin descuidar los valores que promueva. Y afirma que, si ese artista es un embajador de la marca, a la hora de exponerse y expresarse, también deberá hacerlo alineado a los valores de la marca y lo que la campaña en particular busque representar.

Esto nos lleva al último punto, no menor, consistente en que en esta etapa de búsqueda de asociaciones, también entra a jugar la decisión del artista. Frente a la pregunta acerca de cómo afrontaban el proceso de selección desde su lado y qué proyectos aceptaban, en las respuestas de los artistas se destacaron distintos factores. Para Berry Rhys, depende de si el proyecto va a estar asociado o no a su nombre. En los casos en los que sí, prioriza las marcas que más

representen su estilo -de surf, skate- pero recalca que le interesa evaluar el proyecto (que le guste y lo represente de alguna manera) más que la marca en sí. Armendáriz, por su parte, plantea su elección desde la visibilidad y el presupuesto asignado, destacando que trabajar con marcas le ofrece un entorno en el que se puede mover de forma más libre, tanto en el nivel de sus capacidades como en el de la extensión de la obra. Sobre esto comenta: "*todo se resume a lo mismo, a lo que podés hacer con lo que te dan (...) lo que vas a hacer en relación a lo que te puede dar la marca o la propuesta*".

6.4. Roles involucrados

Frente a la pregunta sobre cuáles consideraban que eran los perfiles con los que necesitaban involucrarse en estos proyectos, cada grupo de referentes tuvo su propio punto de vista en base al rol que cumplen en el proceso.

Desde el lado de las marcas, tanto Nike como Absolut, coincidieron que la marca debe involucrarse íntegramente en el proyecto. Dantas (Nike) basa su testimonio en los proyectos que lideró y enfatiza que cuantos menos intermediarios haya, resultará mejor para evitar una distorsión en el mensaje, en el traspaso de información a través de la agencia. Chain (Aboslut) se considera a sí mismo y a su equipo como curadores de lo que la marca saca de cara al consumidor, velando a su vez por la calidad. Y que, dependiendo del proyecto, y de quiénes internamente vayan a formar parte de él, se va definiendo qué etapas o unidades van a liderarse en conjunto con la agencia o de forma unilateral. En el caso de Absolut Buenos Aires, la propuesta de sumar a Augusto Consthanzo, por ejemplo, vino del propio Chain, por lo que ellos no tuvieron más que invitarlo a sumarse a la campaña. Sin embargo, destaca la existencia e importancia de agencias como CollabeLab para cumplir con la búsqueda de artistas a partir de un brief del que surgirá la propuesta con los candidatos que podrían funcionar para los proyectos planteados.

Selvood, fundadora de CollageLab, sin embargo, desestima la postura de las marcas y aporta una perspectiva diferente planteando que, si bien no se puede generalizar, cuanto menos contacto tenga el artista con la marca, mejor será el resultado. Resalta, además, que puede haber instancias en las que el cliente pueda dar un feedback y haya un contacto directo, pero que conviene no dar lugar a devoluciones como si la obra fuera una pieza publicitaria más. Enfatiza

en que el rol de la agencia, como conector o gestor cultural, es el de generar un espacio de respeto en el ida y vuelta de la marca con el artista. Platener coincide con Selvood, y es más categórico al respecto: advierte la sensibilidad que requiere su rol, el de selección y curaduría, debido a que en su trabajo es donde se define cómo se hablará sobre los temas que quiere encarar la marca.

Por parte de las agencias creativas entrevistadas, Jeger fue el que más se explayó sobre este punto haciendo referencia a la evolución de los roles creativos y su participación en proyectos de este tipo. Relató que inicialmente los artistas estaban adentro de las agencias y hacían publicidad, que los directores de arte eran artistas, pero que, con el tiempo, entendieron que su trabajo era nutrirse del arte para comunicar, usándolo como herramienta. Esto permite darle a la marca una variedad de matices, pudiendo trabajar con un amplio repertorio de perfiles, dependiendo de lo requerido. Sin embargo, Jeger hace hincapié en la necesidad de contar con personas idóneas en cada parte del proceso y destaca dos puntos importantes. El primero, la trayectoria de los participantes; los perfiles de la agencia que trabajen este tipo de proyectos, deben contar con experiencia de haber trabajado con artistas. Explica que la interacción con artistas requiere de habilidades que tienen que ver con el manejo de expectativas, la capacidad de identificar estados de ánimo y anticipar posibles tensiones y, a su vez, poder registrar situaciones incómodas o muy cómodas para poder empujar a que el proyecto funcione cada vez mejor. El segundo punto se refiere a que el artista y el responsable de marketing hablan lenguajes distintos, porque cada uno se desarrolla en mundos que a veces se tocan y otras veces no. Para evitar conflictos, sostiene, se necesita un traductor, y ese rol lo puede cumplir tanto la agencia en sí misma como agencias especializadas en gestión cultural (como Plat o CollageLab) que hablan ambos lenguajes, el del arte y el de las marcas, favoreciendo la comunicación entre los dos mundos. Concluyendo, remarca que es un error que el artista se relacione directamente con la persona de marketing de la compañía.

Complementando lo anterior, Pires hace referencia a los roles que van a cumplir las distintas áreas de la agencia creativa dentro del proyecto. Señala que tanto las áreas de arte como de producción tendrán vínculo con el artista pero que, dependiendo la etapa del proyecto, cada perfil tendrá una voz más activa en ciertos momentos. Por ejemplo: ambas áreas hacen en conjunto el primer contacto con el artista pero el equipo de producción será el responsable de definir temas referidos a los tiempos, presupuestos, disponibilidad y capacidades técnicas.

Universidad de San Andrés

Por último, el caso de Revolver es excepcional por la formación de su estructura. Cattaneo, como director creativo y diseñador de la marca, lleva adelante el proceso en su totalidad: es él mismo quien propone a los artistas y lidera la relación con ellos, porque, por lo general, son amigos de él o tienen gente en común. Y es llamativa la observación que hace cuando declara que, a su criterio, el artista también briefea a la marca agregando que, si el colaborador está bien elegido, la interpretación que va a hacer para la bajada creativa del pedido va a estar siempre dentro de las expectativas.

Desde la mirada de los artistas, ambos también coinciden con los gestores y las agencias en que la situación es más satisfactoria cuando no tienen que lidiar directamente con la marca, pero que han tenido experiencias de todo tipo, y que todas se resumen últimamente a las personas con las que tienen que lidiar en forma directa. Berry Rhys hace referencia a los dos tipos de trabajos que realiza y explica que cuando se desempeña como ilustrador, suele involucrarse él mismo con la marca y el ida y vuelta es más rápido; pero, en cambio, cuando hace trabajos más relacionados a su arte, es importante que el intermediario entienda que su rol es del de facilitar y resolver problemas. Como caso concreto, recalca los trabajos que realizó junto a Platener, y destaca las habilidades de Federico para escuchar al artista, hablar su idioma y darle libertad para crear. Armendáriz no distingue sobre qué le resulta mejor o peor: relata que si bien le ha tocado trabajar directamente con marcas, la mayoría de los proyectos le llegan a través de agencias. Concluye haciendo la observación, de que en los casos en los que hay intermediarios, la marca aparece y se involucra sólo cuando el proyecto ya está algo avanzado.

Universidad de San Andrés

6.5. Proceso de la activación. Pasos y consideraciones

Las preguntas acerca de los procesos de la activación tenían como propósito explorar sobre las etapas involucradas en estos proyectos y lograr un mejor entendimiento de las consideraciones que no pueden ignorarse para lograr el buen desarrollo de todos los pasos. Los puntos levantados por cada uno están asociados directamente al rol que cumplen dentro del proceso y cómo éste afecta la pieza final.

Para las compañías, los temas destacados en las respuestas tuvieron que ver con el seguimiento de la activación desde el lado de la supervisión, la alineación, y la libertad que debe proporcionarse al artista durante el proceso.

Los tres referentes destacan este último punto como esencial. Dantas (Nike) declara que en la libertad radica la veracidad del proyecto, porque es lo que evitará que el consumidor vea la pieza final y piense *"esto es 100% marca"* lo que, en su opinión, significa que no va a tener éxito. Chain (Absolut), por su parte, lo caracteriza como *"tener cintura"* porque identifica que entre la marca y el artista siempre va a haber una puja y que, por eso, la relación debe ir madurando con cada entrega y devolución. Declara también que muchas veces el brief al artista es una hoja en blanco: se juntan con él y le cuentan el problema que tiene la marca y las formas que ellos tienen en mente para resolverlo pero proponen al colaborador que venga con su propia idea para sumarla al conjunto de posibles soluciones. En el caso de Revolver, Cattaneo le hace al artista una bajada de las obras suyas que más le gustaron y luego le da plena libertad para que se mueva y haga las propuestas que considere mejores. Dentro de esto, identifica dos etapas: la primera, que es 100% del artista, y la segunda en la que la marca hace una bajada comercial y el artista retrabaja sobre eso.

El otro punto importante para ellos tiene que ver con el seguimiento del proceso y los determinantes y especificaciones que deben delimitarse por parte de la marca, y que afectarán directamente la aplicación de la obra. Chain hace referencia a este punto y declara que la limitación está asociada al canvas o lienzo sobre el que va a tener que trabajar el artista. Va al caso concreto de Absolut Buenos Aires, en el que el trabajo que debía hacerse era una serigrafía para la botella. La botella, como elemento físico, tiene restricciones que se trasladan a la forma del entregable y el área de impresión ("*todo lo que es la parte del cuello de la botella de Absolut no se puede intervenir, solo podés intervenir la parte recta*"). Para Revolver, la aplicación del arte también siempre se hace sobre productos porque las colaboraciones son sobre piezas de indumentaria. Cattaneo le define al artista todos los productos que le gustaría hacer con su arte (remeras, camisas, buzos) y puede elegir avanzar con opciones para todos o sólo para algunos. Luego, una vez definidos y cerrados los artes, el equipo de producto hace el desarrollo de las muestras, se pre-visualizan y aprueban con el artista y, finalmente, se mandan a producción.

Dentro del seguimiento, Dantas (Nike) destaca como parte de su rol mantener muy claro tanto el objetivo de la acción como lo que se espera del artista para evitar que éste se desvíe o conduzca el proyecto al área en la que se sienta más cómodo. De igual modo, es quien determina tiempos claros de revisión y generación de contenido dejando en claro, en todo momento, quién aprueba qué.

Universidad de San Andrés

Del lado de las agencias y gestores, las respuestas fueron más categóricas y buscaron identificar los pasos indispensables y las consideraciones importantes que deben tenerse en cuenta. Recordemos que ellos aquí serán los intermediarios entre la marca y el artista, y su rol principal será el de la traducción de los objetivos de la marca en un proyecto de arte comercial concreto.

Todo comienza con una discusión sobre el brief inicial, al que, según Pires, se volverá constantemente para asegurarse de que las soluciones estén alineadas con los objetivos y la estrategia de la marca. Según el testimonio de Jeger (R/GA), la agencia deberá hacer una traducción del brief, entendiendo las expectativas de la marca para poder bajarlas al artista en un brief que él comprenda. En sus palabras: "*Vienen escritas en formato de marketing y vos tenés que escribirlas en formato de arte*". El propósito de esto es ayudar al artista a entender cuál es el objetivo en su propio lenguaje para poder conducirlo a resultados concretos. En la misma línea, Selvood, de CollageLab, agrega que las marcas llegan a ella con un pedido de intervención de arte y el rol de su agencia es decodificar las necesidades de esa intervención: qué especificaciones puntuales debe tener la ejecución, cómo es el código de color y cuáles son las conductas necesarias, entre otras. Es imprescindible en esta etapa asegurar la visibilidad de todas las especificaciones y restricciones que las marcas fijaron como determinantes, es decir, delimitar el lienzo: la botella, las prendas, etcétera.

El próximo paso consiste en educar al artista en la identidad de la marca para que pueda interpretarla y aplicarla al proceso creativo. Jeger resalta la importancia de identificar los valores que va a transmitir la obra porque son los que va a tener en común el artista con la marca, y es necesario asegurarse que interprete bien esos valores para poder aplicarlos en el trabajo creativo. Llevado a un plano estrictamente ejecutivo, Pires equipa al artista con una guía de identidad de marca adaptada al objetivo del proyecto para ayudarlo a conocerla, considerando que en la mayoría de los casos no hubo contacto previo entre las partes a nivel interpretativo. Esta guía busca resumir de manera sencilla los modos en que esa marca se mueve, se muestra, se presenta, habla y comunica así como hacía dónde va, incluyendo también referencias visuales claras y un resumen contextual del entorno. Selvood coincide con ambos directores y también explica que parte de su rol consiste en analizar, en conjunto con el artista, los siguientes interrogantes: qué es lo que hace la marca, a quién le habla, qué es lo que se quiere comunicar y por qué se está llevando a cabo el proyecto. Al plantearse estos interrogantes junto al artista, se busca trabajarlos tanto en el propio mensaje como en la temática

y el código de color, entendiendo qué elementos van a cumplir planos más destacados, ya sea en un packaging o en una intervención en un local.

A modo de complemento de lo anterior, la próxima etapa es hacer un recorte del universo creativo y validarlo con la marca, es decir, entender qué de todo lo que hace el artista se alinea mejor con la imagen de la marca. Aplicando el mismo proceso que menciona Cattaneo en los primeros párrafos de este apartado, Selvood acuerda con la marca un conjunto de cinco obras que -sienten- se acerca a lo que la marca representa, y lo comparten con el artista para que lo use de referencia. Platener también aplica una técnica similar bajando el conjunto a una presentación que exprese el lenguaje del artista y alineándolo con la marca, de acuerdo a si la selección cubre o no las expectativas.

La fase siguiente consiste en determinar los tiempos y las entregas para lograr, como lo categoriza Jeger, "*un proceso lógico*". La agencia deberá determinar los pasos a seguir para llegar al objetivo, deteniéndose en el aquí y ahora. Una vez más, Pires lo explica prácticamente y determina bajar a un cronograma las distintas entregas que, a su vez, divide en dos grupos: por un lado, las entregas principales, que son las que se comparten con el cliente; y, por el otro, las entregas parciales, que son las que acompaña el departamento de arte de la agencia y que tienen como fin asegurar la alineación con el objetivo último. A su criterio, esto evita llegar al final con poca información minimizando los riesgos.

Surge así el asunto de las diferencias entre las formas de trabajar que tienen las marcas y las agencias versus las formas de los artistas. En base a su experiencia, Pires subraya que los artistas tienen un estilo de producción propio, alejado de las necesidades organizacionales de las empresas. Y explica que bajar la información y la estructura a fechas y entregas, también se hace con el objetivo de darle al artista un marco viable en el que pueda trabajar con la mayor libertad posible generando las soluciones que necesitan de él. Jeger confirma lo anterior y destaca el rol que cumple la agencia en limpiar al artista de todos los elementos que considera burocráticos, pero que, para los que se desenvuelven en el mundo del marketing, se consideran necesarios para llevar un negocio adelante. Selvood, desde su perspectiva no sólo relativa a su actividad en la agencia sino también a su representación de artistas, también resalta la importancia de su rol en generar la unión entre los procesos de ambas partes para que funcione coherentemente en tiempo y espacio, ratificando que, en general, las marcas no comprenden los procesos creativos y que los artistas no comprenden las necesidades de las marcas.

Universidad de San Andrés

Durante las conversaciones surge otro tema relacionado con este eje: el de la relevancia de contar con una multiplicidad de propuestas por parte del artista antes de definir el camino final. Para Platener, se deben desarrollar varias opciones para presentarle al cliente, dándole en primera instancia una garantía de no compromiso. Para hacerlo, destaca el uso de fotomontaje o renders, como herramientas para que la marca pueda visualizar mejor esas opciones. Selvood, de CollageLab, alude también al mismo tema y lo plantea como una estrategia para que el cliente sienta que tiene poder de decisión. Desde su experiencia, si el cliente percibe que no tuvo injerencia no sólo se sentirá fuera del proyecto sino que podrá entorpecer notablemente su desarrollo. En esta instancia, la especialista recomienda tener una reunión en la que se presenten los caminos posibles y el artista tenga la posibilidad de generar una conexión con los responsables de marca, contándoles de dónde le surgió la inspiración y cómo encaró la propuesta. En este mismo punto, a su vez, resalta que en este escenario, su trabajo es el de empujar el camino que ella y el artista creen que es el correcto para el proyecto.

A modo de cierre de este apartado, cada uno desde su particularidad, los artistas entrevistados confirmaron algunos de los puntos ya mencionados y agregaron algunos más. Armendáriz, por la complejidad de la disciplina artística en la que se especializa, concentra su respuesta en lo que refiere al desarrollo técnico de la obra. Hace hincapié en dar visibilidad sobre los límites de su técnica y las necesidades, porque su obra requiere de una estructura compleja en cuanto a materiales -pantallas, instalación técnica y equipos varios- que, de no ser posible suministrarla, nada de lo que haga podrá explotarse. En cambio, Berry Rhys corrobora varias de las propuestas de los referentes anteriores al valorar la utilidad de hacer una selección inicial a partir de toda la obra para encauzar así el pedido que se le hubiera hecho a través de una propuesta con varios caminos para que la marca o los intermediarios puedan ver y comparar. A su vez, concuerda con establecer un equilibrio necesario de tiempos, entregas y devoluciones para un buen desarrollo del proyecto. Resalta con más énfasis el tema de la libertad creativa, ya abordado previamente, y lo relaciona con el concepto de confianza a la hora de permitirle plasmar su visión del mundo. Expresa: "*Está bueno que te den la libertad y que confíen en tu manera de estructurar la pieza, elegir el color, manejar la tipografía, etc. Porque básicamente te están buscando porque les gustó algo de eso*". Por último, remarca la oportunidad, a su criterio, poco aprovechada por parte de las marcas, de hacer un registro del desarrollo de la obra y la pieza final para compartirlo con el artista y los medios que tocan el mundo del arte, amplificando así la acción. Por más que no sea parte de la campaña en sí misma, destaca este

punto como un elemento poco explotado y que podría ayudar a contar la colaboración desde otro ángulo.

6.6. Tensiones y recomendaciones

Frente a la pregunta sobre las tensiones más comunes que se producen durante el proceso en este tipo de proyectos, las respuestas fueron enfocadas en distintos temas que fueron surgiendo espontáneamente en los apartados anteriores. El primero, mencionado por varios de los referentes, fue el de los tiempos. Dantas, de Nike, recalca la importancia de hacer un seguimiento desde el momento cero con respecto a este tema, porque la agencia va a estar siguiendo junto al artista muchos temas a la vez y la fecha en la que tiene que estar listo el trabajo final puede quedar en segundo plano. Cattaneo, de Revolver, confirma el punto y destaca que los artistas siempre entregan luego de la fecha límite y que, en gran parte, esto tiene que ver con que no están acostumbrados a trabajar con indumentaria y no entienden los tiempos de los procesos de producción de estos bienes, desde que se entrega la pieza hasta que finalmente se cuelga en un local. Reconoce, igualmente, que no es un tema de mala predisposición del artista, pero que para la empresa no es algo menor, porque si no se llega en fecha, el producto se da de baja para no generar pérdida. Jeger, por parte de la agencia R/GA, hace referencia a los tiempos del artista poniendo énfasis en que hay que comprender cuánto tiempo el artista necesita para generar su obra, desde el proceso interno de creación hasta la ejecución final. Platener, de Plat Pensamiento Lateral, también coincide sobre este punto y agrega que la falta de tiempo influye directamente sobre la pieza final ("*los resultados son otros*"). Ambos artistas comparten con los anteriores referentes que el de los tiempos es uno de los mayores puntos de tensión. Berry Rhys cuenta que ha rechazado varios proyectos por esta causa, y Armendáriz lo destaca como un limitante a lo que pueda pensar o ejecutar para un trabajo en particular.

Otro grupo de respuestas identificó como causas de tensión a las diferencias entre los procesos de trabajo de cada una de las partes. Pires, como director creativo, vuelve a remarcar el punto de que cuando las agencias y empresas tratan de imponer su propia metodología, que no es fácilmente adaptable a perfiles externos, es cuando aparece la frase del artista "*yo normalmente no trabajo así*".

En la misma línea, otro punto no menor, en el que también coinciden Pires y Selvood, es acerca de la necesidad de presencia de producto o de logos dentro de la obra. Pires señala que trata de evitar la presencia literal de logos o productos en los proyectos con artistas. Aclara que hay casos en los que se puede revisar, como cuando se hace un mural o algo en la vía pública, porque aquí la pieza cumple un rol de anuncio publicitario. Pero que en los casos de instalaciones u otros formatos, es más natural que no figuren. Insiste, además, con que, si desde el comienzo se sabe que obligatoriamente va a tener que haber una presencia de estos elementos, la agencia o el intermediario deben dar visibilidad sobre este punto al artista cuando está siendo preseleccionado. Selvood coincide con esto último: el artista debe saberlo desde el principio y, si es necesario, recomienda la firma de un contrato donde se delimite en el alcance de la obra qué va a incluirse y qué no.

Los consultados también se manifestaron respecto a la cuestión del involucramiento forzado de la marca en la pieza artística, no únicamente en lo planteado sobre la inclusión de branding, sino en cuanto a opiniones o sugerencias relacionadas al criterio estético del artista. Selvood, Jeger, Platener y Pires coinciden, todos, en que intentar forzar u obligar al artista a realizar algo que normalmente no hace, desde la aplicación de una técnica hasta el proceso de creación en sí mismo, es una de las situaciones más críticas del proceso. Berry Rhys confirma este punto y expresa: "*Con lo que más sufro es cuando me quieren meter mano en mi obra (...) Yo tengo que estar conforme con lo que estoy mostrando, tengo que sentir que lo que estoy mostrando a mi me representa, y que lo que yo estoy mostrando es parte de mi universo*."

Adicionalmente, la referente de CollageLab señala el tópico de las devoluciones al artista, remarcando que cuando estas son vagas o subjetivas, o cuando hay más de un interlocutor con opiniones contrarias, agrega tensión en el proceso. Por su parte, Ignacio Dantas, de Nike, confiesa también que muchas opiniones o interlocutores del lado de la marca puede también generar tensión. Explica que los artistas no están acostumbrados a lidiar con distintos puntos de vista sobre una misma cosa y que, entonces, la compañía debería definir un único vocero que la represente, para que el proceso sea más eficiente. Chain, por su lado, alude a una tensión interna que se genera al tomar el riesgo de trabajar con colaboradores externos y lo aborda desde dos momentos. Por un lado, explica que es difícil dar muchas veces una devolución porque en la búsqueda de una decisión que sea segura para la marca, se puede caer en un lugar común y no generar cambio. Y por el otro, porque una vez tomados ciertos riesgos, se pone en marcha una operativa para poder administrarlos de la mejor manera.

En algunos casos concretos, otro de los puntos que surgió fue el de la falta de información en alguna de las etapas, como un punto de tensión abordado por varios de los referentes. Chain, de Absolut, hace alusión a cuando en una oportunidad la agencia le propuso un artista que no contaba con las cualidades técnicas que necesitaban (no cualquier arte puede ser hecho en serigrafía para una botella). Desde el lado de los artistas, Pires remarca que ellos no comprenden cómo son los procesos de devolución internos de las marcas y las agencias, y que esa falta de información y definiciones puede generar situaciones incómodas. Por último, Armendáriz, hace referencia al desconocimiento por parte de las agencias y de las marcas de lo que implica realmente su técnica y destaca, a modo de ejemplo, que en varias oportunidades le han hecho pedidos en base a referencias de videos de Youtube que eran falsas y que le proponían al cliente proyectos que no se podían realizar. Este caso llama la atención, porque la técnica de este artista se base en cruzar disciplinas visuales con programación e interactividad, y la desinformación sobre el alcance o las posibilidades de su obra genera tensión porque no se guía por los mismos tiempos y modalidades del arte tradicional.

6.7. Evaluación de rendimiento de la activación: Indicadores de éxito.

La instancia final de las entrevistas tenía como objetivo focalizar en la evaluación del rendimiento de estas campañas para entender cuáles son los indicadores de éxito que se tienen en cuenta para el seguimiento y análisis de la campaña. Frente a esta pregunta, tanto los referentes de las marcas como de las agencias, coincidieron en que no hay nada formalizado, sino que cada campaña y activación fija sus expectativas y, en base a eso, se hace un análisis ("*Viendo el objetivo que tenías, vas a poner el KPI y ves cuál es la mejor manera de tomar feedback de ese laburo*", dice Jeger, de R/GA). Igualmente, dentro de esta informalidad, a través de las respuestas pudimos identificar una distinción entre ciertos indicadores duros y otros más blandos.

Con respecto a los indicadores duros, los referentes de las marcas de Absolut y Nike hicieron referencia primero a estudios de Brand Tracking, que se llevan a cabo trimestralmente y que evalúan distintos aspectos de salud y atributos de marca más generales. Tanto Chain como Dantas indican que una forma de medir la performance de estas campañas es viendo cómo estaba la marca antes y después de la activación, prestando atención a los indicadores que asociaron a esa campaña en particular. Por ejemplo, si la campaña busca tener un vínculo más

local, cómo fue el caso, por ejemplo, de Absolut Buenos Aires, se presta atención a indicadores como "*Siento que Absolut es una marca cercana para mí*" y se compara con el mismo indicador del año anterior para rastrear la evolución del trabajo realizado sobre esos factores. Jeger también confirma este punto y agrega que hoy, con la inversión adecuada, las campañas pueden llegar a la cobertura deseada sin problemas, por lo que se debe evaluar la cobertura adicional que significó el trabajo con el artista, comparándolo con una experiencia similar que no haya tenido el agregado de la colaboración.

Luego, tanto Cattaneo como Dantas, hicieron referencia a los indicadores de venta como otra de las variables duras. Dantas, de Nike, planteó las distintas opciones entre las que se destacan medir si lo que vende es lo que hace el artista o lo que está asociado a lo que hace y, en cualquiera de los casos, evaluar si se vende más o menos que cuando no existía la colaboración. En el caso de la marca Revolver, evalúan las prendas que más se venden, los talles y las estampas. Y se destaca que siempre las prendas con estampas de artistas son las más vendidas ("*las que más se venden son las de Alan, entonces lo seguimos haciendo*", Cattaneo). Jeger, por su parte, desde su experiencia en agencia, hace una observación cualitativa relacionada a su última estadía en el Festival Internacional de Creatividad Cannes Lions, y relata: *"las (activaciones) que ganan los premios, no son las más efectivas en cuanto a la venta; y es porque todo se mide muy corto. No se termina de ver el verdadero impacto desde el branding, no desde la venta; sino desde qué pasa con el crecimiento de la marca en el largo plazo."*

Continuando con las variables duras, existen, y en esto también coinciden en su mayoría, distintas formas de ir generando información de la activación en sí misma. En el caso de las instalaciones físicas, dependiendo de si la misma fue a puertas cerradas o abierta al público, se busca tener una idea de cuantas personas visitaron el espacio. Tanto en estos casos, como en intervenciones en la vía pública o muralismo, se busca medir la repercusión en redes sociales, es decir, si las personas que visitaron o interactuaron con el espacio compartieron fotos o videos en sus redes de forma orgánica -no contratada por la marca-, amplificando la experiencia ("*con muralismo, vemos el impacto que tiene después en la gente que va al hacia el lugar, que se saca fotos*", acota Selvood, de Collage Lab). Varios referentes admiten, también, la utilización de herramientas de social listening, que permiten seguir conversaciones en redes sociales identificando palabras clave o hashtags asociadas a las activaciones en cuestión. En su caso, Cattaneo, de Revolver, destaca que hace una comparación de la comunicación de los productos

Universidad de San Andrés

de la colaboración versus el resto de la colección, y mide a través de likes (“me gusta”) o de interacciones con esas piezas de comunicación, cómo fue aceptada o evaluada por el público.

Alejandro Chain, de Absolut, busca explicarlo de forma concreta y lo baja al caso de una fiesta, exponiendo que se busca medir distintos aspectos de la comunicación, dependiendo del período en que esa activación se encuentre. Entonces, la primera etapa buscaría que la gente estuviera al tanto de la fiesta así como invitar a la mayor cantidad de personas, trabajando con CRM (herramienta de administración de customer relationship), para ver cuánta gente se inscribe; luego, se generaría amplificación vía influencers y artistas para generar expectativa; y, por último, en el post, midiendo cuánta gente atendió realmente, y, por ejemplo, qué medios fueron y qué publicaron. Así, podemos inferir que cada marca determinará para cada activación sus propias variables. Pero todos coinciden en que tanto el *boca en boca* digital como el hecho de entender cómo se desenvuelve -cuántas personas lo vieron, de dónde están llegando, si están compartiendo ese contenido con otros- resultan indispensables. Sobre esto, Pires coincide y observa que no sólo es importante el análisis después de la activación, sino también hacer un seguimiento durante su avance para ir midiendo el progreso, evaluar que la activación no esté siguiendo un curso no deseado y, en caso de que así fuera (como cuando ciertos elementos están teniendo una valoración del público que no está dentro de lo contemplado) contar con el tiempo necesario para reaccionar, identificar oportunidades y modificar el enfoque.

Para seguir, con respecto a los indicadores más blandos, los referentes se vuelcan a valoraciones más intuitivas y personales respecto de estas acciones. Dantas, de Nike, afirma que "*Es un tema de estómago y de si nos gustó el resultado, cómo salió (...) estás codo a codo con una ambigüedad que tenés que evaluar si la soportás y la querés sostener. (...) trabaja por canales distintos, más ambiguos, más a largo plazo*.", y profundiza el tema de la ambigüedad llevándola a un plano cuantitativo, admitiendo que hoy los artistas corren con ventaja a la hora de fijar un precio, porque no hay formalizadas evidencias o mediciones que las marcas puedan tener como referencia o punto de partida para entender si la inversión va a ser acorde al retorno que tendrán después de la acción. Jeger, como director creativo, plantea que él parte de creer que un artista tiene la capacidad de expresar una visión única del mundo y que, precisamente por eso, si las marcas logran trabajar con artistas que brinden visiones únicas de sus productos, ya el hecho es un éxito en sí mismo (“*si ayuda a la marca a tener una visión única y que eso la haga más valiosa, ya garpó*").

Universidad de San Andrés

Para finalizar, los artistas coincidieron en que si bien la medición del rendimiento queda del lado del cliente, de su lado la evaluación tiene dos componentes: por un lado, consideran que la acción fue exitosa si se ven representados con la pieza final (es decir, si la obra logra tener elementos y valores alineados con su identidad y su persona); por el otro, si la marca queda contenta con el resultado final del proyecto y expresa esa satisfacción hacia ellos.

7. RELEVAMIENTO DE ACTIVACIONES COLABORATIVAS

7. 1. Caso 1: Absolut Buenos Aires – Absolut, Pernod Ricard.

Absolut Vodka es una marca sueca de Vodka fundada en 1879. Adquirida en 2008 por el grupo francés Pernod Ricard, hoy está presente en más de 130 mercados y es la segunda marca de vodka más vendida del mundo. Reconocida como una de las pioneras en la vinculación del arte con sus productos, su conexión con artistas se remonta a su desembarco en los Estados Unidos en el año 1979 y los icónicos avisos tomados de la obra que Andy Warhol hizo para la marca, con el objetivo de captar a la "*society people*". Esta idea fue muy revolucionaria ya que nunca se había utilizado el arte como estrategia de marketing hasta ese momento [57] (Lewis, p. 64), y luego pasaría de convertirse en el punto de partida para todas las futuras colaboraciones que llevó a cabo la marca.

Argentina no fue la excepción a la hora de llevar a cabo esta estrategia. Continuando con un homenaje a grandes ciudades que la marca venía haciendo desde 2007 con el lanzamiento *Absolut New Orleans*, Pernod Ricard lanzó en Argentina *Absolut Buenos Aires. Cocktail City*, la primera campaña de la marca desarrollada 100% en el país. La misma consistía en una edición limitada de 69.300 botellas, diseñadas en colaboración con los artistas Gaspar Libedinsky y Augusto Costhanzo, que la empresa sacó al mercado en marzo de 2016, luego de cuatro años de desarrollo.

[57] Lewis, Richard W. (1996) *Absolut Book: The Absolut Vodka Advertising Story*. Journey Editions. Boston, EE.UU.

Figura 2: Botella Absolut Buenos Aires. Diseñada por los artistas visuales Gaspar Libedinsky y Costhanzo.

El proyecto nace de una problemática que el equipo de marketing identifica a nivel local, a través de varios estudios de mercado, en los que el consumidor argentino testimonia que ve a Absolut como una marca distante o lejana ya que, al preguntarles el precio de la botella, los entrevistados estimaban un número que representaba casi el doble del precio real. Frente a esta información, el área de marketing comienza a trabajar con el objetivo de "*achicar la brecha entre los consumidores y la marca*", cómo expresa Chain (Gerente de Marca de Absolut en ese momento) en su entrevista. La agencia tendría que encontrar la manera de identificar y representar los valores porteños en una de las botellas más icónicas del mundo.

El equipo briefeó a la agencia WTF, con quien llegaron al concepto de Buenos Aires como una *Cocktail City* (ciudad cóctel), una ciudad que cobija a todos, reconociendo y reconciliando al arte con el diseño y la actitud, a lo popular con lo elitista y a lo histórico con lo moderno. Bajo este enfoque, poniendo a la botella en el lugar del Obelisco para representar su visual, los artistas fueron convocados sin ninguna restricción más que el espacio de la botella que podían intervenir. A este respecto, Gaspar Libedinsky expresa: "*A nivel conceptual para el diseño de Absolut Buenos Aires, en lugar de intentar 'iconizar' la ciudad se planteó la botella como Obelisco, punto de encuentro de la ciudad y testigo del 'cocktail', de narrativas, arquitecturas y anécdotas que se suceden y manifiestan en la trama urbana. La gráfica invita al espectador a recorrer con sus dedos la texturada botella y a 'leerla' en un proceso inmersivo en el que se superponen las imágenes de su perímetro. La experiencia se prolonga en su duración a través de una visión panorámica de 360 grados. La botella se transforma en un mapa: un GPS de la ciudad donde encontrarse a uno mismo.*"

Universidad de San Andrés

Figura 3: Aviso *Absolut Buenos Aires: Cocktail City* desarrollado por WTF? Agency

Una vez creada la botella, se promocionó en una campaña bajo el titular Cocktail City, en la que se veía a la pieza en el lugar del obelisco y se mencionaba que se trataba de una colaboración con Libedisky y Consthanzo. La misma fue elevada en avisos impresos, formatos de vía pública, adaptaciones en distintos soportes para medios digitales, extensiones para radios y un comercial para TV. El lanzamiento de la botella fue acompañado por eventos, intervenciones y actividades en los principales bares, supermercados y vinotecas del país, con el fin de seguir amplificando la historia. Fue enviada en un packaging especial a influencers y referentes que la compartieron a través de sus canales personales. También se creó un trago llamado "El Porteño", en colaboración con 7 bartenders reconocidos, que podía consumirse en bares seleccionados de la ciudad. Los artistas, por su parte, presentaron bocetos del proceso creativo en sus redes sociales así como las piezas finales que terminaron plasmadas en la botella.

7. 2. Caso 2: AF1 The Blank Canvas Collective – Nike Sportswear, Nike.

Nike es una marca internacional que se dedica al desarrollo, producción y comercialización de calzado, indumentaria y accesorios deportivos. Dentro de sus múltiples categorías de producto,

aquella que engloba a todos los productos cuya funcionalidad no está asociada a uso deportivo (sino que está inspirada en ropa deportiva pero es para uso diario) es *Nike Sportswear*. Las ventas de esta categoría representan el 30% de los ingresos de la marca a nivel local y provienen principalmente de la venta de calzado importado y de producción nacional. Esta categoría cuenta con diversas franquicias que ha ido instalando a lo largo de los años, siendo una de las 3 principales siluetas, el modelo Nike Air Force 1.

Las Nike Air Force 1 salieron al mercado en el año 1982 como calzado de baloncesto y fueron las primeras zapatillas en las que se aplicó la tecnología Air. Con los años, este calzado fue posicionándose a través de Estados Unidos a través de varios raperos, siendo intervenida y customizada constantemente. A la fecha se han lanzado más de 2.000 versiones de esta zapatilla pero la más popular, y aquella que registra más ventas a nivel local y global, aún sigue siendo la clásica, en los colores blanco y negro. Como parte de la campaña global para su 35º aniversario, la marca decidió lanzar la activación The Blank Canvas Collective, como una de las patas de la estrategia 360º de los lanzamientos de octubre 2017.

Partiendo de la compresión de que los consumidores adolescentes pintan e intervienen sus propias zapatillas para diferenciarse de sus pares (que utilizan el mismo calzado), Nike Sportswear se propuso colaborar con distintos artistas de diferentes ciudades para intervenir zapatillas y elevarlas como piezas de arte. La idea fue crear una plataforma que permitiera a los consumidores expresarse creativamente, para generar energía y captar nuevos clientes demostrando la versatilidad del calzado, buscando posicionarlo como una herramienta para la individualidad. Ignacio Dantas, director de marca de la categoría, expresa: "*Hay evidencia de que mucha gente interviene sus propias zapatillas. Si yo como marca sé que eso sucede, y quiero incentivar a que más chicos lo hagan, es mucho más fácil que más chicos lo hagan si ven dibujos o diseños o creatividad en esa zapatilla con diseño, con sentido, que esté bueno. (...) El artista me ayuda a que mi consumidor multiplique ese comportamiento que ya tenía de manera más puntual o aspiracional*."

En Buenos Aires, The Blank Canvas Collective estuvo conformada por 5 artistas plásticos y urbanos, y cada uno intervino, libremente y con su técnica ,7 pares de zapatillas. La búsqueda y selección de los artistas fue llevada a cabo internamente por el equipo de Influencer Marketing de la compañía, que gestionó la relación con cada uno e hizo el seguimiento de la acción desde el primer contacto hasta la exposición de las piezas finales en el evento de celebración que ofreció la marca para sus consumidores, al finalizar su campaña el 2 de

diciembre de 2017. A través de su departamento creativo, la marca registró el proceso de creación de las piezas y generó contenido para los canales de los artistas. Además, compró espacios de prensa en distintos medios verticales de arte y lifestyle como Revista Remix, quienes produjeron sus propias notas y elevaron distintos tipos de contenido de la acción. Otros medios, como Mundo Flaneur o Distrito Arte, levantaron el contenido orgánicamente al verlo publicado en los canales propios de los artistas y de la marca, aumentando también el alcance de la acción.

Figura 4: Fotografía de la colección The Blank Canvas Collective intervenida por los artistas Zear One, Martin Ron, Tano Verón, Fío Silva y El Iván de Quilmes. Noviembre 2017.

Un año más tarde, la marca retomó la iniciativa una vez más, pero esta vez con una premisa distinta. Los perfiles seleccionados para conformar esta nueva edición de The Blank Canvas Collective deberían reinterpretar el calzado y convertirlo en otra cosa. Los artistas elegidos fueron Jowy Roman, Martin Ron y Leo Damonte, quienes descontracturaron la silueta original de la zapatilla para llevarla a piezas únicas que combinaban distintas técnicas.

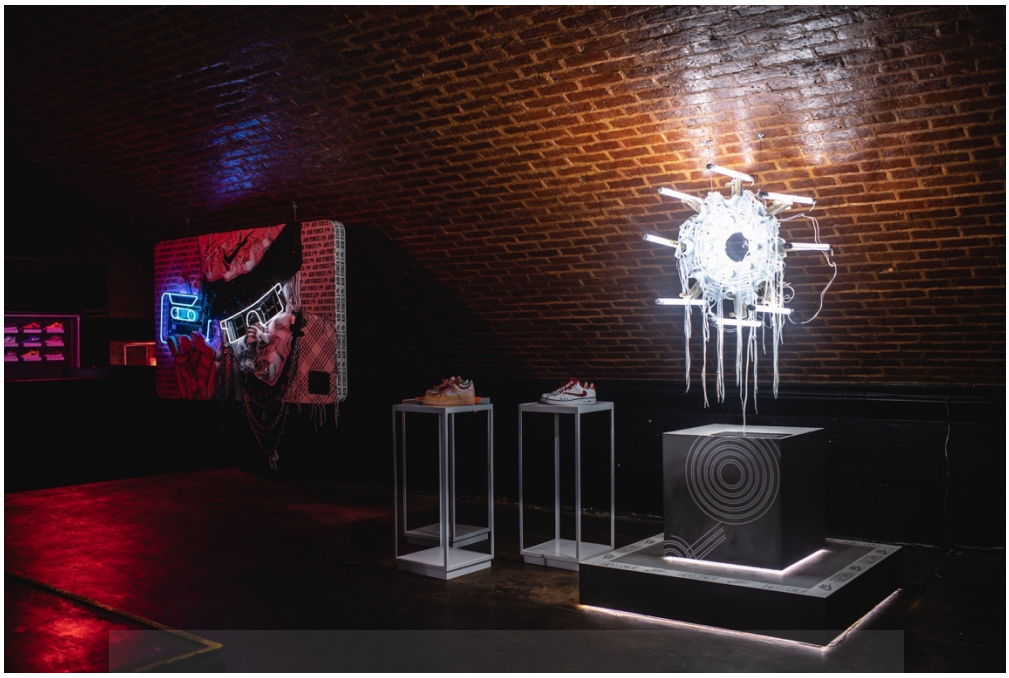


Figura 5: Fotografía de la colección Blanc Canvas instalada en evento Nike, intervenida por los artistas Jowy Roman, Leo Damonte y Martin Ron. Octubre 2018.

Una vez más la marca registró el proceso en fotos y videos que elevó a través de distintos canales -no propios- tanto de forma orgánica como paga. Revista Watt fue el medio que tuvo la exclusividad de las entrevistas con los artistas hasta el lanzamiento de las piezas y publicó una variedad de contenidos en foto y video a través de redes sociales y también de su revista impresa. Las obras luego fueron rotadas por 3 locales de la marca a lo largo de la duración de la campaña y expuestas finalmente en una instalación especial en el evento de fin de campaña en Estudio Crobar, al que asistieron más de 1500 consumidores.

7.3. Caso 3: Carnada Viva. Alan Berry x Revolver - Revolver.

Ropa Revolver es una marca argentina de indumentaria fundada en 2009. Su público objetivo se compone de hombres de entre 18 y 35 años a los que les importa mucho lo estético, con un estilo personal urbano, y que tienen un vínculo fuerte con la cultura, especialmente la música y el arte. Para sus primeras colecciones producían únicamente camisas y zapatos hechos a

mano, y ponían el foco de la comunicación respecto de lo artesanal. Con los años fueron agregando más productos y dando profundidad a sus líneas, hasta llegar al día de hoy.

Las colaboraciones siempre formaron parte del ADN de la marca y son lideradas por su fundador y cabeza creativa, Ignacio Cattaneo. Algunas fueron en asociación directa con otras marcas, haciendo productos en conjunto. Con Vulk, la marca de anteojos, con quienes llevan varias colecciones, desarrollaron ya 3 líneas. También con las zapatillas Converse, con quienes colaboraron haciendo dos versiones de la Chuck Taylor II. Particularmente con el artista visual Alan Berry Rhys, la colección actual llamada *Carnada Viva*, es la cuarta en la que trabajan en conjunto. La primera fue exclusivamente de remeras y luego fueron agregando ítems. Esta última colaboración, lanzada en marzo de este año, es la más robusta hasta el momento -cuenta con remeras, camisas, camperas bordadas, medias y otros accesorios- y fue la colección donde Berry comenzó a cumplir un rol más protagonista.

Para el proceso de desarrollo con el artista, Cattaneo, como director creativo, trabaja en conjunto con Alan y le da un brief abierto para que trabaje y haga propuestas de estampas y aplicaciones a productos. De éstos, los principales son siempre camisas y remeras, ya que se trata de aquellos con lo que la marca obtiene comercialmente más retorno, pero luego la marca selecciona dos o tres ítems adicionales, de los que se produce menos volumen, con un objetivo más ligado a la construcción de marca y al posicionamiento. Desde la empresa, lideran todas las decisiones de comunicación, concentrando sus campañas en medios digitales, principalmente a través de Instagram.

Para esta colaboración, el nombre del artista fue elevado en todas las publicaciones de la marca con el objetivo de cruzar las audiencias de Revolver con Alan. El artista por su parte, también compartió los productos en sus redes sociales. En palabras de Cattaneo: "*Por un tema de expandir, yo comunico quién lo hizo, la gente stalkea a esa persona, esa persona también comunica que hizo algo con Revolver y es genuino; vos ves quién es, es original, porque si no, no saben quién es Alan Berry*".

Universidad de San Andrés

Figuras 6 y 7: Publicaciones de los canales de Instagram de la marca Revolver y el artista Alan Berry Rhys promocionando la colaboración que hicieron en conjunto. Marzo 2019.

En las figuras 6 y 7 podemos ver publicaciones de los perfiles de Instagram de la marca, en uno de los cuales Revolver eleva una foto de las remeras con las aplicaciones de las visuales desarrolladas por Berry nombrando al artista que, por su parte, publica también una foto producida con la marca vistiendo una de las camperas que diseñó en conjunto con Revolver, promocionando su venta y contribuyendo a la interacción de las audiencias digitales que son parte de cada cuenta.

La marca mide el éxito de la estrategia a través de dos indicadores. Por un lado, las ventas de la colección, realizando una comparación entre los ítems que llevan las estampas de la colaboración versus los que no (en este sentido, Cattaneo asegura que los artículos de Berry siempre performan mejor que los demás y que esa es la razón por la cual siguen colaborando con él); por el otro, la marca monitorea las interacciones digitales a través de los “me gusta” y los comentarios en los posteos de las redes sociales, para hacer tanto una evaluación cualitativa sobre la aceptación estética de la colaboración, como también controlar la cantidad de nuevos seguidores y usuarios que se suman a los canales y base de datos de la marca, ya sea a través de las redes, realizando compras online o en el propio local de la marca.

7.4. Caso 4: Cerveza Patagonia + Panco Sassano – Cerveza Patagonia, InBev.

Cerveza Patagonia es una marca de cerveza argentina perteneciente a Patagonia Brewing Company, dentro del grupo AB-InBev. Patagonia nace como un proyecto del grupo Quilmes con el objetivo de crear una nueva unidad de negocios concentrada en cervezas artesanales, y al momento de su relanzamiento, si bien no estaba posicionada como una marca independiente, ya era líder en el segmento de cervezas de nicho o artesanales.

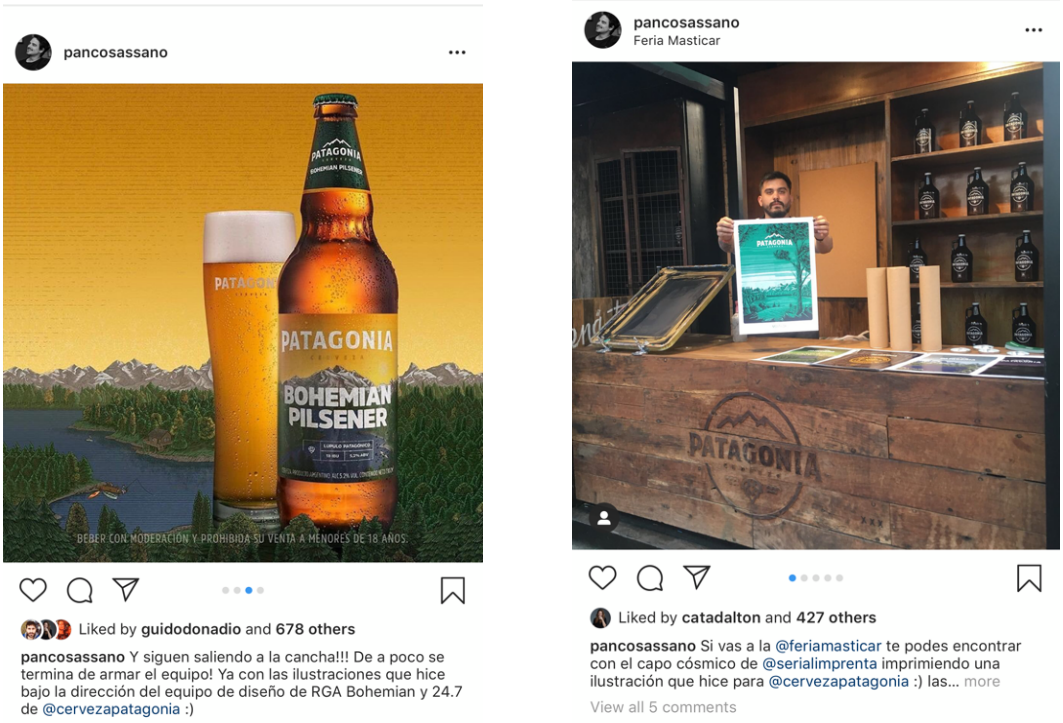
En el año 2015 se resolvió relanzar la marca en el mercado local transformando su estrategia de marketing, recreándola desde cero para ampliar el modelo de start-up que venía manejando. Bajo el propósito de llevar la mejor experiencia cervecera de la Patagonia al mundo, se volvió a diseñar la identidad de la marca, desde su packaging hasta la creación de micro-cervecerías en Buenos Aires, Bariloche y otros puntos del país con el nuevo branding, que buscaban acompañar el llamado "boom" de la cerveza artesanal que venía experimentando el sector (en relación al año anterior, se había duplicado el consumo de esta bebida).

Figura 8: Imagen del sistema visual de la nueva identidad desarrollada por R/GA junto a Panco Sassano, destacando las vistas patagónicas, junto con la paleta cromática asociada a cada momento del día.

La agencia R/GA fue la encargada de desarrollar y ejecutar la nueva identidad visual, buscando capitalizar la oportunidad de convertir a la marca en la puerta de entrada para los consumidores que quisieran entrar al mundo de la cerveza artesanal. "*Inspirados en el paisaje característico*

de la región, elaboramos un sistema visual que transmitiera la esencia de la marca. Tomamos como referencia las técnicas tradicionales de afiches gráficos para ilustrar distintas vistas patagónicas y combinarlas con una paleta cromática que recreara distintos momentos del día. Cada diseño se conecta con las distintas variedades de cerveza que ofrece la marca, además de resaltar la importancia de la personalidad exploradora de Patagonia", cuenta Mariano Jeger.

Para llevar a cabo las ilustraciones que formarían parte del diseño, la agencia colaboró con el muralista, letrista, ilustrador y diseñador gráfico marplatense Panco Sassano. Anteriormente, el artista había trabajado con otras marcas como Rutini Wines, Jagermeister y Despegar, entre otras. En conjunto con el equipo de diseño de R/GA, Sassano desarrolló las ilustraciones que luego serían aplicadas en las latas y etiquetas de las cervezas que saldrían al mercado la segunda mitad del año 2018. El artista fue contratado por la agencia como ilustrador y letrista con el objetivo de extender al packaging la sensibilidad asociada de las piezas hechas a mano, símbolo distintivo de la identidad de marca de las cervezas artesanales.



Figuras 9 y 10: Publicaciones en los canales del artista Panco Sassano elevando las ilustraciones que hizo para el packaging y las serigrafías diseñadas para Feria Masticar. Septiembre 2019.

Las ilustraciones también fueron usadas en el stand de promoción de la marca en el evento gastronómico Feria Masticar, donde podían obtenerse serigrafías con las imágenes desarrolladas por Sassano. A su vez, las tipografías y siluetas que realizó el artista se aplicaron en el espacio común, llevadas a pizarrones y carteles.

A diferencia del caso de Absolut Buenos Aires, el nombre del artista no fue elevado en el packaging, como tampoco se hizo referencia a su participación en las gacetillas asociadas a la nueva identidad por parte de la agencia o de la marca. El éxito del rebranding y el impacto de las acciones fueron principalmente monitoreados (en forma indirecta) a través de estudios de Brand track y de ventas, en plazos de 3 a 6 meses. Desde el relanzamiento de la nueva identidad en 2015, Cerveza Patagonia triplicó sus ventas y logró un mejor posicionamiento de imagen frente a su público objetivo.

7.5. Caso 5: Nike Epic React. House of GO - Nike Running, Nike.

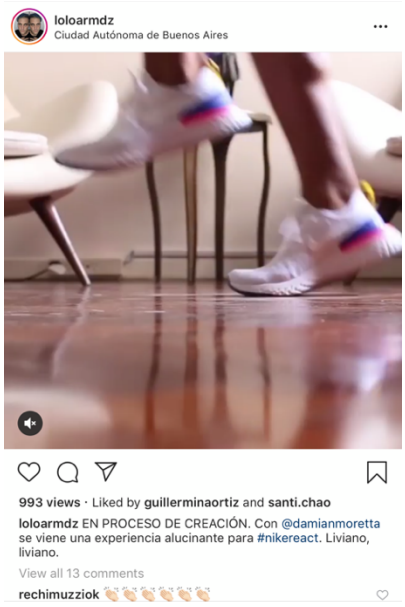
Nike Running es la categoría de productos de Nike que agrupa la indumentaria y el calzado para correr. La marca nace con esta categoría en 1964, de la mano de Phil Knight y su entrenador de atletismo Bill Bowerman, primero comercializando las zapatillas japonesas Tiger, para luego empezar a producir sus propios productos.

El diferencial de las siluetas del calzado para correr reside principalmente en la suela y en las características físicas asociadas a ella. Desde sus inicios, Nike buscó posicionarse a través de la innovación tecnológica de sus productos, que partió siempre de información que obtienen a través de una serie de pruebas con atletas, buscando servirlos de la mejor manera. Partiendo de esta premisa, la marca preguntó a distintos corredores qué buscaban en la zapatilla de correr ideal, y obtuvieron respuestas asociadas a la amortiguación, la liviandad y la energía. Nike había testado, para la suela de unas zapatillas de basquetbol, una espuma llamada React, que los jugadores describían como suave y elástica, pero al mismo tiempo blanda y estable. Al detectar coincidencias entre esta descripción y las necesidades expresadas por los corredores que entrevistaron, la marca decide aplicar esta suela en un nuevo calzado para correr.

El modelo de zapatillas Nike Epic React Flyknit salió al mercado en febrero de 2018 a nivel mundial y, como parte de su lanzamiento, cada país que la comercializaba trabajó en una

campaña local basada en comunicar qué se sentía correr con esta nueva tecnología. En Buenos Aires, la campaña global pudo apreciarse en locales y fue comunicada durante 60 días a través de medios digitales, vía pública, gráficas impresas y otras acciones de prensa en colaboración con medios deportivos como también de diseño e innovación, influenciadores y referentes de distintos sectores asociados. Sin embargo, la activación local más preponderante fue la apertura de House of Go, un espacio que la marca desarrolló dentro de la Galería de Arte Maman sobre Avenida del Libertador, en el barrio de Palermo, con el objetivo de brindar a los consumidores la oportunidad de experimentar en primera persona las distintas sensaciones asociadas a la nueva tecnología. La "casa" contaba con distintos espacios donde los visitantes podían testear el producto, como también 3 instalaciones artísticas que buscaban interpretar las 3 cualidades principales que destacaban al calzado: reacción, liviandad y esponjosidad. Los artistas convocados fueron Lolo Armendáriz (artista digital y programador), Leonardo Solás (artista digital especialista en instalaciones interactivas y net art), y Mariano Sigal y Rocco Courbould (ambos, del colectivo artístico CINCO).

Para el desarrollo del proceso, como ninguno de los artistas tenía experiencia con la disciplina del running, la marca los cruzó con tres jóvenes atletas de alto rendimiento (Damián Moretta, Guillermo Ruggieri y Fiorella Chiappe). En conjunto, artistas y atletas probaron el calzado saliendo a correr, para poder sentir en primera persona las cualidades que luego deberían representar en su obra.



Figuras 11 y 12: Publicaciones en los canales del artista Lolo Armendáriz y el atleta Damian Moretta trabajando en el desarrollo de la obra interactiva. Febrero 2018.

El objetivo de la marca era comunicar su nueva tecnología en calzado, cruzando los mundos del arte y el deporte. La comunicación del calzado de running de la marca suele estar apuntada a corredores más experimentados y concentrar sus esfuerzos en destacar las especificaciones técnicas. Sin embargo, esta nueva propuesta quería captar consumidores que practicaran deporte pero no se considerasen corredores, o que directamente no corrieran: por eso se buscó explotar el concepto de las sensaciones, en lugar de hablar de la tecnología y sus beneficios.

El resultado devino en tres instalaciones inmersivas, que invitaban a la interacción y que pudieron visitarse en House of Go entre el 3 y el 18 de marzo de 2018. Los consumidores podían jugar con la pieza y compartir contenido en sus redes sociales. A su vez, cada artista dio un workshop abierto al público sobre la disciplina de su especialidad; las actividades eran gratuitas y con previa inscripción a través de la página de la marca. Tanto la marca como los artistas y atletas comunicaron por medio de sus canales digitales, y en conjunto con medios de running y lifestyle, el proceso creativo de la obra, la instalación y sus actividades.

La marca hizo el seguimiento de las experiencias contabilizando las visitas a la galería como también las interacciones en las publicaciones de las redes sociales de la marca, los artistas y los atletas. También se realizó un monitoreo de todas las notas publicadas por los medios convocados a la apertura y a las actividades.

Figuras 13: Publicación en la cuenta de Instagram de quien escribe interactuando con la obra del grupo colectivo CINCO en House of Go. Febrero 2018.

8. CONSIDERACIONES FINALES

8.1. Observaciones sobre activaciones relevadas y entrevistas

El principal desafío de esta indagación consistía en detectar, identificar y poner en evidencia las disposiciones creativas, marcarias y corporativas que intervienen en la construcción del vínculo de las marcas de lifestyle con las nuevas generaciones de artistas visuales. Esta investigación exploratoria debía contribuir a un entendimiento más profundo y acabado de este fenómeno emergente cada vez más considerado por estas marcas como un factor de optimización de sus activaciones de marketing. La tarea consistió en revelar qué determinantes de naturaleza simbólica y práctica operan en el proceso de construcción del vínculo y, a su vez, qué disposiciones específicas adoptan las marcas de lifestyle en las estrategias de activación que incluyen expresiones creativas de los mencionados artistas.

La indagación estuvo orientada por una serie de interrogantes sobre el proceso de colaboración teniendo en cuenta, además, la apreciación de los diversos participantes tanto acerca del proceso en sí mismo como de los resultados. Debajo, subyace la hipótesis débil de que la intersección espacio-temporal entre las estéticas y narrativas producidas por esos artistas y el ecosistema de una marca, es susceptible de convertirse en un vector de comunicación que incremente la empatía y el valor del diálogo de la marca con sus públicos, sobre todo, cuando entre ellos destacan los adultos jóvenes. El recorrido permitió caracterizar esta sofisticada intersección entre universos complejos, identificar el rol de los participantes y determinar la criticidad del proceso para la optimización de las estrategias de marketing.

A lo largo de este trabajo, y sin ánimo de exhaustividad, se hizo un relevamiento selectivo de activaciones colaborativas de distintos tipos y en diversos sectores. Se entrevistó a 9 referentes con experiencia reciente en este tipo de proyectos, tanto sea como responsables de marketing a cargo de liderar estos trabajos, como directores creativos que desarrollan el concepto y le dan un marco a la labor del artista, o como gestores que, en su carácter de mediadores, intervienen favoreciendo la interacción entre los artistas y las organizaciones.

El mercado actual está integrado por consumidores sobre-estimulados, interactivos y sumamente escépticos que, como planteamos inicialmente, ya no están interesados en el discurso tradicional publicitario de las marcas. Esto deja a las compañías frente al desafío de

innovar en sus estrategias de comunicación para diferenciarse y agregar valor en un mercado en el que la experiencia y la relación con la marca tienden a ser los principales factores de éxito o fracaso.

En este contexto, el arte visual interviene en la estrategia integrada de marketing como un recurso comunicacional de creciente impacto en la segmentación, recordación y fidelización, principalmente de los consumidores más jóvenes. El colaborador externo, en este caso el artista visual, le permite a la marca, por un lado, comunicarse de una forma distinta y, por otro, llegar a las personas que, por diversas razones, antes no podía llegar.

Con respecto al primer punto, el artista le proporciona a la marca un lenguaje visual de autor que permite compartir una perspectiva estético-temática que la marca, por sí misma, no puede producir. Es un recurso publicitario que se distingue, a la vez, por el lenguaje autoral y por la asociación estético-temática entre la producción del artista y la marca, condicionada por los determinantes del sistema valórico que representa y funda el vínculo estratégico con los consumidores. El artista como entidad marcaria, con identidad propia y valores asociados, y el lenguaje característico con el que éste se expresa, operan potenciando el registro de la marca en los imaginarios de los receptores. Así, la oportunidad se encuentra en el espacio común en el que las partes se encuentran y retroalimentan. La asociación del lenguaje artístico y la comunicación publicitaria recrea el diálogo entre la marca y sus públicos proponiendo algo nuevo y distinto: una intersección en la que ambas partes se ven representadas en esencia. A los valores y estrategias propios de cada una, el encuentro explícito y accesible incorpora, de cara al público, un rasgo diferenciador.

Así, el arte considerado como medio, el lenguaje como vector de empatía, la obra como plataforma de mediación y el artista como el encargado de tender puentes o canales subsidiarios entre la marca y las audiencias, conforman un dispositivo indispensable para conectar con el público objetivo al que una marca pretende llegar. La intención autoral, estética y narrativa se pone al servicio de viabilizar y suavizar el encuentro de la marca con sus prospectos. La intención marcaria se acoge a la carga emocional de la obra, fruto de las operaciones creativas y la síntesis estético-narrativa final, pretendiendo no colisionar ni dejar erosionar siquiera provisionalmente sus propios valores identitarios en las subjetividades sugerentes de la obra. Al público le queda el rol de experimentar la fruición y, eventualmente, intentar desmontar la estrategia que esconde la combinación. En las disposiciones de esa cohabitación de identidades, valores e intenciones, reside el éxito de la estrategia de activación. Ya sea generando empatía

sobre ciertos temas o legitimando el mensaje que la marca quiere transmitir, el artista suministra un nuevo canal para comunicarse con usuarios y prospectos que hasta el momento no tenían contacto con la marca. La construcción de ese canal es el producto de la colaboración que hemos tratado de caracterizar desde distintas perspectivas, indagando en el proceso y en las interacciones de los actores sociales participantes.

Sin ánimo de concluir, a la luz de los resultados de este trabajo exploratorio, se evidencia que no existe una fórmula paradigmática para este tipo de colaboración. Cada activación sustentada en este tipo de entrecruzamientos se define, no sin tensiones, entre un plano de subjetividades e intuiciones (fundado tanto en experiencias anteriores como en la trayectoria de la marca y del artista) y un plano de indicadores (que incluye costos y métricas imperfectas capaces de dar cuenta de los rendimientos sólo de manera parcial). La indagación puso en relieve el peso relativo de la intuición, sobre todo, acerca de aquello que resultará más auténtico para el consumidor y, a priori, sea considerado como capaz de generar el mayor retorno sobre la inversión. Es cierto que insertar una producción de arte visual en una activación de marca no siempre resulta viable ni mejora el resultado. Para lograr la incidencia deseada, resulta fundamental tener una estrategia bien definida y contar con el mayor conocimiento posible del consumidor, de sus hábitos de consumo cultural y de la disposición para participar en experiencias de este tipo.

Así, cuando la inserción se justifica, podemos identificar dos opciones para llevarla a cabo. En la primera, las marcas procuran adentrarse en el universo estético-narrativo del artista para, a partir de ahí, encarar la producción del estímulo: por ejemplo, la colaboración con un muralista para hacer una serie de avisos en la vía pública que respeten los rasgos distintivos y habituales de la producción del artista, pero incluyendo el mensaje promocional deseado. En la segunda, las marcas pueden invitar al artista e intersectar su universo expresivo con el propio universo marcario, ya sea en forma de intervención colaborativa sobre los productos (Revolver o Absolut) o proporcionando “lienzos” de distintos tipos al interior del ecosistema de la marca (Nike).

La selección del artista suele depender de la estrategia y de la idea en la que se funda la activación. Si bien existe una serie de factores a tener en cuenta, la decisión implica considerar sistémicamente la temática, la disciplina artística y el perfil. Acerca de la temática, el criterio que prevalece es la vigencia de su obra. La obra debe encontrarse vigente dentro del imaginario del público objetivo y abordar temas que estén en la agenda diaria con representaciones que se

identifiquen como actuales. La representación de lo actual es relevante, dado que debe facilitar la intersección entre los valores identitarios de la marca en acto y el mensaje concreto y coyuntural que desea transmitir. Respecto de la disciplina artística, suele atenderse al hecho de que algunas artes visuales tienen limitaciones en cuanto a su aplicación o a su extensión fuera de su entorno natural, de lo que resultará también un límite en cuanto a la forma y al contenido de los mensajes que pueda producir. Finalmente, sobre el perfil, cada artista tiene una personalidad, una manera de relacionarse públicamente y una forma de trabajar que lo identifica. Su imagen pública y su reconocimiento se fundan en ese sistema identitario y comportamental que puede o no resultar compatible con lo que la marca o la agencia quieren lograr. Esta cuestión es especialmente sensible cuanto más la asociación que se planea realizar considera al artista como una entidad de colaboración, una unidad física, comportamental y actitudinal, simbólica y pragmática, una figura integral a través de la cual pretende operar sobre los imaginarios. Se trata de casos en los que la imagen del artista se vuelve parte de la comunicación de marca. En este sentido, es importante tanto asimilar la obra al autor como, a su vez, reconocer al autor como una entidad superadora de sus obras. Es cierto que la asociación suele establecerse con el autor en contexto, en el marco de una obra expuesta, comprometida con la estrategia y en un tiempo y en un espacio determinados. Pero aun así, siendo que el artista excede la obra, es indispensable que su comportamiento y el vínculo con los públicos destinatarios, representen elementos constitutivos del puente que la marca pretende construir a partir de su incorporación. En ningún caso, se debe permitir que el perfil o su comportamiento incidan negativamente en el mensaje o en la marca.

Ha quedado en claro que, tanto la decisión de trabajar con artistas como la elección de uno en particular, implica asumir ciertos riesgos. Colaborar con externos de estas características obliga a las marcas a lidiar con una ambigüedad y una incertidumbre que no siempre es fácil de gestionar, al no tener control total sobre el proceso creativo que además es,, por naturaleza distinto al habitual, requiriendo flexibilidad y criterios pertinentes para gestionar la construcción de confianza a lo largo del proceso. Así, se vuelve un factor clave contar con los interlocutores más adecuados, tanto creativos dentro de la agencia, como gestores culturales o representantes que tengan experiencia en este tipo de trabajos y que actúen como traductores y facilitadores durante el desarrollo del proyecto.

Los desafíos más grandes durante el proceso estarán ligados principalmente al alineamiento de formas de trabajar entre las partes, ya que los artistas, las agencias y las empresas tienen estilos

de producción diferentes, que deberán converger sistémicamente para llegar al resultado deseado. El tiempo, en este escenario, se vuelve un recurso vital para que el proceso fluya y, en muchos casos, definirá la calidad del producto final. El arte, como toda expresión creativa, tiene un método y un desarrollo que están asociados de manera única, singular e irrepetible a los de la persona que lo ejecuta.

Por último, cabe resaltar la relevancia de la libertad creativa de los artistas como un punto susceptible de generar alta tensión, un componente destacado en particular por los gestores culturales y representantes, así como por los propios artistas, para quienes resulta un determinante de elevado significado intelectual, simbólico y práctico. La confianza, aspecto del proceso al que reiteradamente se ha señalado como crítico, se establece a partir de respetar la libertad creativa del artista, considerada parte constitutiva de su estatuto social, cultural y primoridial en el proceso de colaboración. Del lado de la marca y las agencias, resultará favorable porque cuanto más orgánico sea el proceso, menor será el riesgo de que el consumidor perciba la campaña de manera tradicional. De este modo, confiará en la veracidad del proyecto aceptando la colaboración en sí misma como algo auténtico y genuino. La marca deberá limitar el encargo a las especificaciones y requerimientos técnicos necesarios para el buen desarrollo del proyecto, ya sea de forma directa o a través de una agencia o gestor. A partir de esas definiciones, el artista trabajará dentro de los márgenes convenidos con la libertad que requiere la producción artística, recibiendo de parte de sus interlocutores devoluciones claras, sin que se encuentre en discusión el nivel concreto de la estética de su obra. Del lado del artista, se pone en valor el respeto a su libertad creativa y al estatuto que lo diferencia de un "proveedor" tradicional, disposiciones del proyecto que contribuyen a que pueda libremente participar con su mirada particular. De proceder de manera contraria, existe la posibilidad de que el proyecto no pueda concretarse o sus resultados sean deficitarios producto de una obra que no lo representa o no traduce auténticamente aquello que es esperable como parte de la trayectoria artística por la cual es reconocido y ha sido, a su vez, elegido.

8.2. Premisas a tener en cuenta para futuras investigaciones

En base a los testimonios de los entrevistados, se desprenden varios aspectos susceptibles de despertar el interés por futuras indagaciones que profundicen esta investigación exploratoria. Uno de ellos es la dificultad en determinar los honorarios del artista para este tipo de

colaboraciones debido a que, como hemos expuesto, las herramientas para la medición del rendimiento de estas acciones de marketing no aplican con suficiencia a este tipo de proyectos. Resulta pertinente interrogarse acerca de cuánto y cómo termina aportando al proyecto cada uno de los criterios que se aplican a la búsqueda y selección. Por ejemplo, cabe el debate acerca de la incidencia de la trayectoria (artistas establecidos o de elevado reconocimiento respecto de los emergentes) en el rendimiento final de la acción.

Asimismo, como este trabajo estuvo especialmente enfocado hacia el lado de las decisiones corporativas buscando un aporte para el desarrollo de estos proyectos, la perspectiva del consumidor no fue considerada. Futuros proyectos podrían intersectar la perspectiva propuesta con indagaciones sobre los imaginarios de los consumidores. Con un dispositivo complementario que comprenda un método adecuado para llevarlo a cabo, se podrá contribuir a un mejor entendimiento de cómo las personas interactúan con estas activaciones y productos, de cómo perciben las colaboraciones y de cómo éstas inciden en sus impresiones respecto de la imagen de la marca.

Por otro lado, en esta investigación únicamente se incluyeron casos de marcas de lifestyle con artistas visuales pero, sin embargo, podría hacerse una evaluación más amplia haciendo una comparación con otras disciplinas artísticas como también marcas de consumo masivo. Existen casos en distintos sectores, como los bancos que diseñan sus tarjetas de crédito a partir de un proceso de co-creación con un artista o la producción de ediciones limitadas de envases de yogur para niños en las que también se ponen en juego este tipo de colaboraciones, que pueden convertirse en casos de estudio o dar lugar a un estudio comparado para extraer similitudes y diferencias que decanten en una serie de indicadores más transversales.

También, dentro de la diferenciación de los tipos de artes visuales, podría profundizarse acerca de en qué casos, qué disposiciones de marca, tipo de acción y contexto conviene priorizar una disciplina por sobre otra. Por ejemplo, se podría indagar si trabajos ilustrativos como los de Alan Berry pueden tener más preponderancia que los digitales o programáticos como los de Armendáriz. Un estudio adicional podría, además, comparar distintas disciplinas -digitales, plásticas, fotográficas- dentro un mismo tipo de activación y analizar así cuál tiene mejor rendimiento en base a indicadores que se definan puntualmente para esa acción, evaluándolo desde la perspectiva del consumidor.

A su vez, podría también indagarse si con la rápida proliferación de nuevos formatos digitales en plataformas de redes sociales o aplicaciones para celulares, las marcas deberían priorizar el trabajo en colaboración con talentos artísticos que se desarrollen específicamente en técnicas de diseño de interfaces y programación, en busca de canales alternativos para comunicar o nuevas vías de interacción con sus posibles clientes.

Para finalizar, esperamos que lo presentado sirva de referencia para quienes se interesen en diversificar creativamente sus estrategias y acciones de marketing de cara al consumidor, contribuyendo a un mejor rendimiento en este tipo de proyectos desde la optimización de recursos así como también a un mejor entendimiento de las consideraciones necesarias para llevarlos a cabo. Deseamos, al mismo tiempo, que este trabajo devenga en una motivación adicional para las compañías que aún no hayan trabajado con colaboradores externos, inclinándose por tomar riesgos y romper con procesos lineales y rutinarios, para dar lugar a nuevos y distintos puntos de vista que lleven a las marcas y a sus equipos a conquistar terrenos aún no explorados por la publicidad tradicional.

9. ANEXO

9.1. Entrevistas

9.1.1 Guía de pautas: Corporativos/agencias

- Cuando empiezan a trabajar las activaciones de marketing, ¿cómo toman la decisión de trabajar con un artista/artistas? De dónde nace la necesidad de conectar con el arte?
- ¿Con qué finalidad y de qué modo se realiza la colaboración?
- ¿Cuáles son las expectativas de las marcas en estas acciones?
- ¿Como llegan al brief a la agencia? ¿qué nivel de especificaciones debe desarrollar la marca para proceder?
- ¿Como hacen la selección de los artistas? Cuáles son los filtros? Viene de la agencia la idea o de la marca?
- ¿Qué condiciones de la interacción artista-marca se vuelven un factor crítico en los procesos de activación?
- ¿Qué estrategias de captación por parte de la marca operan el imaginario de los artistas a la hora de resolver su participación?
- ¿Quiénes son los representantes de la marca y qué perfiles son los más adecuados para la interacción? ¿Ustedes interactúan con los artistas?
- ¿En qué medida pueden apreciarse en los resultados de la activación la incidencia de esta colaboración?
- ¿Qué indicadores facilitan o expresan la interpretación del rendimiento?
- ¿Cuáles son las tensiones que se generan en el proceso?

Guía de pautas: Artistas

- ¿Con qué finalidad y de qué modo se realiza la colaboración? ¿qué modos de interacción son los más practicados?
- ¿Cuáles son las expectativas de los artistas de participar estas acciones?
- ¿Qué pensas que te aporta como artista la colaboración con marcas?
- ¿Qué tenés en cuenta para aceptar o no una propuesta de una marca? ¿cómo es el proceso de selección de tu lado?
- ¿Qué nivel de especificaciones debe desarrollar la marca para el brief para proceder?
- ¿Qué estrategias de captación por parte de la marca operan el imaginario de ustedes a la hora de resolver su participación? ¿Qué tipos de acuerdo resultan mejor apreciados, prácticos y efectivos a la relación?
- ¿Qué disposiciones marcarias/ejes/elementos indican los determinantes de la obra o de la producción artística?
- ¿Qué condiciones de la interacción artista-marca se vuelven un factor crítico para en los procesos de activación?
- ¿Cuáles son las características de la activación que operan sobre el formato, género y tecnología de la obra?
- ¿En qué medida pueden apreciarse en los resultados de la activación la incidencia de esta colaboración?
- ¿Qué indicadores facilitan o expresan la interpretación del rendimiento de la acción?
- ¿Cuáles son las tensiones que se generan en el proceso?

9.1.2 **Cuadro I:** Matriz de análisis de entrevistas

	REFERENTE	OBJETIVO/S Y EXPECTATIVAS DE LA ACTIVACIÓN
CORPORATIVOS	**IGNACIO DANTAS Nike**	"sentís que la marca de manera directa, por si sola, no puede lograr lo que querés lograr" "el artista te agrega ciertos valores, condimentos, matices culturales que vos como marcas no llegas" "no genero una conexión artística o de intervención con la cultura. (...) Si en paralelo ese producto quiere tener valores de hacerse preguntas, de generar incomodidad, de tocar otro tipo de temas" "generar excusas de comunicación. (…) Un artista me abre un mundo a que yo pueda contar distintas historias que por el producto en sí mismo no puedo" "captar un montón de gente que antes no captabas, o de que manera unilateral no captarías, un público distinto." "es creatividad, autenticidad, probar algo nuevo, no tener miedo a equivocarse, tomar riesgo, libertad. Estar vigente también" "lo investigas o lo intuís o hay un insight que aparece que te dice que va por ahí"
	IGNACIO CATTANEO Revolver	"yo lo tomo como branding (…) hacemos cosas que son 100% comerciales y hay otras cosas que son 100% branding y construcción de marca" "por un tema de expandir, yo comunico quien lo hizo. La gente stalkea a esa persona, esa persona también comunica que hizo algo con Revolver y es como genuino" "verlo como una estrategia de potenciar ambas marcas. Es la unión de dos marcas que pueden ser hasta parecidas" "el artista lo veo como una marca, porque es una marca, (...) se generó y su identidad, tiene un público que lo sigue, muestra los productos, tiene su identidad desde sus ilustraciones."
	ALEJANDRO CHAIN Absolut	"tenés problemáticas que son más locales, o problemáticas que son puntuales de algo, y siempre, el colaborador tiene una mayor credibilidad que vos en ese ámbito o, el complemento de ambas partes genera una sinergia tal que es muy beneficiosa para ambas dos partes." "tengo un problema que no me permite seguir creciendo y dentro de todas las cosas que tenés como alternativa esta esto de trabajar con algún colaborador." "esa colaboración es un touchpoint y nosotros lo que hacemos es hacerlo mas grande. Pero tiene que ver con trabajar sobre el producto o trabajar sobre algo puntual de la campaña, cuando necesitamos tener legitimidad sobre algo sumamos a un partner o un colaborador que nos de esa legitimidad." "de darle una mirada mas trasgresora que queremos que genere discusión, en la jerga del mundo actual queremos que se viralice, queremos que pase algo, que la gente termine hablando de lo que hizo la marca." "pensar es cómo hacemos que quienes reciben, reciban algo que los haga pensar"
DIRECTORES DE ARTE	**ANDRÉ PIRES Freelance**	"generar empatía dentro de lo que nosotros estamos haciendo. Sea porque lo que el artista hace representa una voz general que nosotros podemos agregar a la marca. (...) es algo, un lenguaje que ya está siendo utilizado, existe una conexión que nosotros identificamos dentro del mercado" "con ese artista generamos algún tipo de ruido" "el artista hace algo que es muy disruptivo y nosotros queremos sumar eso a la marca (...) O directamente es el lado opuesto, generar la ruptura. Y el artista por ahí lo que tiene es algo que es muy autoral y que nos ayuda a vincular eso a la idea de la marca" "la propuesta es previa al artista (...) La estrategia es previa a la expresión artística de la campaña"
	MARIANO JEGER R/GA	"su arte ayuda a expresar lo que, por ahí, no tenés el skill para desarrollar como el artista. Entonces el artista también elije a la marca (...) y eso te conecta con la gente que está interesada en lo que tienen para dar la marca y el artista" "entienden que tienen que conectar con la gente, y a veces para conectar a un nivel emocional, necesitas algo emocional. El artista es el que mejor maneja el mundo de las emociones, es su mundo natural" "es una muy buena manera de generar un puente entre la marca y la gente" "querés ampliar el set de herramientas, empezás a pensar en artistas; y lo que vas buscando es el artista que comparte valores con la marca, que pueda expresarlo de manera simbiótica con la marca" "viene la marca y te lo plantea o vos te das cuenta qué es la mejor manera de hacer crecer a la marca o de ayudarla a conectar con quien tiene que conectar" "buscan es cómo ser fresco o cómo ser relevante en un mundo saturado" "cuando vos querés expresarlo con mucha profundidad"
GESTORES CULTURALES/ REPRESENTANTES	**TAMARA SELVOOD CollageLab**	"buscan una mirada diferencial" "quieren asociar a un artista porque le parece que es canchero" "conectarse con el target para el cual ese artista es referente, porque si el artista representa un montón de cualidades y tiene un perfil que le representa como artista, genera una empatía o una mayor conexión con el target o las personas a las cuales ellos quieren llegar. El artista sirve como un canal que te acerca a ese perfil"
	FEDERICO PLATENER Plat	"relacionarse con un público que consumiera arte y era algo valorado estar involucrado con el arte como marca. Creo que el arte le da un valor agregado a la marca" "el arte es un medio de comunicación, entonces para mí es un canal extra de comunicación. Se usa al artista como canal, a la obra como canal y al medio como canal, en distintas proporciones" "generar ese espacio, una comunicación donde la marca está presente pero no está en primer plano" "Podés transmitir tu mensaje y que el soporte sea artístico"
ARTISTAS	**ALAN BERRY RHYS**	"para mostrar lo conectado que están con lo que está pasando y con el consumidor, lo nuevo, la gente sensible" "por ahí tiene más fuerza que el mensaje se transmita a través de un artista, de un influencer, de un actor, etc" "este es el lenguaje que están hablando mis consumidores o mis objetivos, y habla el lenguaje que hablan ellos" "como una especie de medio y te utilizan como disfraz para su mensaje, para que vos le adornes el mensaje siempre tratando de apropiarse de ciertas características que tiene que tener tu obra"
	LOLO ARMENDÁRIZ	"el punto de vista que le puede dar un artista a uno de esos proyectos (…) lo artístico lo usan para marcar el punto de vista"

	REFERENTE	TIPOS DE COLABORACIONES
CORPORATIVOS	**IGNACIO DANTAS Nike**	"todo depende si tomás la decisión de insertarte en el mundo del artista o que el artista o que el artista se inserte en tu mundo. Una cosa es como yo como marca puedo facilitar o puedo intervenir un mundo donde él ya está haciendo cosas (...). Otro mundo es cuando yo agarro un artista visual, un artista plástico, donde por lo general su expresión es en un lienzo y yo le pido que su expresión la haga en una Air Force, en una zapatilla" "se hace lo que más auténtico sea. Lo que menos forzado quede" "el caso más simple es agarrar un producto tal cual está y que sea intervenido por el artista de la manera que el quiera." "es tomar como parte ciertos productos establecidos y con eso generar algo totalmente distinto o algo nuevo, donde ahí el artista selecciona 5 cosas que le doy y agarra una sola o agarra 2, 3 y con eso genera algo nuevo"
	IGNACIO CATTANEO Revolver	"no me encasillo en artistas, eso es lo bueno, que la colaboración no te la esperes"
	ALEJANDRO CHAIN Absolut	"no era que se asociaban solo con el artista, si no que la asociación es con el artista y con su mundo, con lo que de alguna manera representa y los valores que promueve"
DIRECTORES DE ARTE	**ANDRÉ PIRES Freelance**	"nosotros podemos utilizar la base social de artistas ya predefinidos y usar eso para distribuir el mensaje y otras veces usamos artistas que son chicos, que tienen mucho potencial pero poca visibilidad para expandir el mensaje, pero igual es nuestra propuesta para la solución de la marca"
	MARIANO JEGER R/GA	"me parece que las colaboraciones más comunes están relacionadas a buscar innovación y disrupción dentro del mundo visual, eso a forma de grafica, instalación, videos, en un montón de formatos, incluso en un montón de formatos nuevos que van apareciendo" "hoy hay una gran saturación de imágenes, muchas en movimiento, lo cual es más complejo de procesar, y mientras más distintivo sea, más reconocimiento vas a tener" "los medios cada vez se van multiplicando y también tienen otro lenguaje"
GESTORES CULTURALES/ REPRESENTANTES	**TAMARA SELVOOD CollageLab**	"hay marcas que necesitan tener el apoyo y la justificación para poder trabajar con el artista o no, y que no les importa la imagen de marca y les interesa asociarse a un artista para usar sus canales o usarlos de embajadores o intervenir espacios en locales o de vía publica con su arte"
	FEDERICO PLATENER Plat	N/C
ARTISTAS	**ALAN BERRY RHYS**	"una es como ilustrador, que en realidad viene a través de una agencia y está muy pautada, yo no tengo mucha incidencia en la pieza (…) esta armada la idea de lo que tiene que decir" "cuando la marca se quiere asociar con mi obra o con mi persona, en la que en general me utilizan mas como artista" "generamos una obra, o cuando es para personalizar algún producto, para birras e implementar en latas" "en teoría deberían pagar más por que están utilizando tu nombre, pero pagan menos" "si lo hago, no quiero que aparezca mi nombre (...) Creo que lo que me sirve a mi es que ellos tengan muy claro que cuando se están asociando a mí, es mi obra, y no es una ilustración"
	LOLO ARMENDÁRIZ	N/C

	REFERENTE	BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE ARTISTAS
CORPORATIVOS	**IGNACIO DANTAS Nike**	“cualquier artista puede asociarse a cualquier marca o producto. Pero cuanto más natural u orgánico sea para la persona que lo ve, más real o auténtico se siente” “creo que vigente es por la elección del artista. Claramente si elegís a alguien, elegís a alguien que le está yendo bien o está haciendo algo que está acorde con el contexto actual” “la selección va a depender mucho de lo que quieras comunicar o a qué consumidor quieras llegar” “empezar a entender qué artista:1) Es permeable a trabajar con marcas; 2) Lo voy a poder pagar?; 3) Puedo hacerlo? Tengo el tiempo y el espacio para hacerlo? O necesito un año y medio? 4) Y después que el artista sea controlable para lo que vos querés lograr. Y que no entres en un lugar donde el control del proyecto se vuelva ingobernable y estás perdiendo plata y tiempo” “te puede tocar un artista ya establecido y con cierto renombre, y por ende ya pasó por procesos similares, y entiende ya cómo se hace y cómo es el juego. Te puede tocar uno joven que recién empieza, y como joven de esta era ya la relación entre artista, marca, consumidor, producto ya está todo mezclado y entienden que es parte de un proceso y no son tan puristas como los anteriores. O todo lo contrario”
	IGNACIO CATTANEO Revolver	“un poco es lo que a nosotros nos gusta del artista, y por el otro lado, ver el potencial comercial que tiene lo que hace el artista para trasladarlo a la ropa” “es un tema de que el artista vaya orgánicamente con la marca” “siempre hay 2 o 3 y nos definimos por uno” “artistas con un perfil no tan comercial, emergentes” “el perfil de él vaya con el perfil de la marca desde el concepto de lo que hace, como se muestra, como trabaja” “yo me siento identificado con la gente que es mas low profile” “prefiero que los artistas no hayan trabajado con otras marcas”
	ALEJANDRO CHAIN Absolut	"no sea una persona que sea hiper consagrada, hiper conocida que vos no le tengas que explicar a la gente quien es” “esté en el tipping point” “no es solo por lo que el colaborador pinta, diseña, la música que toca, crea, etc. Si no, es lo que el colaborador como un todo representa, lo vanguardista que es el colaborador desde su manera de pensar, desde su manera de ver el mundo, del propósito que tiene para que el mundo sea un mejor lugar y de los valores que promueve." “esa asociación está muy anclada en lo que es el propósito de la marca, ese propósito se termina basando en pilares, y tienen asociaciones claras con distintos colaboradores y distintos artistas.” “los artistas se volvieron también más comerciales.” “yo creo que hay mucho de intuición y de estómago” “si sos un embajador de la marca, que lo que vayas a contestar no sea solamente lo que vos contestarías, si no tiene que ser lo que vos contestarías bajo una campaña de la marca”
DIRECTORES DE ARTE	**ANDRÉ PIRES Freelance**	“tengo que volver una y otra vez al brief inicial” “el contexto es solo Instagram (…) ver la cantidad de seguidores que tienen, comentarios y cuentas relacionadas" “pueden ser artistas que también ya tienen cero tipo de visibilidad” “se hace una investigación de qué tienen hecho hasta el momento, cuáles son los artistas que se están mostrando dentro de contextos puramente artísticos: busco galerías, exposiciones, museos, muestras digitales, gente que se destacó en determinados recitales, y después dependiendo del tipo de artista que estoy buscando, yo puedo utilizar los digitales como un pre filtro” “enfocarse en curadores, pero curadores con experiencia que me interesan para cierto tipo de comunicación.” “tienen que tener un vínculo con el objetivo de la marca, con el lenguaje necesario para esas soluciones.” “los que utilizan nuevas tecnologías, normalmente son los que buscan y se expresan en distintas plataformas, y que normalmente son más difíciles de encontrar” “los artistas más jóvenes son más permeables, son los más fáciles de trabajar. Quieren el espacio, buscan la visibilidad, tienen las ganas, y están mucho más permeables a experimentar dentro de su propio estilo, más abiertos a probar nuevas cosas dentro de su estilo de trabajo (...) Los que están empezando valoran más estas relaciones marcas-artistas” “no terminar usando al artista que está de moda (...) porque eso no ayuda a vincular conceptos de marcas y objetivos comunicacionales de marca”
	MARIANO JEGER R/GA	“empezás a buscar es artistas que reflejen un estilo o trabajen sobre una temática” “tenés un equipo que se nutre todo el tiempo del arte y que tiene sus propios archivos de artistas; a veces es a través de conexiones con otra gente que se dedica a conectar artistas con empresas y, otras veces, es Google” “conectarte vos primero para saber si tiene sentido para ese artista” “la marca tiene un interés en particular. (...) te va a setear un sandbox para que después juegues en ese espacio, pero tenes que encontrar al artista que tenga cierta flexibilidad y que entienda que lo que está haciendo es arte comercial y que tiene un propósito que está relacionado con el final del camino y la venta” “siempre lo que tenés que tener es objetivos, y esos objetivos además tienen que venir con una serie de valores alrededor, que son los valores que tienen en común el artista y a marca” “con artistas visuales en particular, yo creo que tiene que ver con que la imagen y el movimiento sea súper fuerte” “hay cosas que la gente más joven maneja a nivel cultural (...) tenes un montón de subculturas y lenguajes” “tienen un punto de vista y es difícil encontrar artistas con un punto de vista” “podés buscar artistas que te ayuden a expresar una única cosa pero desde un lugar distinto”

GESTORES CULTURALES/ REPRESENTANTES	**TAMARA SELVOOD CollageLab**	“tenés una parte del perfil, otra parte del consumidor, otra parte de cuál es la temática” “cuán reconocido tiene que ser el artista porque a veces lo que ellos quieren hacer es pagarse a un artista que es súper reconocido como forma de embajador o de amplificar o de comunicar algo” “otros que trabajan por forma de comisión y están dispuestos a escuchar que es lo que la marca quiere o les demanda y hacen algo customizado” “si ellos tienen libertad van a cobrar menos que si no tienen libertad” “todo pasa por el presupuesto, (...) Si yo tengo muchísimo presupuesto voy a tener muchísima más libertad” “si su persona no representa o no tiene nada que ver con la marca es algo a tener en cuenta” “a veces son artistas que son increíbles y después cuando los conocés es terrible trabajar con ellos y no los recomiendo” “que las cosas sean apolíticas, que haya respeto a la diversidad, que no haya un cuestionamiento que pueda ser una apología a la violencia o temas sensibles. Las marcas todas quieren ser jugadas, pero no tanto”
	FEDERICO PLATENER Plat	“ni si quiera es necesario hacer productos tan específicos, ni es necesario generarlos. Hay un artista desarrollando muchas veces esa producción que comunica lo que la marca o el cliente necesita” “requiere mucha investigación” “el brief te transmite algo y hay un tema que es muy sensible con respecto de lo que a vos te genera lo que la marca está comunicando” “vas a buscar un lenguaje contemporáneo, vas a buscar un lenguaje común, que es si la marca tiene algo que te inspira eso” “cómo es el resto de la obra, por más que el artista haga algo especifico. (...) que no vaya en contra de algún valor que la marca representa” “trabajar con ejes, agarrar un producto con ciertas características y agarrar un artista que representa características de cada uno. Que trabajen con una idea o un valor de la marca y encontrar quien lo puede interpretar de la mejor forma”
ARTISTAS	**ALAN BERRY RHYS**	“hacer como una Long Term Relationship con ellos para ir haciendo más cosas” “si encima son con marcas de skate, o de surf o marcas que a mí me copan, muchísimo mejor” “si yo me voy a asociar con mi nombre, que el proyecto me guste y me represente en cierta manera” “cuando vos me estás trayendo a mí, (...), yo tengo un recorte sobre el mundo, una mirada que le lleva a ciertos colores, a cierto universo, a ciertas estructuras, a ciertas tipografías y entonces en teoría vos deberías estar acercándote un poco a esa mirada que yo tengo del mundo” “me interesa más el proyecto que la marca” “mi obra tiene una característica fresca, muy colorida, tropical, que se nota que está hecha a mano, una marca se acerca para humanizarse cuando se acerca a mí, entiendo yo”
	LOLO ARMENDÁRIZ	“cuando me escriben es por Linkedn o Instagram, yo lo uso un montón para difundir mis cosas y mí día a día” “trabajar con marcas siempre te da un contexto mucho más oficial de alguna forma. Desde la visibilidad y lo presupuestario (…) Es un marco en donde te podés mover más libre, al menos a nivel capacidades y las cosas que podés hacer” “todo se resume a lo mismo, a lo que podés hacer con lo que te dan”

	REFERENTE	ROLES INVOLUCRADOS
CORPORATIVOS	**IGNACIO DANTAS Nike**	“learning (aprendizaje) es cuantos menos intermediarios haya, mejor. Si yo como marca, hablo con el artista directo, es mejor que yo hablo con la agencia y la agencia habla con el artista”
	IGNACIO CATTANEO Revolver	“el que propone eso soy yo” “es lo que más me gusta y creo que es genuino y es orgánico que lo encare yo por que por lo general a los artistas los conozco o tengo amigos en común” “creo que el artista briefea a Revolver también (...) si está bien elegido el artista, yo se que lo que me va a bajar es lo que espero”
	ALEJANDRO CHAIN Absolut	“yo venía siguiendo una serie de artistas y había visto a Augusto Costhanzo, y lo terminamos invitando a trabajar” "somos los curadores de lo que la marca saca, entonces con una responsabilidad grande porque se trata de una marca grande, icónica y demás, pero lo que querés es que se haga algo que este a la altura de lo que se está buscando” “depende quien sea parte de tu equipo internamente, empezás a hacer que el laburo sea más interno o que el laburo sea más de agencia” “vos vas con un brief a ellos y te delimitan y te dan a conocer quiénes son los posibles partners con los cuales podrías trabajar, te dicen estos son los tipos de artistas que tenemos mapeados”
DIRECTORES DE ARTE	**ANDRÉ PIRES Freelance**	“producción y yo contactábamos juntos a los artistas. Ambos perfiles tienen que estar próximos en este vínculo con el artista.Y quién va a tener una voz más activa en determinados momentos, se define dentro de cada estructura de equipo” “producción es super importante porque ayuda a definir cosas como tiempos, presupuestos, disponibilidad. Capaz no en el comienzo pero lo ideal es en todo el proceso”
	MARIANO JEGER R/GA	“podés trabajar con un montón de artistas y podés darle realmente los matices a las marcas que necesitan tener” “si vos tenés a la persona correcta interactuando con la marca y con el artista, vas a llegar a un buen puerto; (...) y es porque el artista habla un lenguaje que quizás la persona de marketing no habla” “es muy importante tener un traductor” “tiene que haber gente senior (...) haya pasado por la experiencia de haber trabajado con artistas” “cumplir con el manejo de expectativas pero también tiene que tener una capacidad de registrar estados de ánimo, situaciones incomodas o muy cómodas que empujen a que la cosa funcione todavía mejor” “tanto la persona de marketing como la agencia tienen que poder ser inspiradores en sus discursos” “que es un error que los artistas se manejen de manera directa con las agencias o con las empresas de marketing”
GESTORES CULTURALES/ REPRESENTANTES	**TAMARA SELVOOD CollageLab**	“las marcas son el responsable de marketing y de publicidad, y cuando vos tenés una persona en marketing que es una luz se abre, está dispuesto a escuchar y se anima” “lo principal es el respeto a la obra, (…) cuando el cliente empieza a meter mano es lo más complejo” “lo importante es que el artista tenga menos contacto con el cliente. Vos podés tener reuniones donde el artista escuche y haya un feedback, pero cuando empieza el cliente a trabajar la pieza del artista como si fuese una pieza publicitaria” “la realidad es que es difícil generalizar en ese sentido”
	FEDERICO PLATENER Plat	“cambia mucho el trabajo con una agencia o con un artista, el artista tiene algo limitado para ofrecer (…) el artista tiene que meter su obra o su grupo de trabajo” “mi rol de pronto es más que el de selección y el de curaduría” “bajarlo es algo bastante sensible, es el trabajo de un curador cómo selecciona y cómo decide hablar sobre un tema” “falte una cultura de la marca” “veo la marca trabajando directamente con el artista, y he visto cosas caóticas de eso”
ARTISTAS	**ALAN BERRY RHYS**	“ya estás mas involucrado directo con la marca y no siempre hay una agencia de por medio en ese tipo de cosas, porque a veces la creatividad de la pieza por más que este seteada ya la activación, la terminas poniendo vos” “con Fede (Platener) es un placer trabajar porque es un tipo que te da mucha libertad y te escucha mucho, que es lo que vos necesitás, y tiene esa cintura para entender que necesita cada artista y cómo le tiene que hablar a cada artista” “todo depende siempre de los seres humanos que estén en el medio, si es un tipo que entiende su rol, que no quiere protagonismo, que entiende que tiene que ser un facilitador, que tiene que ser un tipo que te resuelva problemas”
	LOLO ARMENDÁRIZ	“muy pocas veces es directo con la marca, siempre hay agencias de por medio, (…) la marca está más al margen hasta un momento más avanzado del proyecto” “me contratan directo, salvo que alguien que conoce a alguien de una agencia se ponga en el medio y nos contacte, que lo tratamos de evitar a pleno. Eso también nos paso trabajando para el gobierno”

	REFERENTE	PROCESO DE LA ACTIVACIÓN. PASOS Y CONSIDERACIONES.
CORPORATIVOS	**IGNACIO DANTAS Nike**	"si vos en las primeras reuniones fijas ciertos entregables, ciertos tiempos y ves que en el proceso eso no se empieza a cumplir o ves que es muy difícil que esa persona adapte de alguna manera la forma de trabajar a algo nuevo, (...) y dos, va a hacer algo que vos no querés que haga" "hay proyectos y hay marcas que dan más libertad, porque en esa libertad está la veracidad del proyecto, porque tampoco quiero que hago algo que la gente mire y diga "esto es 100% marca", no va a funcionar" "que tengas muy claros los objetivos o qué esperás de él. Porque sino claramente el lo va a llevar adonde más cómodo se sienta o donde más facilidad tienen para hacer las cosas. Y dentro de eso pautar tiempos de revisión de proceso, de idea, de generación de contenido. Y con claridad de quién aprueba qué"
	IGNACIO CATTANEO Revolver	"nosotros pensamos un ideal o algo que nos gustaría hacer y después nos juntamos con el artista y le damos plena libertad para que proponga él" "le vamos con un pequeño boceto de ilustras que nos gustaron" "la primera entrega sea 100% de ellos, y después (...) una mirada un poco comercial" "yo les bajo todos los productos que vamos a hacer, no hace falta que elijan todos, es plena libertad de ellos" "yo encaro la primera instancia y el seguimiento, después cuando tenemos los artes se lo paso a las chicas de producto y hacemos todo lo que es el desarrollo del producto final. Que se lo mostramos y pre visualizamos a él, y después mandamos producción. Hacemos muestras y después a producción"
	ALEJANDRO CHAIN Absolut	"muchas veces los brief son una hoja en blanco, planteamos el problema que tiene la marca y maneras para resolverlo, el colaborador viene con su idea" "si hay una restricción, si querés hablar puntualmente de la botella, la restricción técnica" "la limitación va más que nada en el canvas" "siempre hay una puja (...) por que se trata de una obra de arte, es un poco mas rígida, y hay que tener bastante cintura a la hora de darle devolución y demás para que no se genere que digan que no quieran trabajar nunca mas con esta marca o no les interese, o que parezcan haber trabajado con la marca porque se volvió tedioso" "hay un poco de cintura, hay un poco de arriesgarse (…) es una relación que va madurando bastante mas rápido de lo que nos gustaría"
DIRECTORES DE ARTE	**ANDRÉ PIRES Freelance**	"arranca de una discusión sobre el briefeo inicial" "tener una mini guía de identidad de marca. (…) Dar contexto, tener referencias visuales para que el equipo pueda entender qué marca es resumidamente" "bajar todo lo que nosotros hacemos a fechas, las expectativas, desde el comienzo" "evita llegar con poca información al final (...) en mi cronograma, las entregas principales, que son las que se suelen compartir con el cliente, y en medio de esas entregas, mini entregas, que son las que yo acompaño junto con el equipo para definir si estamos yendo por un buen camino" "no trabajaron con marcas, entonces ellos tienen su estilo de producción" "necesitamos bajar esa organización (…) para que ellos puedan trabajar con la mayor libertad posible para generar soluciones posibles dentro de un marco viable" "artistas que tienen proyectos que abren nuevas posibilidades, también explorarlo (...) tenemos que estar abiertos a eso." "al artista nunca podemos darle un día para que la obra esté lista. Tiene que estar lista unos días antes para solucionar cualquier tipo de emergencia que pueda surgir" "el tiempo (...), nos define la calidad de lo que vamos a hacer"
	MARIANO JEGER R/GA	"entender las expectativas que tiene la marca, que vienen escritas en formato de marketing y vos tenés que escribirlas en formato de arte, que son distintos tipos de brief" "el artista no sabe dónde quiere llegar, entonces el artista obtiene resultados pero no siempre obtiene objetivos (...) es importante ayudar al artista a setear un objetivo" "clave tener ciertos valores a transmitir en la obra que los van a poner en un lugar en común" "tener cuidado que ese valor el artista lo entienda de la manera correcta o que vos se lo puedas explicar" "no lo presionas y trabajas el proyecto con un proceso lógico para que el proyecto fluya en esos tiempos" "le respetas el motivo por el cual lo llamaste, que es su tipo de arte" "qué tiempos tengo, que objetivos tengo y de ahí construyo para atrás" "seamos realistas en qué ir a buscar" "limpiarlo de las cosas que él considera burocracia, y que las personas que trabajamos en el mundo de marketing consideramos necesarias para llevar un negocio adelante"
GESTORES CULTURALES/ REPRESENTANTES	**TAMARA SELVOOD CollageLab**	"tenés una parte del perfil, otra parte del consumidor, otra parte de cuál es la temática" "las reuniones sean pocas y concisas, que las devoluciones sean claras" "desde el lado de la marca que lo que ellos pretenden esté claro" "desde el lado del artista, nosotros intentamos generar un tiempo y espacio de devoluciones de aplicación, porque el artista está muy volado y vos tenés que tratar de que se cumplan los tiempos de trabajo. (…) vos tenés que generar esa unión para que funcione coherentemente en tiempo y espacio la entrega, las devoluciones y las correcciones" "veo treinta obras y la marca me dice que cinco la representan más que las demás" "analizar qué es lo que hace la marca y a quién le habla, qué es lo que queremos comunicar, porqué estamos haciendo esto, trabajamos un mensaje, una temática especifica, trabajamos un código de color, esto tiene que estar en primero o segundo plano, esto va a estar en un packaging, esto va a ser una intervención en un local, etc." "trabajar distintos bocetos. Por lo general trato de que haya dos o tres caminos diferentes" "cuando el cliente no tuvo ningún tipo de injerencia y de poder de decisión, se siente fuera del proyecto. " "reunión previa para que le cuenten de dónde vino la inspiración y por qué salió, para que haya una conexión" "yo le entrego distintos caminos en los cuales mi trabajo es empujar el que yo creo y artista cree que es correcto"

	FEDERICO PLATENER Plat	“ser muy flexible y de acompañar a la marca en lo que necesiten. Desarrollar proyectos, hacer una o varias propuestas y que vean si encuentran ahí lo que necesitan, pero darles una garantía de no compromiso en esa primera instancia” “darle un proyecto que lo puedan ver en una presentación, que puedan ver una preselección de artistas, el lenguaje, y si eso cubre sus expectativas o no. De parte de los artistas hoy hay mas predisposición, hay flexibilidad” “no me han tocado marcas que vengan con una cosa muy definida. Pero noto que hay una apertura y un lugar para decidir” “yo ya lo seleccioné porque entiendo que interpreto el lenguaje de la marca, entonces no necesito que se corra mucho, no te estoy pidiendo que hagas algo que vos no haces” “fotomontaje, para mi es mi herramienta”
ARTISTAS	**ALAN BERRY RHYS**	“que me bajen de mis laburos 5 trabajos que están dentro del universo que ellos quieren” “está bueno que te den la libertad y que confíen en tu manera de estructurar la pieza, elegir el color, manejar la tipografía, etc. Porque básicamente te están buscando porque les gustó algo de eso” “siempre hay un equilibrio en el tema tiempo y en el tema idas y vueltas” “permitir que yo plasme un poco mi visión del mundo” “mando las dos opciones para que veas y lo puedas comparar” “me encanta cuando mi obra se desdobla en un montón de diferentes tipologías y piezas” “curran con un buen registro (...) hay que darle al artista un buen material para que tenga ganas de compartirlo”
	LOLO ARMENDÁRIZ	“esa visibilidad desde el lado del artista te da un montón de contextos para poder hacer lo que quieras con tu obra y eso no siempre se da” “mi rubro implica ciertas bases (...) equipos, movidas, instalaciones, estructuras, pantallas, etc” “está todo en el brief, lo que se quiere lograr” “si hay algún tipo de cosa que no se pueda hacer, se lo digo al cliente” “a veces son cosas que no las podés probar hasta que las tenés montadas, por ciertas condiciones” “no es sólo hacerlo, sino también cómo lo vendes”

	REFERENTE	TENSIONES Y RECOMENDACIONES
CORPORATIVOS	**IGNACIO DANTAS Nike**	“es clave que estés involucrado del momento de cero. La agencia va a hablar de otros temas también: otros tiempos, presupuestos, van a entrar otros temas que pueden influir en lo que va a hacer. O al revés, no le aclara que esto tiene que estar hecho para X momento, o la agencia lo lleva para un lugar que le conviene a ellos” “no están acostumbrados a lidiar con diferentes puntos de vista sobre la misma cosa. Entonces, todos los de la compañía se alinean y definen un vocero, y lo lleva adelante”
	IGNACIO CATTANEO Revolver	“los tiempos son un problema. (...) no están acostumbrados a trabajar con ropa, y no saben cuáles son los tiempo de producción de una ropa” “me terminan entregando después de la fecha que lo necesito” “no es mala predisposición” “si no lo tenemos a tiempo al producto, se lo da de baja”
	ALEJANDRO CHAIN Absolut	“no tenía las cualidades técnicas para crear la botella que necesitábamos” “cuando las agencias te traen, vos das la devolución pensando en dónde es más safe para tu marca pisar en firme, entonces terminas haciendo algo que es típico y que no dice nada, que es correcto ante los directores de marketing, pero que no genera un cambio” “implica tomar ciertos riesgos, los tomamos pensando cómo los podemos administrar de la mejor manera”
DIRECTORES DE ARTE	**ANDRÉ PIRES Freelance**	“están en que otras personas utilicen nuestra metodología de trabajo (…) no está muy abierta a ser cambiada o adaptada al perfil de cada uno (...) aparece la frase yo normalmente no trabajo así.” “evito en todo tipo de contacto con artistas la presencia literal de productos, (...). Puede ser parte, pero depende mucho del tipo de instalación (...), si sabemos desde el comienzo que hay una necesidad de insertar producto, es importante a la hora de buscar al artista.” "hay muchas cosas que los artistas no entienden cómo pueden llevar tanto tiempo” “es algo que genera fricción entre la agencia y el artista porque el artista tiene poca información."
	MARIANO JEGER R/GA	"querés forzar al artista a hacer algo que no hace" "entender el tiempo de los artistas, cuánto tiempo tardan en generar sus obras, qué tiempo necesitan tanto interno como de ejecución para poder llegar a hacer una obra" "podés hacer es sugerir pero no obligarlo (...) el artista suele no trabajar dentro del formato que trabajan las corporaciones, se incomoda o te da algo que no está bueno o se va del proceso."
GESTORES CULTURALES/ REPRESENTANTES	**TAMARA SELVOOD CollageLab**	“la persona de marketing se vuelve como un artista y quiere meter mano dentro de la intervención y dentro de la idea” “incluir los logos dentro de diseños en los cuales el artista dijo que no los iba a incluir” “lo primero que tenés que decir es qué no y que quede claro y por escrito y se firma en un contrato” “meter mucha pauta de branding dentro de lo que es la propuesta creativa del artista” “cuando las devoluciones de la marca al artista son muy vagas o subjetivas, o a uno le gusta y a otro no” “desde el lado del artista ofenderse, porque no están acostumbrados a que alguien haga devoluciones sobre sus piezas”
	FEDERICO PLATENER Plat	“cuando te llaman un mes antes para hacer algo, y lo voy a hacer porque te puede armar algo de acá al lunes, tengo los medios para hacerlo y lo voy a seguir haciendo, pero los resultados son otros” “ese miedo interno (...) Y el “no nos corramos mucho de este eje que acá estamos cómodos”, es como una zona de confort y de poco riesgo” “el artista muchas veces no es un proveedor común, tiene un grado de informalidad para un montón de cosas que por ahí la marca no se imagina” “la expectativa, es el mayor punto de inflexión” “los tiempos me parecen que son consensuados con la marca”
ARTISTAS	**ALAN BERRY RHYS**	“si les dije que no fue por tiempo” “marcas se quieren asociar conmigo como artista pero después quieren quizás un ilustrador” “con lo que más sufro es cuando me quieren meter mano en mi obra” “yo tengo que estar conforme con lo que estoy mostrando, tengo que sentir que lo que estoy mostrando a mi me representa, y que lo que yo estoy mostrando es parte de mi universo” “casos donde es un perno tener a alguien en el medio, y preferís hablar directo con la marca, porque al final hay un teléfono descompuesto y me complica la vida”
	LOLO ARMENDÁRIZ	“hay una cadena demasiado larga (…) la marca termina viendo todo muy sobre la hora” “a veces hay demasiado ruido (...) la intervención de la agencia (...) y en disciplinas como las mías es un tema porque son varias cosas, diseñar, programar, las cosas llevan tiempo” “son los tiempos (…) te limita un montón para lo que podés hacer y pensar" “vendieron algo a la marca sin antes saber si realmente se puede hacer eso” “las referencias, que dejen de mandar cosas que ven en Youtube” “hay poca información” “cuando esa persona no está en el medio mediando, sino que es alguien de la agencia metido en tu trabajo, es bueno cuando entiende ambos lados y puede dialogar”

	REFERENTE	EVALUACIÓN DE RENDMIENTO DE LA ACTIVACIÓN: INDICADORES DE ÉXITO
CORPORATIVOS	**IGNACIO DANTAS Nike**	"de manera cuantitativa, deberías entender cómo está tu marca está antes de eso, cuáles son los factores que yo estoy yendo a buscar, cómo está esta marca en cuanto a cercanía, innovación, conexión con cultura" "si lo que vas a hacer, se va a vender, si se vendió más o más rápido que lo mismo, similar, sin eso" "si lo que hacés, se vende; o lo que está asociado, se vende más o menos" "va a depender mucho de la campaña que hagas. Si la campaña invita a participar, cuánta gente participó? Si invita a que la gente proponga cosas de ellos, es muy puntual" "es un tema de estómago y de si nos gustó el resultado, cómo salió (...) estás codo a codo con una ambigüedad que tenés que evaluar si la soportás y la querés sostener. (...) trabaja por canales distintos, más ambiguos, más a largo plazo." "si yo creo/intuyo el retorno es X y no me parece caro. Hoy es muy difícil, entonces el artista corre con ventaja, porque te pone el precio él a vos. Si yo tuviera cierta evidencia, esto yo lo tengo analizado, y no me puedo pasar de esto sino no cierra el business case"
	IGNACIO CATTANEO Revolver	"desde lo comercial obviamente que es tangible por los números" "la parte del feedback de la gente en redes y demás" "medimos el color de remera que más se vende, el talle que más se vende y las estampas que más se venden, y por lo general, las que más se venden son las de Alan, entonces lo seguimos haciendo" "la mido en Likes, por lo general es todo digital"
	ALEJANDRO CHAIN Absolut	"nosotros tenemos social listening, tenemos las típicas pirámides de salud de la marca, todo esta como 'trackeado', el brand track es trimestral, tenemos cuatro por año, y se compara con los del año anterior" "medir por keywords y hashtags, y se trackean" "tenemos cosas que le pedimos a la comunicación por períodos, entonces si hacemos una fiesta, por ahí la primer parte es dar a conocer la fiesta e invitar a la mayor cantidad posible de personas, entonces ahí trabajamos mucho con CRM y vemos cuanta gente se inscribió para participar, luego en el durante tratamos de generar mucho a través de los influencers. Y la mayoría tiene que ver con lo que pasa en el después, la prensa, si fueron medios al lugar, etc"
DIRECTORES DE ARTE	**ANDRÉ PIRES Freelance**	"a contextos digitales, sea de manera orgánica, un hashtag, o si nosotros vamos a generar contenido y usar ese contenido de las instalaciones como una manera de promoción, podemos generar información: cuántas personas están viendo, dónde está llegando, quiénes están viendo, dónde están accediendo a ese contenido" "todo lo que es físico, cuántas personas visitaron las instalaciones; si es a puertas cerradas o si es en espacios públicos, tener una idea general, es necesario" "en el medio nos ayuda a ver que no nos estemos yendo a un lugar que no queremos, algunas partes capaz que no tenían tanto enfoque empieza a tener una valoración distinta del público"
	MARIANO JEGER R/GA	"dependiendo el tipo de colaboración que hayas hecho, tenes distintos tipos de feedback" "viendo el objetivo que tenías, vas a poner el KPI y ves cuál es la mejor manera de tomar feedback de ese laburo" "dónde llegas con ese plus que te da el artista" "con cierta inversión de prensa, con cierta pauta y ciertas cosas vas a llegar a la cobertura que necesitás. El tema es todo eso qué viene arriba de la cobertura con el artista. (...) contraponerlo contra algo similar pero sin artista y ver qué fue todo ese valor extra que el artista te dio" "No se termina de ver el verdadero impacto desde el branding, no desde la venta; sino desde qué pasa con el crecimiento de la marca en el largo plazo" "(el arte aporta) sobre el equity de la marca" "si hay una marca que trabaja con un artista que logra expresar una visión única en un producto(...) Y si ayuda a la marca a tener una visión única y que eso la haga más valiosa, ya garpó"
GESTORES CULTURALES/ REPRESENTANTES	**TAMARA SELVOOD CollageLab**	"tenés los indicadores formales. Por ejemplo, en un packaging se mide en un término de ventas" "con intervenciones por ejemplo en la vía publica, yo lo mido mucho por toda la repercusión que después tiene en los medios, no en la forma lineal" "con muralismo, vemos el impacto que tiene después en la gente que va al hacia el lugar, que se saca fotos, el artista lo comparte" "somos intermediarios, nos pasan los resultados"
	FEDERICO PLATENER Plat	"A las muestras asisten una gran cantidad de personas pero después lo que te muestran en las redes está dando vuelta mucho más" "porque sostenerlo en el tiempo da resultados, año a año es mejor y se logran respuestas más concretas"
ARTISTAS	**ALAN BERRY RHYS**	"me copa que el cliente esté contento (…) quien me contrató sienta que mi trabajo estuvo hacia lo que ellos estaban buscando" "yo tengo que estar contento con la pieza final"
	LOLO ARMENDÁRIZ	"a nivel personal me gusta cuando lo que yo hago me representa"

9.1.3. Transcripciones de Entrevistas

- **ALEJANDRO CHAIN**. Director de Marca para Vinos, Espumantes, Champagne, Fernets y Licores, Pernod Ricard.
  Entrevista realizada el 8 de julio de 2019 por videoconferencia de BlueJeans.

¿Con qué finalidad y de qué modo se realiza este tipo de colaboraciones?

AC: A ver, mucho tiene que ver con la historia de la marca. Absolut es una marca que creó el gobierno sueco para lanzar como su marca país. Veía países como Suiza que tenía los relojes y los chocolates, Inglaterra que tenía los tés, Francia que tenía muy buenos vinos, el champagne y los perfumes, etc. Tenían como lo que fuese un producto o una categoría que terminaba como convirtiéndose en la insignia del país. Entonces, de alguna manera lo que hacen es fusionan una tradición que venía hace largo tiempo que es la tradición de las bebidas alcohólicas y crean una marca que era para exportar al mundo de lo que era Suecia; en donde combinaba la excelencia a la hora de hacer vodka, pero, con todo el diseño, con todo lo lindo y la excelencia a la hora de diseñar algo muy net y muy vanguardista para la época. Si querés arrancar y pisar fuerte en el mundo, y querés conquistar un lugar, el mercado es Estados Unidos. Entonces, para cuando lanzan la marca en Estados Unidos, lo hacen con un francés, que se llama Michelle Roux, marketinero de esa época, y él lo que hace es para desembarcar en Estados Unidos, se mueve allá, se empieza a contactar con gente, y la primera campaña que crean es la de *Absolut Perfection* que es la icónica publicidad de Absolut. La segunda fue en colaboración con Andy Warhol en el ‘86, lo que él hacía era tomaba grandes piezas populares o los productos más consumidos del populismo y los llevaba al arte de modo refinado, pero estaba en un momento de su carrera dónde todavía no era una superestrella cómo terminó siendo después. Lo interesante fue que, tanto Absolut como Andy Warhol, trabajan juntos en un momento específico que se lo denomina dentro de la jerga de la compañía como el tipping point, el momento donde ambas dos partes se benefician por trabajar juntos, y lo que termina pasando es que Absolut logra consolidarse en el mercado americano y luego empieza a crecer. Y Andy Warhol empieza a hacerse cada vez más conocido y se convierte en una estrella del pop culture, como es reconocido hoy en día. Entonces, de alguna manera lo que terminó pasando, así te voy mechando como cosas que tienen que ver con la respuesta, es que en ese momento se hizo una colaboración entre un artista que se lo agarro en un momento específico y ese artista hizo que tanto el artista y la marca crezcan y se exploten. Y desde ese momento en adelante, Absolut

trabajo con más de 850 distintos artistas en distintos niveles, para distintas finalidades, algunas cosas tenían que ver con campañas, otras tenían que ver con ediciones limitadas, algunas ediciones limitadas globales, otras ediciones limitadas de ciudad y es como que siempre con un poco el brief que existe para la hora de desarrollar algo, sea con un equipo global o sea con el equipo de los mercados, es que enganchemos que el artista que se elija no sea una persona que sea hiper consagrada, hiper conocida que vos no le tengas que explicar a la gente quien es, justamente lo que se busca es que esa persona esté en el tipping point y como haces que explote. Desde el '86 hasta hoy en día es la manera de trabajar de la marca, es decir, el way of working que tiene Absolut, y se hizo muy exitoso por eso también. La botella dice que es una marca sueca y tiene toda una especie de leyenda de cómo se produce y demás, pero, todas las botellas que ves de Absolut en el mundo, se producen en el sur de Suecia en un pueblo que se llama Ahus. Cuando la empresa para la que yo trabajo, Pernod Ricard, compra la marca en el 2008, se la compra al gobierno sueco, y en la compra uno de los puntos que se discutió fue, por supuesto, todo lo que tiene que ver con la marca en sí y el valor que tiene la marca y demás, pero una de las cosas que el gobierno sueco no quiso entregarle a Pernod cuando la compró, fue la colección de arte de los artistas y colaboradores que habían trabajado con la marca. Hoy hay un museo en Estocolmo que se llama Museum of Sprits, que tiene toda la colección de Absolut fija donde está la pieza de Andy Warhol (son parte de la muestra estable), y después como tienen tantas obras, lo que hacen es, van rotando las distintas piezas que hay.

Yendo un poco más hondo en lo que fue este tipping point, ¿cómo era hacer ese link, a nivel marca y cuál era la finalidad de la marca de asociarse con el arte en ese momento aparte de capturar el mercado americano o hacerse de estos artistas un poco más disruptivos y contemporáneos?

AC: No era que se asociaban solo con el artista, sino que la asociación es con el artista y con su mundo, con lo que de alguna manera representa y los valores que promueve. La historia de cómo fue que Michelle Roux se metió y demás de alguna manera lo que te cuenta es que en ese momento lo que querías era que pegue en un lugar específico, en una parte de la cultura, como nosotros hoy le llamamos a los trendsetters. Bueno, el trendsetter sería Andy Warhol. Y después, tenés los early adopters, que apenas lo vieron a Andy Warhol, se meten, y no es que solo hacían la pieza de Andy Warhol y listo; sino que convertían a Andy Warhol en un embajador de la marca. Se organizaban fiestas donde el anfitrión era Andy Warhol, pero la parte de la fiesta la montaba Absolut, y así lo que empezó a pasar fue que se comenzó un ámbito muy chico y empezó crecer en un momento donde Andy Warhol se empezó a hacer conocido.

Estaba a la moda y se convirtió en un embajador, cuando le preguntaban por qué había hecho esta asociación con Absolut hablaba bien de la marca, de hecho hay un verbatim de Andy Warhol que dice "es tan rico y tan fresco que lo usaría como perfume". Entonces la marca empieza a tomar una iconicidad muy relevante. Siempre que se elije un colaborador, no es solo por lo que el colaborador pinta, diseña, la música que toca, crea, etc. Sino, es lo que el colaborador como un todo representa, lo vanguardista que es el colaborador desde su manera de pensar, desde su manera de ver el mundo, del propósito que tiene para que el mundo sea un mejor lugar y de los valores que promueve. Vos pensá que Andy Warhol era gay en una época en donde era muy raro y oculto, entonces ahí la marca empieza a marcar sus valores y empieza a setear quién es. Lo que la marca empezó a trabajar en ese entonces es lo que la marca hoy promueve después de largos años. Por eso te decía, esa asociación está muy anclada en lo que es el propósito de la marca, ese propósito se termina basando en pilares, y tienen asociaciones claras con distintos colaboradores y distintos artistas. Y ahí es que empiezan a entrar estas personas.

Si lo tenés que llevar a hoy, mas allá de la historia, de la construcción y demás, y sobretodo si lo tenés que llevar a un mercado local. ¿cómo se da de nuevo este vínculo, o qué hoy saca la marca de seguir conectando con estos artistas jóvenes, emergentes, contemporáneos, modernos?

AC: Vos pensá que la marca, si bien es una marca muy emblemática, icónica y demás, es una marca global, y como muy buena marca global, tiene problemas globales y problemas locales. Entonces, lo que termina pasando es que cuando te metes en cada uno de los mercados, la marca y lo que representa en ese mercado, es bastante mas acotado de lo que la marca es a nivel global. Muchas veces lo que terminás haciendo es trabajar en conjunto con un colaborador. Nosotros elegimos colaboradores y hay veces que los colaboradores no quieren trabajar con vos, como Trump. Sin ir mas lejos, Leandro Elrich nos dijo que no para trabajar la edición limitada de Absolut Buenos Aires porque le pareció que era poca plata, entonces es como una elección de ambas partes. Hay una elección del artista a la marca y de la marca al artista. Por lo general comienza de que la marca elije o se interesa por algo que tiene un artista, pero siempre eso va atado de un brief. Te pongo un ejemplo concreto del caso de Absolut Buenos Aires: gozas de los privilegios de una marca internacional, aspiracional, icónica y demás. ¿pero qué pasa a nivel local? La gente cuando le empezás a preguntar sobre Absolut en Argentina te dice "es una marca distante, yo la veo lejana, y es más cara de lo que yo puedo pagar, etc." Cuando vos les preguntabas el precio de la marca a los consumidores y te decían a veces el doble de lo que era,

y ya la marca es cara. Entonces dijimos: tenemos que trabajar sobre algo que haga fit pero que nos acerque a los consumidores. Toda la propuesta de Absolut Buenos Aires tenía que ver con eso, nos sentamos con un brief para achicar la brecha de los consumidores a la marca. Ahí la persona que elegís no es la misma que eligió o que elegiría Estados Unidos, que tiene otros problemas. Yendo a lo concreto, si bien la marca es muy internacional, después tenés problemáticas que son más locales, o problemáticas que son puntuales de algo, y siempre, el colaborador tiene una mayor credibilidad que vos en ese ámbito o, el complemento de ambas partes genera una sinergia tal que es muy beneficiosa para ambas dos partes. Ahí es donde lo local, en parte, termina siendo tan relevante, en la pegada de la respuesta local, que es lo que hace que tengas más fit. Al final, estás hablando de una manera más cercana a los consumidores.

Volviendo un poco sobre el brief y lo que estábamos hablando, cuando vos tenés que empezar a bajar este brief e identificar cuales son estos problemas a nivel local. ¿Cuáles son las especificaciones u objetivos antes de acercarte a la agencia y decir, estos son los problemas y las cosas básicas que la marca necesita tener para poder encarar este tipo de proyectos? ¿Cómo llegas a ese problema?

AC: muchas veces es el objetivo o el main challenge que tenés para el año, entonces decís, tengo un problema que no me permite seguir creciendo y, dentro de todas las cosas que tenés como alternativa, está esto de trabajar con algún colaborador. Por lo general, lo que termina pasando, es que esa colaboración es un touchpoint y nosotros lo que hacemos es hacerlo mas grande. Pero tiene que ver con trabajar sobre el producto o trabajar sobre algo puntual de la campaña, cuando necesitamos tener legitimidad sobre algo sumamos a un partner o un colaborador que nos de esa legitimidad. Son como eslabones que forman una torta mas grande.

¿Cómo llegan a colaborar con artistas? Es decir, ¿cómo llegan a la activación de encontrar un agente externo que ayude a validar?

AC: Es una locura cómo briefeamos, y creo que nos salió muy bien. Hay mucho de pasión y de ganas que tenemos de que la marca crezca, pero muchas veces los brief son una hoja en blanco, planteamos el problema que tiene la marca y maneras para resolverlo, el colaborador viene con su idea. No es que empezamos con no podés hacer esto, o lo otro. Si hay una restricción, si querés hablar puntualmente de la botella, la restricción técnica. Porque a la botella no le podés imprimir cualquier cosa encima, porque es serigrafía, todo lo que es la parte del cuello de la botella de Absolut no se puede intervenir, solo podés intervenir la parte recta.

La limitación va más que nada en el canvas. En el caso de Absolut Buenos Aires, fue súper amplio, dijimos tenemos esto, trae diseños que se te ocurran para generar cercanía con los consumidores y Augusto y Gaspar, cada uno trajo una parte diferente y armamos esta botella.

¿Ustedes fueron directamente a ellos o briefearon a la agencia y la agencia los fue a buscar? Por que hay una parte clave que tiene que ver con los roles. ¿cómo son los roles dentro de cada marca para encarar este tipo de proyecto?

AC: El way of working, es todo un quilombo, creo que la desventaja fue que practicamos con Absolut Buenos Aires, y la ventaja es que después de lo que aprendimos de ese proceso, terminamos trabajando como hoy en día. Brifeamos a Ponce Buenos Aires para el proyecto de Absolut Buenos Aires. Ponce trabajó hasta un punto, hasta el concepto de vamos a crear una botella y el concepto atrás de la botella es Absolut Buenos Aires, Coctail City, ese era el concepto sin diseño todavía. Nos juntamos con Leandro Elrich, nos dijo que no, y nos propusieron a un segundo colaborador que era Gaspar Libedinsky. Y con Gaspar lo que nos pasó fue que, por su manera artística de abordar los proyectos, no tenía las cualidades técnicas para crear la botella que necesitábamos. Entonces, estuvimos yendo y viniendo más de un año y medio con Gaspar, sin tener ningún tipo de progreso y con un challenge muy grande de que nos cancelen el proyecto. Me acuerdo de que yo venía siguiendo una serie de artistas y había visto a Augusto Costhanzo, y lo terminamos invitando a trabajar. El dibujaba para la revista Rolling Stone y me gustó lo que hacía; me parecía que el arte que el tenía era sintético a la hora de ilustrar, que tenía pocas líneas, ilustrativamente hablando tenía mucha síntesis tanto de color como de manera de ilustrar. Entonces, lo invitamos a participar de una acción en ese momento, en Buenos Aires, que era como una especie de cadena de colaboraciones en donde en 24 horas un artista empezaba una obra, se la entregaba a otro artista, ese artista miraba en la obra anterior y creaba otra, y así hasta cumplir 24 horas y terminar la fiesta con un dj pasando música. Augusto fue uno de los artistas que fue e intervino una especie de bastidor con forma de botella y me gustó lo que hizo. Me parece que era súper sintético. Pasó un tiempo hasta que me cayó la ficha de meterlo a full en el proyecto; pasaron 5 meses. Todo ese proyecto anterior lo habíamos trabajado con agencia, y yo había quedado en relación con Augusto. Un día le escribí y le dije: "*me quiero juntar con vos, te quiero contar de un proyecto*". Habíamos pegado muy buena onda de movida y necesitaba alguien que sea maleable, que haga buenas migas rápido, para que se meta en el proyecto y lo saque adelante porque al final veníamos trabados hace 2 años. Todo esto imagínate en una multinacional, reportando a global, las exigencias del negocio. Entonces, lo briefiamos en su estudio literalmente en unos 20 minutos. Me acuerdo

de que le llevamos un libro por los 35 años de la marca, unas botellas y demás, y le dijimos: "*crea, y cuando tengas algo que a vos te guste, nos llamas".* Nos llamó a las 2 semanas con 3 rutas muy diferentes una de la otra, pero en parte lo que teníamos de concepto era "*somos una coctail city*" y la bajada que le habíamos dado es ¿si sos coctel city, por que Buenos Aires es una coctel city? Entonces, estaba Argentina y Buenos Aires como la sumatoria de toda la migración de los europeos que forman esta gran ciudad súper cosmopolita en el pasado, pero súper europea en el presente, esta mezcla de la Madrid y la París latinoamericana. Pero nos quedaba un poco lejos y muy arquitectónica y del pasado del objetivo que teníamos, que era acercarnos a los consumidores. Tomamos el obelisco como el monumento o el lugar que es testigo de los sentimientos de los argentinos, sea si gana un partido político es el lugar para ir a festejar, gana river o boca, van al obelisco, salimos segundos o primeros en el mundial, es el obelisco, tenemos que quejarnos o pedir justicia, es el obelisco. Siempre lo que termina pasando es que la gente y los ciudadanos de Buenos Aires, están mirando al obelisco, pero ¿si somos una coctel city como sería la mirada desde el obelisco de la ciudad? Entonces, lo que hicimos fue transformar la botella en justamente el obelisco, y lo que hacíamos era, si vos te pusieras en la punta del obelisco ¿Cómo seria la visión de todos lados? Y después está esta mezcla de lo atemporal en Buenos Aires y una mezcla de arquitecturas y del fileteado, entonces mezclamos dos de las rutas, sentimos como que había algo de inception en Buenos Aires. Una punta era la mirada desde el skyline lineal de la Ciudad de Buenos a Aires, y la otra era, esta especie de inception y mezcla. La tercera, a modo anecdótico, era una especie de acordeón abierto y dado vuelta sobre toda la botella, pero nos parecía como medio lejano, y la importancia que tiene que tener la edición limitada es sobre la gente de Argentina y de la Ciudad de Buenos Aires, no es sobre los turistas; no van a vender la botella de Absolut Buenos Aires en Estados Unidos o en Europa. Se lanza, se produce todo de una y se envía todo el volumen al mercado, Argentina en este caso. El press release tiene toda la historia. Hay algunos datos que están y otros son de cuando estábamos mezclando. Me acuerdo de la idea de que el obelisco sea los ojos de la ciudad, del testigo de los sentimiento Ese literal fue en el momento que empezamos a pelotear con mi jefe y empezamos a construir sobre la idea del otro y llegamos a 4 líneas que eran el brief. Nos sentamos con Augusto, le dijimos eso y nos trajo las propuestas, y en un mes terminamos de cocinar la edición limitada. Termina siendo un premio. De hecho, en la primera lanzada me ascendieron, fue un premio al trabajar y sacar un proyecto muerto adelante. Y, después, yendo a la pregunta que me hacías de las relaciones y de que roles tienen las agencias y demás, es todo un tema. Porque lo que termina pasando con los artistas muchas veces, desde que lo trabajamos hace casi 4 años, hasta la fecha creo que los artistas se volvieron

también más comerciales. Hoy están más acostumbrados a tener un brief, a seguir una consigna, y darle una devolución por parte del brief. Creo que siempre hay una puja, o digo es como cuando estas criticando de alguna manera la idea creativa que trae una agencia, y a la agencia por lo general no les gusta que les critiquen la idea, pero como es un negocio, finalmente una cosa va llevando a la otra y hay un día que tenés una pieza que esta firmada y se esta produciendo. Acá esa tensión, por que se trata de una obra de arte, es un poco mas rígida, y hay que tener bastante cintura a la hora de darle devolución y demás para que no se genere que digan que no quieran trabajar nunca mas con esta marca o no les interese, o que parezcan haber trabajado con la marca por que se volvió tedioso.

En la primera charla, ¿qué le bajas cómo para decir si este pibe puede o no, si está dispuesto o no, mas allá de que diga que sí?

AC: Yo creo que hay mucho de intuición y de estómago. Vos sabes cuando te juntas con alguien si te cayó bárbaro, si algo no te cierra, o si hay algo que te huele que va a ser complicado. De mis dos veces, me acuerdo que cuando me junte con Gaspar me dio la impresión de que era una persona que era más difícil que te escuche, que si bien te escuchaba, hacía lo que el quería, pensando que eso lo iba a llevar a hacer lo que el tenía de idea, y al final es que nosotros quieras o no, somos los curadores de lo que la marca saca, entonces con una responsabilidad grande por que se trata de una marca grande, icónica y demás, pero lo que querés es que se haga algo que este a la altura de lo que se esta buscando. Ahí hay un poco de cintura, hay un poco de arriesgarse, hay un poco de esta sensación que te da de juntarte por primera vez, la vez que la pifiaste, la primera vez que te presentaron y le diste una devolución, es una relación que va madurando bastante mas rápido de lo que nos gustaría. Siempre lo que tiene cuando estas metido dentro del mundo agencia, es que ellos hacen el filtro, son ellos los que te dicen tenés que hacer esto, vos no te convertís en el malo de la película, la agencia hace de malo por vos. Después lo que nos pasó, y ahora ya el último caso, después de un tiempo lo que termina pasando es depende quien sea parte de tu equipo internamente, empezás a hacer que el laburo sea mas interno o que el laburo sea mas de agencia. Por ejemplo: ahora en una de las ultimas cosas que estábamos cortos de tiempo y necesitábamos avanzar y Nase Pop. Es un artista callejero que se convirtió en un muralista y hace obras particulares. A través de él, fue conociendo un montón de artistas y lo que hacen es con ese conjunto, vos vas con un brief a ellos y te delimitan y te dan a conocer quienes son los posibles partners con los cuales podrías trabajar, te dicen estos son los tipos de artistas que tenemos mapeados, estos son los trabajos que hacen como para que veas el tipo de ilustración, todos son gente que esta acostumbrada a

trabajar con marcas, que pueden responder a un brief y que si vos le pones un deadline, la van a cumplir, y tienen la capacidad de avanzar. Te digo algo, si me hubiese pasado esto en el pasado, hubiese sido justamente lo contrario. Esto te acorta el camino y te filtra mucho el trabajo. Y después también depende mucho con quien trabajas, con muchas agencias caes en la trampa de que te quieren contactar agencias que no están acostumbradas y terminas metiéndote en un lio. Otras veces son más expertas, tienen mas muñeca y te juntan, pero ellos siempre tienen el uno a uno y lo manejan bien, ahí es como muy cambiante. Yo en mi experiencia personal, yo soy muy de meterme, a mí me gusta construir relaciones, que me conozcan, que sepan se primera mano que pienso, que quiero lograr. Me gusta esto de empoderar y de contarles la pasión de la marca, es como que hay todo ahí un trabajo que es adicional a un brief concreto que termina dando mejores resultados.

Y de esa bajada, ¿cuáles son las cosas que operan sobre el imaginario del artista que después terminan operando sobre la obra en sí?

AC: Muchas veces llegamos al brief con un problema. Lo mismo el artista, en Absolut Buenos Aires era claro que teníamos que trabajar con una botella. Pero después muchas veces me paso que teníamos que trabajar sobre un pilar, el objetivo de la marca es hacer que el mundo sea un lugar mas abierto, y tiene cinco pilares, excelencia y transparencia a la hora de producir los productos, un mundo mas igualitario, que la gente sea libre de amar a quien quiera, etc. Entonces nos sentamos con un pilar: que cada uno sea libre de amar a quien quiera, todo el mundo de LGBT. Entonces, ahí lo que buscamos es dos cosas: tener una mirada sobre eso, pero también tener una mirada que sea transgresora, que de para hablar, que genere discusión, que despierte. Y de hecho hace dos semanas que no trabajo mas para Absolut, estoy trabajando con otras marcas, pero la complejidad esta en justamente hacer la marca tenga ese aval, que en una marca como Absolut que viene de una historia de hace 40 años atrás, es fácil, pero por que tenés 40 años de sustento de actos puntuales de cosas que hizo la marca como para que vos te sientes y digas que esto no es por moda de la igualdad de genero. Tenés un libro con todos los actos que hicimos, y se hicieron por que lo creíamos y por que era el propósito de la marca. Entonces te diría que es una combinación de distintas cosas, de darle una mirada mas trasgresora que queremos que genere discusión, en la jerga del mundo actual queremos que se viralice, queremos que pase algo, que la gente termine hablando de lo que hizo la marca. Si tocamos una fibra que a alguien le molesto y otra gente salió a defender a la marca, y otros a criticar el ángulo y demás, y eso genera una discusión, bárbaro.

¿La intención en ustedes es eso, o sea romper con los parámetros?

AC: Me voy a robar una frase que es la del dueño de Red Bull que dice "*no hay nada peor que la gente no vea tu marca, ni bien, ni mal*". Por supuesto, que no somos unos kamikazes, pero me parece que hace dos años que dimos pasos más en firmes. Queremos generar esa charla. De hecho, hicimos el año pasado una campaña para el día del orgullo gay, y se generó tal revuelo y tal nivel de discusión, que estábamos nosotros con equipos enormes trabajando atrás para poder dar una respuesta a todas las personas, y finalmente administrar un tema de importancia social, que terminó creciendo mucho más de lo que la marca hubiese imaginado. Pero siempre la mirada nuestra era cómo aportar para que el mundo sea un lugar mejor para vivir y no cómo aportamos para que Absolut saque una mejor tajada de esto. Creo que ahí está la mega diferencia. Siempre lo que termina pasando es que la marca capitaliza, pero también hay mucho de esto. Por supuesto, que la marca está atrás, pero creo que finalmente si lo pensás un poco dejando de lado la marca en sí, es donde tomás acciones que son mas concretas y acciones que tienen más impacto que la típica acción que tendría la marca. Porque sino, lo que finalmente se dice es no porque hay mucho riesgo y lo que terminás haciendo es mucho mas cobarde de lo que hubieses hecho si no hubiese una marca atrás. Creo que le ejercicio está en cómo lograr hacer lo que está, bien imaginando, que no hay una marca, porque cuando le agregás la marca. Te doy un ejemplo: cuando nos juntamos para el brief de la campaña de hace un año para la comunidad LGBT del día del orgullo gay, el brief para mí era queremos adueñarnos de esta fecha, de la conversación. Ese era el brief formal de las agencias. Pero cuando las agencias nos empezaron a presentar, yo lo que querían era si vos tenés un familiar o amigo que no salió del closet y que esta dudando, a mi me gustaría que esta campaña le de el coraje para poder salir y decir al mundo que es gay, por que la gente en este día festeja que lo puede decir con orgullo sin ser perseguido. Lo que termina pasando cuando las agencias te traen, vos das la devolución pensando en donde es mas safe para tu marca pisar en firme, entonces terminas haciendo algo que es típico y que no dice nada, que es correcto ante los directores de marketing, pero que no genera un cambio. Si nuestro propósito es ser una marca que haga de este lugar un mundo mejor realmente tenemos que pisar fuerte, y si eso implica tomar ciertos riesgos. Los tomamos pensando cómo los podemos administrar de la mejor manera. Entonces armamos durante tres días un equipo gigante de personas trabajando, como en una especia de hub para atacar cualquier cosa. Trabajamos con celebrities, trabajamos con agencias de prensa, con comunity managers, con la gente de digital, con la gente que activaba la pauta digital; todos en el mismo lugar. Entonces nosotros hicimos la campaña entre influenciadores, colaboradores que en algunos casos son artistas y en otros no, y empezaron a recibir criticas en sus perfiles, es decir

los perfiles que ellos administraban, que también es muy importante. Si sos un embajador de la marca, que lo que vayas a contestar no sea solamente lo que vos contestarías, si no tiene que ser lo que vos contestarías bajo una campaña de la marca. Entonces administrar eso con gente que tiene un millón de seguidores y demás es todo un tema, porque cada uno lo vive desde un lugar diferente, y nos paso de estar administrando una información, estando trabajando con ONGs para tener como un enfoque sobre las respuestas que íbamos a dar, que fueran acordes al tema y que tengas "curados" los mensajes por gente que es experta en el tema, por que causa mucho revuelo. Para que te des una idea, yo subí una foto de mi equipo en Instagram, yo con 4 chicas del equipo con remeras de color, y gente con muchos seguidores (ej. Malena Pichot), insultando de manera personal acusándonos de querer venir a dar catedra de este tema y demás. Me parece que esa es una representación muy copada que refleja nuestra sociedad. Todo lo que hay que pensar es cómo hacemos que quienes reciben, reciban algo que los haga pensar. Para mi, está ahí el brief de Absolut. No se si cualquier marca resiste eso, pero en Absolut si vamos a hacer algo, que cale profundo. Y tiene que generar impacto; si no va a generar impacto, no lo hacemos. Después estar en una multinacional, tiene sus pros y sus contras, pero en la interna pudimos sacar un montón de cosas que dieron bastante charla; esta para mi es una de las más emblemáticas.

Volviendo a las activaciones con los artistas y con el arte, ¿cómo es toda la parte de la evaluación del éxito o qué indicadores ayudan a facilitar o a expresar esta interpretación de si funcionó? ¿Cómo fue el rendimiento antes, durante y después de estos proyectos o colaboraciones artísticas?

AC: Esto esta justificado. Nosotros tenemos social listening, tenemos las típicas pirámides de salud de la marca, todo esta como "trackeado", el brand track es trimestral, tenemos cuatro por año, y se compara con los del año anterior, y después por supuesto tenés como una especie de mirada de la evolución durante el año. Y tenemos una herramienta que utilizamos para medir todo lo que es social listening. Ahí es un poco mas complejo, porque creo que tiene sus errores también la herramienta, pero se empieza a medir por keywords y hashtags, y se trackean. Algunas de las cosas las trackeamos durante todo el año, y algunas cosas puntuales que se trackean solo para las campañas. Luego en lo que es el antes, durante y después, tenemos como indicadores puntuales de ese estadío, y tenemos cosas que le pedimos a la comunicación por períodos, entonces si hacemos una fiesta, por ahí la primer parte es dar a conocer la fiesta e invitar a la mayor cantidad posible de personas, entonces ahí trabajamos mucho con CRM y vemos cuanta gente se inscribió para participar, luego en el durante tratamos de generar mucho

a través de los influencers. Y la mayoría tiene que ver con lo que pasa en el después, la prensa, si fueron medios al lugar, etc.

¿Alguna recomendación final para futuros profesionales de marketing?

AC: Hay que hacer cosas relevantes, y las cosas relevantes son las que tienen un sentido, si estamos haciendo algo que no le importa a nadie, ¿para que lo hacemos? ¿para justificar que estamos gastando plata? En general, a las marcas es ser mas corajudos, mas arriesgados e ir por lo que cada uno piensa. Al final si lo pensás, la primera vez te bardearan más por que no tenés el sustento. Pero con el correr del tiempo, vas a ir ganando si sos consistente entre lo que decís y lo que haces. Difícilmente con el correr del tiempo no seas una marca que tenga un sentido, que tenga un propósito. Creo que mas que decirlo como marketinero, lo digo como consumidor, lo que termina pasando es que te importan las marcas que dicen algo más que lo que el producto en sí es. Después cuanto mejor lo hacen, mas confías y mas compras el producto de esa marca y la que lo hace menos, la empezás a cambiar.

- **IGNACIO DANTAS.** Director de Marca para Nike Sportswear, Nike ConoSur. Entrevista realizada personalmente el 4 de julio de 2019.

Cuando empiezan a trabajar en una activación como toman la decisión de trabajar con un artista o cómo llegan al brief para la agencia que se va a ocupar de la activación?
ND: No siembre se va a buscar un artista. Por lo general la búsqueda de un artista o de que un externo a la marca ayude a comunicar cierto producto o campaña es una consecuencia de cada proceso, de cada lanzamiento y de cada cultura a la que le hablas. Si en ese momento sentís que la marca de manera directa, por si sola, no puede lograr lo que querés lograr, empezás a buscar agentes externos que te ayuden. Esos agentes externos pueden ser: un influencer, un atleta, un artista, una plataforma, un partnership con otra marca. Dentro de ese proceso entran los artistas. Que puntualmente para lo que nosotros hacemos en Nike o cómo lanzamos producto, es bastante simple u orgánico que capaz con otro producto o marca, dado que nosotros lo que comunicamos son productos de indumentaria y cualquier artista tiene contacto con productos de indumentaria – zapatillas, remeras, buzos.

No lo eligen por su disciplina o lo que hace en sí, o por qué hablamos de una relación con el producto?
ND: Cualquier artista puede asociarse a cualquier marca o producto. Pero cuanto más natural u orgánico sea para la persona que lo ve, más real o auténtico se siente. Una cosa es que yo quiera que un artista trabaje, se relacione e inspire con serenito, y otra es con un producto que es un calzado que el usa o puede usar. Creo que hay productos que son más fáciles que otros. Todo es matcheable.

¿Es filtro que sea consumidor o tenga algún vínculo con la marca?
ND: No. No es condición sine qua non. Todo se puede empatar. Es más, muchas cosas que nosotros hacemos con artistas no tienen que ver con el uso del producto sino con como él aplica su técnica, su valor, su energía, a un producto establecido.

¿Cuál es la finalidad de buscar este tipo de perfiles?

ND: Varias. Una es que el artista te agrega ciertos valores, condimentos, matices culturales que vos como marcas no llegas.

¿No llego porque no estoy en su mundo o por experiencia?

ND: No llego porque yo vendo zapatillas. No genero una conexión artística o de intervención con la cultura. Yo vendo zapatillas y la gente me tiene en su cabeza con un vendedor de ese producto. Si en paralelo ese producto quiere tener valores de hacerse preguntas, de generar incomodidad, de tocar otro tipo de temas, es bastante más difícil que lo haga de manera directa sin la ayuda de la gente que ya está en eso. La segunda es solo por el hecho de generar excusas de comunicación. Es bastante más llano. Un artista me abre un mundo a que yo pueda contar distintas historias que por el producto en si mismo no puedo. A veces el producto cambia, a veces es el mismo. En nuestro caso a veces es más simple, porque cada modelo o producto que se lanza es distinto al anterior, pero si yo soy un marketinero que vendo siempre la misma cerveza, necesito encontrar excusas de comunicación para que esa cerveza empiece a tocar otro tipo de valores o de consumidor. Entonces si la cerveza este año es la relación con el mundo del arte, voy a buscar gente que me permita acercarme a eso porque la cerveza no tiene arte adentro.

Estratégicamente, ¿cómo es ese vínculo de la marca al consumidor cuando se busca eso, en el caso de Nike, con su consumidor, cómo es esa excusa, con qué parte de ese consumidor yo busco cruzarme?

ND: Todo depende si tomás la decisión de insertarte en el mundo del artista o que el artista o que el artista se inserte en tu mundo. Una cosa es como yo como marca puedo facilitar o puedo intervenir un mundo donde él ya está haciendo cosas. Por ejemplo, hicimos una colección con la marca Madness. Ellos hacen indumentaria. Tomaron partes de indumentaria Nike, la customizaron y la venden – eso es su mundo. Otro mundo es cuando yo agarro un artista visual, un artista plástico, donde por lo general su expresión es en un lienzo y yo le pido que su expresión la haga en una Air Force, en una zapatilla. Lo llevo a mi mundo y no tanto donde él se siente más cómodo.

¿Pero se dan ambos casos?

ND: se hace lo que más auténtico sea. Lo que menos forzado quede y siempre primando porque el producto final de lo que vamos a hacer esté bueno, tenga cierto interés.

¿Cuál es la expectativa de la marca con este tipo de acciones? Qué quieren lograr?

ND: Esperás lograr, por un lado, captar un montón de gente que antes no captabas, o de que manera unilateral no captarías, un público distinto. Y por otro lado,

¿Por qué vos no podés llegar a ese público distinto sin ese artista? ¿A través de medios tradicionales, por ejemplo?

ND: Porque vos como compañía y como marca tenés una imagen generada en la mente del consumidor. Entonces romper esa imagen solo es mucho más difícil que romperla con alguien que me ayude. Si a mi ya me consideran que soy una marca americana que no hace cosas locales y que siempre está relacionada con el deporte, llevar a hacer algo local y que tenga más valores artísticos, es un muy difícil hacerlo solo porque no me creen básicamente, o porque no puedo llamar tu atención o porque directamente no llego.

Y de esa expectativa, ¿cómo me suma a mi ese valor artístico? Por esa nueva captación de público o, ¿cuáles son esos valores que le da el arte a la marca que la marca no puede generar por sí misma? A nivel creativo, autenticidad?

ND: Depende de cada artista, pero en lo genérico es creatividad, autenticidad, probar algo nuevo, no tener miedo a equivocarse, tomar riesgo, libertad. Estar vigente también.

¿Por un tema de contemporáneo o por la elección de artistas jóvenes?

ND: Creo que vigente es por la elección del artista. Claramente si elegís a alguien, elegís a alguien que le está yendo bien o está haciendo algo que está acorde con el contexto actual. Si agarrás un artista que habla de ciertos temas que se hablan en la agenda diaria, está bien; si buscás a alguien que no está en esa agenda, no se cuánto te suma.

¿Cómo se hace la selección de estos artistas visuales?

ND: La selección va a depender mucho de lo que quieras comunicar o a qué consumidor quieras llegar. Esa es la base, el ABC. Y después, puntualmente cuando ya sabés a qué parte querés ir, empezar a entender qué artista:

1) Es permeable a trabajar con marcas
2) Lo voy a poder pagar?
3) Puedo hacerlo? Tengo el tiempo y el espacio para hacerlo? O necesito un año y medio?
4) Y después que el artista sea controlable para lo que vos querés lograr. Y que no entres en un lugar donde el control del proyecto se vuelva ingobernable y estás perdiendo plata y tiempo.

¿Cuáles son las condiciones para esta interacción entre artista y marca que se vuelven un factor crítico a la hora del proceso?

ND: Si vos en las primeras reuniones fijas ciertos entregables, ciertos tiempos y ves que en el proceso eso no se empieza cumplir o ves que es muy difícil que esa persona adapte de alguna manera la forma de trabajar a algo nuevo, y se quiere quedar haciendo lo que siempre hace y no moverse una coma, es probable que sea un problema a futuro. Porque no va a hacer algo distinto a lo que hace, por ende, no te sirve; y dos, va a hacer algo que vos no querés que haga. Dicho esto, hay proyectos y hay marcas que dan más libertad, porque en esa libertad está la veracidad del proyecto, porque tampoco quiero que hago algo que la gente mire y diga "esto es 100% marca", no va a funcionar.

¿Eso influye mucho en la selección del artista? ¿Los artistas jóvenes, emergentes, más contemporáneos son más fáciles de trabajar que los artistas establecidos en el mundo del arte?

ND: Es muy subjetivo. Te puede tocar un artista ya establecido y con cierto renombre, y por ende ya pasó por procesos similares, y entiende ya cómo se hace y cómo es el juego. Te puede tocar uno joven que recién empieza, y como joven de esta era ya la relación entre artista, marca, consumidor, producto ya está todo mezclado y entienden que es parte de un proceso y no son tan puristas como los anteriores. O todo lo contrario, uno establecido que nunca trabajó con nadie y tiene sus limitantes y no se mueve de ahí, y un chico que es un rebelde y está en contra del sistema, que hoy prácticamente no existe, y te funcione mal. Dicho todo esto, te podés equivocar. Podés elegir a alguien y que te vaya mal, que se baje en la mitad del proceso se baje o que no termine de hacer lo que pactaste.

A la hora de comunicarle al artista lo que se necesita, ¿cuáles son las cosas que la marca le tiene que bajar al artista que va a terminar operando sobre él para que el diga "mi participación va a ser esta". ¿Cómo llego yo al rol que va a cumplir dentro de la activación, si hace todo o una parte?

ND: Mi recomendación es que tengas muy claros los objetivos o qué esperás de él. Porque sino claramente el lo va a llevar adonde más cómodo se sienta o donde más facilidad tienen para hacer las cosas. Y dentro de eso pautar tiempos de revisión de proceso, de idea, de generación de contenido. Y con claridad de quién aprueba qué. Hay artistas con lo que no hay un filtro o

aprobación, lo que traiga va a estar bien. Y eso no va a ser así, lo que traigas lo tiene que revisar yo, mi jefe, que lo sepa del día 1. Para que él sepa que ese proceso es moldeable o revisable y no que es algo que no se va a poder mover un centímetro.

Yendo a los casos en particular, ¿cuáles son los casos más comunes que se dan entre las marcas o artistas y algunos ejemplos?

ND: El caso más simple es agarrar un producto tal cual está y que sea intervenido por el artista de la manera que el quiera. Un ejemplo muy claro puede ser Blank Canvas, que yo tengo una zapatilla Force blanca, sobre esa zapatilla blanca, es tu lienzo, hace lo que vos quieras. Proyectá una animación digital, pintála, rómpela y generá otra cosa con eso, pero siempre es sobre un producto que ya sabemos cuál es y con un producto de llévalo hacia creatividad música, lo que quieras. Otro ejemplo es tomar como parte ciertos productos establecidos y con eso generar algo totalmente distinto o algo nuevo, donde ahí el artista selecciona 5 cosas que le doy y agarra una sola o agarra 2, 3 y con eso genera algo nuevo. Eso es más ingobernable, tengo que estar seguro de que el producto final que me traiga me va a gustar. Porque no hay mucha manera de controlar el "hacé lo que quieras con lo que te doy".

Dentro de ese proceso, ¿cuáles son las tensiones más grandes que se dan o las tensiones más grandes que se corren a nivel gusto, ajustes, etc.

ND: Learning es cuantos menos intermediarios haya, mejor. Si yo como marca, hablo con el artista directo, es mejor que yo hablo con la agencia y la agencia habla con el artista. Porque ahí en el medio puede estar la interpretación de la agencia de lo que decís, la interpretación de la agencia con su producto o agente.

¿Y cuando la idea viene de la agencia?

ND: Está ok! Pero recomiendo que si o si alguien de la marca hable con el artista y confirmar que el artista entendió lo que vos querés. Es clave que estés involucrado del momento de cero. La agencia va a hablar de otros temas también: otros tiempos, presupuestos, van a entrar otros temas que pueden influir en lo que va a hacer. O al revés, no le aclara que esto tiene que estar hecho para X momento, o la agencia lo lleva para un lugar que le conviene a ellos.

Del lado de la marca, ¿cuáles son los roles que si o si tienen que estar? Brand Manager, aparte hay alguien creativo de la empresa, alguien de comunicación, ¿qué se va a necesitar aparte de la obra?

ND: Todo eso puede pasar pero recomiendo que el artista hable con una sola persona de la compañía. No están acostumbrados a lidiar con diferentes puntos de vista sobre la misma cosa. Entonces, todos los de la compañía se alinean y definen un vocero, y lo lleva adelante. Sino se escudan con eso. El me dijo eso, el otro otra cosa. En el medio se pierden, se atrasan.

Una vez que está hecho, sobrevivimos al proceso, desde la marca, ¿cómo uno mide? ¿Cuáles son las cosas que de antemano dice esto va a funcionar si pasa tal cosa, o cómo mide la marca el éxito de la acción?

ND: de manera cuantitativa, deberías entender como está tu marca está antes de eso, cuáles son los factores que yo estoy yendo a buscar, cómo está esta marca en cuanto a cercanía, innovación, conexión con cultura. Ejemplo te da 80. En 6 meses vuelvo a chequear, subió? O no movió la aguja.

Ok. Brand tracking a nivel general. Y a nivel puntual de la activación, ¿cuáles son esos indicadores?

ND: en primer lugar, si lo que vas a hacer, se va a vender, si se vendió más o más rápido que lo mismo, similar, sin eso.

Pero, ¿los productos se venden, o lo que está asociado debería venderse?

ND: Ambos. Si lo que haces, se vende; o lo que está asociado, se vende más o menos. Como variable dura. Y después va a depender mucho de la campaña que hagas. Si la campaña invita a participar, cuánta gente participó? Si invita a que la gente proponga cosas de ellos, es muy puntual. Después hay compañías que ciertos intangibles no los analizan, es muy difícil, y es un tema de estómago y de "nos gustó el resultado cómo salió". Eso también es importante saber que en este tipo de proyectos estás codo a codo con una ambigüedad que tenés que evaluar si la soportás y la querés sostener. No es una acción de precio o de distribución o de packaging, donde hago esto y el resultado es este. Esto trabaja por canales distintos, más ambiguos, más a largo plazo.

Considerando que las acciones son in-out, cuando hablas de largo plazo, ¿esas activaciones continúan en el tiempo?

ND: Podés trabajar in-out, 1 vez al año, con artistas distintos.

Volviendo al objetivo, ¿cómo llegas a esa cosa de tener que relacionarte con el artista, para tomar una decisión tan largo?

ND: Lo investigás o lo intuís o hay un insight que aparece que te dice que va por ahí. Si vos intuís que tu producto es más bienvenido o mejor recibido si tiene ciertos valores, y esos valores te los da el artista, anda por ello, sino no vayas.

En el caso de ustedes, ¿cómo fue eso?

ND: Eso lo que permite es, por un lado, hay evidencia de consumidor que mucha gente interviene sus propias zapatillas. Si yo como marca se que eso sucede, y quiero incentivar a que más chicas lo hagan, en mucho más fácil que más chicas lo hagan si ven dibujos o diseños o creatividad en esa zapatilla con diseño, con sentido, que esté bueno. Versus que lo haga yo como marca que seguramente el nivel de evidencia o creatividad no va a estar tan bueno. El artista me ayuda a que mi consumidor multiplique ese comportamiento que ya tenía de manera más puntual o aspiracional.

¿Qué te queda afuera? ¿Qué falta sobre esto?

ND: Hay un laburo que no está hecho que tiene que ver con cuán real o como funcionó, por más que sea difícil de ver cuánto vuelve, de retorno.

¿Por la informalidad del rubro del arte visual o por qué?

ND: Porque un artista te puedo cobrar 10 o 100, tiene que ver con el perfil. Si yo creo/intuyo el retorno es X y no me parece caro. Hoy es muy difícil, entonces el artista corre con ventaja, porque te pone el precio él a vos. Si yo tuviera cierta evidencia, esto yo lo tengo analizado, y no me puedo pasar de esto sino no cierra el business case. Es muy raro, pero puede pasar.
Después por hacer hay mil cosas. Es jugar con los diferentes matices y con la palabra artista y ver hasta donde te extendés, de alguna manera. Todo en su justa medida. Que el artista no sea más importante que la marca. Mucho de lo que se hace en general, la marca es más importante y al artista le sirve mucho ese tipo de alianzas para mostrarse y exponerse, entonces hay que estar atento que no te lleve al lugar que más le conviene a él, y más a vos.

Dentro de eso, a nivel marca, ¿hay aparte un objetivo complementario de fomentar el arte, el crecimiento de los espacios culturales? ¿Hay un POV de aporte a la cultura o es más unilateral?

ND: Es unilateral. Y si alguien te dice distinto, es porque creen que ese aporte a la cultura, en algún momento vuelve al producto, a la marca. Nadie hace cosas porque sí, ni el estado.

¿Algo más?

ND: Nadie conoce más tu marca y tu producto que vos. Cuanto más cerca estés y menos ayuda asistencia consigas de la agencia, mejor el resultado va a ser. Por eso está bueno instruirse, leer, empaparse, salir, tener un roce cultural tuyo propio porque así nadie te va a decir "este es el nuevo artista" sino vos decís "este es el artista que va, quiero hacer algo con él" creo que eso es lo más difícil también, a medida que uno va a creciendo y se va a alejando de la calle.

- **IGNACIO CATTANEO.** Fundador y director creativo de la marca de lifestyle Revolver. Entrevista realizada personalmente el 16 de Julio de 2019.

¿Cuándo toman la decisión de trabajar en este tipo de campañas o activaciones? ¿Cómo toman la decisión de trabajar con un artista o de sumar un perfil externo?

NC: Y un poco es lo que a nosotros nos gusta del artista, y por el otro lado, ver el potencial comercial que tiene lo que hace el artista para trasladarlo a la ropa. Porque hay artistas que esta buenísimo lo que hacen pero no se me ocurre como podemos llevarlo a ropa. Por lo general, nosotros pensamos un ideal o algo que nos gustaría hacer y después nos juntamos con el artista y le damos plena libertad para que proponga él. Nosotros ya tenemos una idea de lo que queremos, le vamos con un pequeño boceto de ilustras que nos gustaron, le decimos que nos gustaría hacer algo así en unas remeras, buzos o camisas, y por lo general le doy un listado de cosas que nosotros queremos hacer con su arte. Entonces partiendo de ahí, el artista propone. La respuesta sería que lo elegimos por que nos gusta a nosotros.

¿Cuál es la finalidad mas allá de la comercial? ¿Qué pensás que le suma a la marca? ¿Es un tema empatía o de qué?

NC: Es un tema de que el artista vaya orgánicamente con la marca, tiene que ser un artista que más o menos cuadre con la marca. Alan, por ejemplo, fue el trabajo perfecto. Las ilustras de Alan van perfecto con Revolver.

¿Cómo hacen esa selección de artista?

NC: El que propone eso soy yo, y por lo general son amigos míos o conocidos y trato de trabajar con gente que me guste lo que hace y en base a eso los selecciono, pensando con quien me gustaría hacer una colaboración. Siempre hay 2 o 3 y nos definimos por 1.

¿Cuál es la finalidad de la colaboración?

NC: Que sume, que potencie a ambas partes, es la finalidad de la colab, que potencie a Alan como artista que de hacer un dibujo en un lienzo pase a pensarlo en otro formato, (remera, buzo, camisa, jabón, etc.). Y que nos potencie a nosotros de involucrarnos con un artista y de tener una colección súper edición limitada. Yo lo tomo como branding, dentro de las colaboraciones siempre hay una pata comercial, hacemos cosas que son 100% comerciales y hay otras cosas que son 100% branding y construcción de marca. Las remeras y camisas yo sé

que son 100% comercial, que lo voy a vender porque Revolver lo que más vende es camisas y remeras, pero después la edición limitada de la campera bordada naranja, es un gusto personal que Alan se quiere dar y que nos propone y nosotros estamos re abiertos a hacerla porque nos copa hacerlo. Yo lo veo como branding, si se vende buenísimo y si no se vende no pasa nada, no es una cuestión de marketing casi.

¿Cuáles son las condiciones críticas que se tienen que dar entre marca y artista para que pueda arrancar el proceso y suceda?

NC: En mi caso me gustan artistas con un perfil no tan comercial, emergentes, y que el perfil de él vaya con el perfil de la marca desde el concepto de lo que hace, como se muestra, como trabaja. En el caso de Alan me gusta el perfil que tiene, no es tipo súper popular por un lado y todo lo que muestra no es un "por que yo" constante, no aparece él, aparece su arte, el arte habla por él. Esas cosas me parecen que están buenas. Ya después a lo mejor hay un pibe que es buenísimo y lo que vale es el arte, pero por lo general yo me siento identificado con la gente que es mas low profile.

¿Te suma, te resta o te influye en algo que Alan haya trabajado con otras marcas? ¿En la selección preferís trabajar con pibes que ya hayan trabajado con marcas o no?

NC: No, para mí me suma en el caso de Alan. Pero prefiero que los artistas no hayan trabajado con otras marcas, prefiero una colaboración que no te la esperes.

En la bajada, ¿bajás y aplicas sobre el producto, o de repente haces una pieza aparte? ¿Cómo es ese mix?

NC: Un poco el mix es, nosotros le decimos todos los artículos que vamos a hacer de la colección en la que estamos tratando de hacer la colaboración, todo en donde podría estar su arte como bajada de línea inicial. Después a partir de ahí el propone todo lo que el haría, una toalla, ojotas, que por ahí son cosas que a nosotros no se nos habían ocurrido. Y nosotros tratamos de cumplirle el deseo.

¿Cuáles son las cosas que a vos te parecen realmente importantes y decís "esto necesito que haya más libertad" o "esto necesito que este si o s"?

NC: Yo trato de no encasillarlos tanto, que la primera entrega sea 100% de ellos, y después de que hay una primera entrega a lo mejor si una mirada un poco comercial y un poco de retoque

mas desde ese lado. Trato de que la primera entrega sea de ellos, yo les bajo todos los productos que vamos a hacer, no hace falta que elijan todos, es plena libertad de ellos.

¿Te gusta trabajar directamente con el artista o esta bueno tener a alguien en el medio que se ocupe, que hable el mismo idioma?

NC: En mi caso, yo soy el director creativo de Revolver y es la parte que más fácil me sale y en la que más sumo. Encaro yo eso porque es lo que más me gusta y creo que es genuino y es orgánico que lo encare yo por que por lo general a los artistas los conozco o tengo amigos en común y lo encaro yo. Yo encaro la primera instancia y el seguimiento, después cuando tenemos los artes se lo paso a las chicas de producto y hacemos todo lo que es el desarrollo del producto final. Que se lo mostramos y pre-visualizamos a él, y después mandamos producción. Hacemos muestras y después a producción.

Y en la parte previa al desarrollo ¿Cómo es el ida y vuelta con el artista? ¿Dónde sentís que tuviste tensión y dónde no?

NC: Los tiempos son un problema. Con los artistas lo que pasa es que no están acostumbrados a trabajar con ropa, y no saben cuáles son los tiempo de producción de una ropa. Yo siempre les pido que me entreguen antes de la fecha que lo necesito y me terminan entregando después de la fecha que lo necesito. Con Alan me pasa eso; no es mala predisposición, no puede entender los tiempos, siempre llego cagando, y también lo trato con mucho tacto. Y después que haya una propuesta a lo mejor que no nos guste, por lo general no nos pasa por que elegimos bien al artista y da lo que esperamos de él, pero nos ha pasado. Ahora estamos trabajando con un artista nuevo que se llama Dante Zabala que hace unas animaciones increíbles y nunca había hecho ropa. Ahora estamos haciendo una camisa con él y fue un ida y vuelta bastante largo.

Y en ese ida y vuelta ¿Qué learning llevaste de las otras colaboraciones? ¿Qué pasa con un artista que quizás es nuevo, que viene de hacer visuales y le estas dando de plasmar algo físico?

NC: Nos re costó. De hecho, hasta le dimos de baja a algunos productos. Pasa que si no lo tenemos a tiempo al producto se lo da de baja, pero es así.

¿Cómo te construye la estrategia esta cosa de continuamente ir sumando artistas? ¿Es parte de la estrategia a largo plazo, o ahora es un artista y después puede ser otra casa de comida?

NC: No me encasillo en artistas, eso es lo bueno, que la colaboración no te la esperes, ahora estamos pensando en hacer una colaboración con Laverrap y La Meseta y es como que no te la esperas.

¿El proceso es también el brief del producto?

NC: También la colección del verano va a ser súper noventosa, y pensamos en marcas noventosas como Rolito, Laverrap, como La Meseta. Es como un clásico la remera, y tratar de mostrarla con jóvenes. Toda la colección va a ser noventosa. Los colores que vamos a usar en la colección lo vamos a mostrar en las estampas de ellos.

¿Las especificaciones de la bajada las definís vos como director creativo? ¿Hay algo más que tenga que ver con la identidad de la marca que vos digas que es indispensable para que el artista pueda empezar a trabajar y para que entienda qué es Revolver?

NC: En este caso con La Meseta, no sé cómo lo vamos a encarar porque todavía no está encarado. Pero por lo general creo que el artista briefea a Revolver también. Entonces cuando da la devolución y la entrega, ya saben que esperamos. Yo no hago mucha bajada, si está bien elegido el artista yo se que lo que me va a bajar es lo que espero.

¿Cómo empezás a medir si fue exitoso o no y cuáles son los indicadores de que fue realmente el artista correcto o la decisión correcta de la colaboración en sí?

NC: Un poco desde lo comercial obviamente que es tangible por los números. Y después la parte del feedback de la gente en redes y demás.

Si haces el comparativo de una remera que tiene el arte vs una remera que no tiene el arte. ¿Cuál es tu métrica?

NC: Nosotros medimos el color de remera que más se vende, el talle que más se vende y las estampas que más se venden, y por lo general, las que más se venden son las de Alan, entonces lo seguimos haciendo. Desde el lado de la campera naranja que hicimos 6 camperas, fue más difícil que hacer una campera de snowboard, pero cumplimos por que le habíamos dicho a Alan de hacerla, y la mido en Likes, por lo general es todo digital.

¿También le pedís al artista algo que tenga que ver con la comunicación o el rol de ellos? ¿Ves valor en elevarlos a ellos también? ¿Por un tema de lo que le aporta a tu marca o por un tema de construir también el perfil de los artistas?

NC: Por un tema de expandir, yo comunico quien lo hizo, la gente stalkea a esa persona, esa persona también comunica que hizo algo con Revolver y es como genuino, vos ves quien es, es original, porque si no, no saben quién es Alan Berry.

¿Ese cruce de los dos mundos está atado a la expectativa cuando empezás a trabajar con este tipo de artistas o este tipo de colaboraciones?

NC: No está escrito, no hay ningún contrato, pero la idea es potenciarnos ambas partes.

¿Cuál es tu recomendación para la gente que trabaja en marketing o marcas y para futuros profesionales de marketing que quieran meterse en este tipo de proyectos que quieran hacer más y mejor?

NC: Me parece que es el camino del futuro, tratar de abrirnos, no competir, no verlo con una competencia si no verlo como una estrategia de potenciar ambas marcas. Es la unión de dos marcas que pueden ser hasta parecidas, hoy en día no hay que tener celos ni envidia, hay que potenciar. El artista lo veo como una marca, porque es una marca, inclusive Alan Berry trabaja como una marca; se generó y su identidad, tiene un público que lo sigue, muestra los productos, tiene su identidad desde sus ilustraciones, como que lo veo como una marca, es una marca, ves algo de él y tiene su ADN.

- **CARLOS ANDRÉ PIRES.** Director Creativo Freelance.
  Entrevista realizada el 1 de julio de 2019 por videoconferencia de BlueJeans.

¿Cómo arranca el proceso cuando ustedes empiezan a trabajar con este tipo de acciones, desde el lado de la agencia o del lado del creativo?

AP: Arranca de una discusión sobre el brifeo inicial, con base en ese brifeo que a veces puede ser más directo, es decir, literalmente pedido de artistas, o cuando dentro de la investigación de soluciones para lo que estamos buscando, insertamos los artistas. Todo arranca con el brief inicial y, desde ahí, tratando de encontrar cómo solucionar el problema, generar soluciones de la mejor manera posible.

Ya sea el caso de que la propuesta del artista venga de la agencia o que venga de la empresa, ¿cuál es la finalidad puntual de decir arrancamos con un artista de cero?

AP: Nosotros podemos conectar al artista de dos maneras:

1) Es cómo generar empatía dentro de lo que nosotros estamos haciendo. Sea porque lo que el artista hace representa una voz general que nosotros podemos agregar a la marca.
2) O desde un lado que nosotros con ese artista generamos algún tipo de ruido. Ese ruido puede ser, por ejemplo, el artista hace algo que es muy disruptivo y nosotros queremos sumar eso a la marca. Algo que está rompiendo con una estructura predefinida y queremos sumar eso a la marca también.

En el caso de generar la empatía, es algo, un lenguaje que ya está siendo utilizado, existe una conexión que nosotros identificamos dentro del mercado. O directamente es el lado opuesto, generar la ruptura. Y el artista por ahí lo que tiene es algo que es muy autoral y que nos ayuda a vincular eso a la idea de la marca. Esta ruptura artística, cuando tiene sentido, puedo sumar un montón a algo que nosotros buscamos para comunicar con las marcas.

A hora de hacer la definición, ¿cómo es el proceso de búsqueda y selección de los artistas?

AP: Es una fiaca. Fiaca es la definición del proceso. Hoy básicamente el contexto es solo Instagram. Me encantaría que sea más profundo. Lo que nosotros tenemos que hacer es buscar en distintas plataformas, artistas que ya vienen haciendo cosas, ver la cantidad de seguidores que tienen, comentarios y cuentas relacionadas, si ya tienen una base socialmente, y pueden ser artistas que también ya tienen cero tipo de visibilidad. Para las marcas depende mucho. A veces, nosotros podemos utilizar la base social de artistas ya predefinidos y usar eso para distribuir el

mensaje y otras veces usamos artistas que son chicos, que tienen mucho potencial pero poca visibilidad para expandir el mensaje, pero igual es nuestra propuesta para la solución de la marca. Entonces la forma es en redes sociales buscando personas y artistas que comunican visualmente. Luego se hace una investigación de qué tienen hecho hasta el momento, cuales son los artistas que se están mostrando dentro de contextos puramente artísticos: busco galerías, exposiciones, museos, muestras digitales, gente que se destacó en determinados recitales, y después dependiendo del tipo de artista que estoy buscando, yo puedo utilizar los digitales como un pre filtro. Ejemplo: busco artistas que utilizan tecnología para generar algo, es muy genérico. Puedo usar estos medios para llegar a estos artistas. Otra forma es enfocarse en curadores, pero curadores con experiencia que me interesan para cierto tipo de comunicación. Otra vez, si yo busco artistas digitales, voy a buscar curadores que sean 100% digitales y ellos me ayudan a llegar a los artistas.

Para entender los filtros que afectan la dinámica para validarlo con el cliente, antes ibas a buscar a un artista que estaba en un museo, pero ahora la validación de hoy si ese artista es representativo o tiene influencia, es más subjetiva, ¿puede ser?

AP: Primero, como hablamos, entender el brief y los objetivos, nos contesta un montón de preguntas. Hace que la investigación por artistas sea más filtrada. Yo voy a buscar personas que yo creo puedan conectar con estas soluciones, subjetivas, abstractas. Pero al mismo tiempo tienen que tener un vinculo con el objetivo de la marca, con el lenguaje necesario para esas soluciones. Pero si, hoy en día los artistas tienen distintos tipos de expresiones y se presentan de distintas maneras, por eso es importante entender donde viven los artistas dependiendo del tipo de arte o del tipo de expresión artística que nosotros estamos buscando. Yo no puedo esperar que todo esté adentro de una galería, por eso es tan importante lo de la búsqueda de contextos, que pueden no ser tradicionales, pero que son normales dentro de ese tipo de expresión artística. Y eso varía mucho. Artistas con bases tradicionales, siguen manejándose en contextos más tradicionales, pero en comparación a aquellos que hacen algo más contemporáneo, por ejemplo, los que utilizan nuevas tecnologías, normalmente son los que buscan y se expresan en distintas plataformas, y que normalmente son más difíciles de encontrar.

Entonces, si quiero saber si determinado artista funciona para determinado objetivo, tengo que volver una y otra vez al brief inicial, tengo que saber exactamente lo que estamos buscando, entender la estrategia, hacia donde nos estamos moviendo para ahí investigar opciones válidas que pensamos se puedan adaptar a la propuesta. La propuesta es previa al artista. Como marca,

yo tengo que tener mi propuesta, mi concepto base. La estrategia es previa a la expresión artística de la campaña.

Dentro de eso, ¿cómo son los modos de interacción más practicados entre marcas y artistas?

AP: Depende mucho. Creo que cada marca tiene su manera de conectarse. Por ejemplo, en R/GA (la agencia), producción y yo contactábamos juntos a los artistas. Ambos perfiles tienen que estar próximos en este vínculo con el artista. Y quien va a tener una voz más activa en determinados momentos, se define dentro de cada estructura de equipo. El DC no necesariamente tiene que estar en todo, pero tiene que entender todo lo que está pasando. Y producción es súper importante porque ayuda a definir cosas como tiempos, presupuestos, disponibilidad. Capaz no en el comienzo, pero lo ideal es en todo el proceso.

En esa primera parte, ¿cuales son las disposiciones claves que tiene que hacer la marca que van a ser determinantes de la obra o de la producción artística?

AP: Una cosa que yo hago con todas las marcas que trabajo es tener una mini guía de identidad de marca. Cómo esa marca se mueve, cómo se muestra, como se presenta, cómo habla. Quizás no de la marca completa, pero puntualmente de la campaña, cosas que ayuden a esas personas que nunca tuvieron contacto con estas marcas, presentado de manera muy sencilla. Cómo se comunica, hacia dónde va. Dar contexto, tener referencias visuales para que el equipo pueda entender qué marca es resumidamente. No es suficiente mandar un par de links, es importante hacer un gran resumen de todo lo que conceptualmente significa esta marca es importante para trabajar con artistas.

¿Cuáles son las condiciones que se vuelven críticas durante el proceso?

AP: Para mi es importante, trabajando con cualquier persona, no solo con artistas, definir entregas y mini entregas, definir eso en un calendario, bajar todo lo que nosotros hacemos a fechas, las expectativas, desde el comienzo, es súper necesario. Evita llegar con poca información al final y descubrir que las cosas no están de acuerdo con lo que esperábamos, porque puede ser un problema. Entonces defino en mi cronograma, las entregas principales, que son las que se suelen compartir con el cliente, y en medio de esas entregas, mini entregas, que son las que yo acompaño junto con el equipo para definir si estamos yendo por un buen camino. Pero jamás avanzar demasiado con poca información, siempre mantenernos conectados y eso nos ayuda mucho. Porque muchas de las personas con las que trabajamos por

lo general no trabajaron con marcas, entonces ellos tienen su estilo de producción, que está perfecto. Pero nosotros como empresa que contratamos otras personas, necesitamos bajar esa organización, no puedo esperar que el artista traiga esa organización. El objetivo de bajar la información y la estructura es para que ellos puedan trabajar con la mayor libertad posible para generar soluciones posibles dentro de un marco viable.

A la hora de ponerse a trabajar en la obra puntualmente, ¿cuáles son las características de la activación en sí que operan sobre cómo va a ser el formato, el género, la tecnología de la obra?

AP: esto vuelve a la estrategia inicial, que nos dice para que necesitamos ese artista. Para este momento ya debería tener definido el tipo de artista que necesito para esta parte de la campaña. Por ejemplo, necesito generar una instalación, un website, posteos para vincular a una campaña que va a estar en social media- Pero esa estructura y las necesidades de cada artista, tiene que estar en la estrategia inicial. Nos puede pasar que tenemos un artista que lo buscamos por algo y al final nos sorprende porque puede dar más o se puede explorar más. Yo primero me acerco un artista que siento que van a contribuir de cierta manera, pero por ahí encontramos artistas que tienen proyectos que abren nuevas posibilidades, también explorarlo. La estructura tiene que venir de la agencia y de la empresa, pero al mismo tiempo, si hay algo que se generó en el proceso de trabajo y que se ve como una gran posibilidad para explotar en el futuro, tenemos que estar abiertos a eso. No podemos ser tan duros, porque a veces salen cosas buenas en el medio.

A medida que avanza, se hace la instalación, ¿en qué medida se pueden apreciar los resultados de la colaboración? ¿Tenemos forma de medir si resultó o no, si fue exitosa?

AP: Tenemos distintas maneras de generar información en todo lo que hacemos. Una de esas maneras, es todo nuestro vínculo digital. Si estamos tratando de llevar todo esto a contextos digitales, sea de manera orgánica, un hashtag, o si nosotros vamos a generar contenido y usar ese contenido de las instalaciones como una manera de promoción, podemos generar información: cuántas personas están viendo, dónde está llegando, quiénes están viendo, dónde están accediendo a ese contenido. Todo lo que es digital, debemos mapearlo de todas maneras. Todo lo que es físico, cuántas personas visitaron las instalaciones; si es a puertas cerradas o si es en espacios públicos, tener una idea general, es necesario. Determinadas instalaciones, generan determinadas respuestas de éxito. En lo digital es cuánta interacción tuvimos, uso del hashtag, visitas a un sitio. En lo físico, cuántas personas accedieron a esto. Toda es info que

necesitamos al final de estas campañas. Y en el medio, juntar también la información, para saber cómo está yendo. En el medio nos ayuda a ver que no nos estemos yendo a un lugar que no queremos, algunas partes capaz que no tenían tanto enfoque empieza a tener una valoración distinta del público, puede ser una situación que se da para invertir más en contextos que estaban más secundarios en la propuesta inicial.

¿Cuáles son las tensiones más fuertes que se pueden generar en el proceso desde que se briefea al artista hasta que se miden los resultados?

AP: Las tensiones en mi experiencia están en que otras personas utilicen nuestra metodología de trabajo. Normalmente es lo que más cuesta en el contacto con el artista, porque cada uno de ellos tiene su manera de trabajar. Algunos son más estructurados y entienden de qué se trata, pero algunos no tienen idea. Entonces para nosotros llegar con nuestros tiempos y nuestra estructura de trabajo que integralmente no está muy abierta a ser cambiada o adaptada al perfil de cada uno, ahí empiezan los primeros choques. Porque al final si lo que importa es el artista, la persona lo va a hacer igual, pero ahí aparece la frase "yo normalmente no trabajo así" y bueno, hay que trabajar. Normalmente evito en todo tipo de contacto con artistas la presencia literal de productos, siento que no es algo que nos ayuda, porque meter el producto me da muy básico, muy básico es vender producto. Puede ser parte, pero depende mucho del tipo de instalación. Si hablamos de alguien que va a hacer un mural, una vía pública, es casi anuncio y tiene sentido. Si alguien va a hacer una instalación, dependiendo del tipo de expresión artística, es más natural y es más comprensible que haya otro tipo de visión del producto adentro. Por ejemplo, que una gran instalación tenga un producto, una zapatilla, un auto, es muy difícil que se vea natural porque se siente forzado. Es muy importante el conocimiento de los artistas, y eso dentro de la búsqueda de artistas también, si sabemos desde el comienzo que hay una necesidad de insertar producto, es importante a la hora de buscar al artista. La persona tiene que saber cuando está siendo preseleccionada que va a haber una interacción con el producto, no tiene que estar al final. Si aparece más tarde, es una fricción, es un problema. Y es un problema de la agencia, no del artista. La fricción más grande suele ser esa. Si tratamos de ser claros en cuanto a la presencia de producto, de algo específico dentro de la instalación, del trabajo artístico que estamos contratando.

Dentro del proceso publicitario, hay muchas cosas que los artistas no entienden cómo pueden llevar tanto tiempo. Por ejemplo, si nosotros como agencia, esperamos una definición sobre el cliente sobre tiempos, sobre plataformas, esto es algo que retrasa todo el proceso y es algo que genera fricción entre la agencia y el artista porque el artista tiene poca información. Entonces

obviamente que cuesta mucho alinearnos, hay que manejarlo la mejor manera posible contando con la mayor cantidad de información posible, pero al mismo tiempo contemplando bases reales que pueden llegar a pasar; haciendo entender al artista cuáles son las posibilidades. No es la solución ideal, lo ideal es tener toda la info en el brief, pero sabemos que eso no pasa. Por ejemplo, con React, salimos a contratar artistas y no sabíamos si iba a ser una casa, una galería, un cubo. Necesitamos una cantidad de trabajo creativo para cubrir todas las posibles soluciones. Nosotros tenemos que bajar eso al artista tratando de que no parezca lo perdidos que estamos, entendemos cuales son las posibilidades y puede llegar a pasar que así igual lo podamos llegar a encontrar, pero al mismo tiempo, al artista lo pone en una solución difícil, porque está en el principio del proceso, generando soluciones, sin saber dónde van a estar, y eso siempre es un poco problemático, pero es solucionable.

Cuando llegas a esa primera charla, lo definís y sabes las tensiones, ¿hay algunas bases o tipos de acuerdo que sean los más básicos o efectivos a la hora llevar esa relación con el artista?

AP: Para mi es definir desde el comienzo tiempos, tiempos reales que nos den la posibilidad de solucionar cosas. Al artista nunca podemos darle un día para que la obra esté lista. Tiene que estar lista unos días antes para solucionar cualquier tipo de emergencia que pueda surgir. El cronograma es una de las cosas más importantes. El tiempo, hablando de instalaciones artísticas en publicidad, nos define la calidad de lo que vamos a hacer. Yo siempre trato de definir, primero de todo, las expectativas, y mostrarse desde el comienzo, el nivel de calidad esperado. Es muy difícil porque distintos clientes tienen distintas expectativas, entonces lo que está bueno para uno es imposible para otro. Y definir entonces la calidad de la obra final es súper importante, necesario. Aunque a veces se puede dar cierta libertad a ciertos tipos de artistas. Yo siempre confié mucho en todas las personas con las que elegí trabajar, siempre confié en su poder de respuesta. Yo, como profesional creativo, se que la persona que trabaja conmigo tiene la vara muy alta, ¿entendés? No de manera irreal, entiendo los contextos, limitaciones y problemas que tenemos, igual esperan calidad. Y yo espero lo mismo de todas estas personas con las que trabajo.

Y si te tenés que poner del lado del artista, ¿dónde pensás que está el win-win? ¿Darle visibilidad, extender cosas culturales y hacerlas conocidas, un lado más grande que no solo le sirva a la agencia para diferenciarse? ¿Dónde le aporta al artista más allá de mostrarse?

AP: Creo que en el momento que empezamos a trabajar con artistas, una cosa que ellos tienen, ellos están creando soluciones suyas creativas, artísticas, por su lado. Nosotros tenemos nuestros tiempos, nuestras necesidades, y es muy distinto ese proceso. Pero al mismo tiempo para ellos es un tremendo ejercicio, esa primera manera de como mostrarse, como aplicar su visión sobre cosas que ya están predefinidas. Creo que es una de las cosas principales de ese proceso artístico. La visibilidad es muy importante. Los artistas con los que trabajamos son muy jóvenes o con poca visibilidad, pero al mismo tiempo con muchísimo talento. Pero lo que necesitan es visibilidad y vincularse con marcas de maneras que no parezca que están ellos reproduciendo algo aleatorio de la marca, es buenísimo. Porque su trabajo es muy honesto y pueden usar toda la visibilidad que las marcas le pueden proporcionar. Para mi, explorar la visión artística que ellos ya tienen dentro de un contexto con limitaciones, es un ejercicio creativo súper interesante.

¿Ves diferencias más marcadas entre artistas jóvenes y artistas más consagrados en cuanto a permeabilidad, aprendizajes? ¿Es más fácil o más difícil trabajar con los más jóvenes?

AP: los artistas más jóvenes son más permeables, son los más fáciles de trabajar. Quieren el espacio, buscan la visibilidad, tienen las ganas, y están mucho más permeables a experimentar dentro de su propio estilo, más abiertos a probar nuevas cosas dentro de su estilo de trabajo, en comparación a artistas con más años de experiencia, ellos tienen menos ganas porque no les interesa de verdad explorar algo distinto al arte de ellos, porque ellos ya están definidos, ya se encontró más. Mientras, el artista joven está constantemente en estado de reinvención, se reinventa en cada trabajo, es mucho más abierto a transformación. Y a veces, lo que nosotros llevamos como agencia, tiene limitaciones, tiene pedidos, tiene exigencias, y si sos un artista un poco más definido, por ahí no querés adaptarte a esto y puede haber mucha fricción. Los que están empezando valoran más estas relaciones marcas-artistas.

Para cerrar, ¿algo que no cubrimos o que te parece que falte explorar?

AP: Como marcas y como agencia, creo que una de las cosas que tenemos que hacer, es evitar caer en la solución artística porque sí, y terminar usando al artista que está de moda porque otras marcas lo usaron. Siento que ese es el momento en que perdemos relevancia. Si pensás que cualquier artista sirve para cualquier cosa, el mensaje se diluye, el artista deja de ser relevante para la marca porque ya fue voz de muchas marcas. Pierde relevancia porque ya fue súper explorada/explotada. Evitar reutilizar artistas ya usados porque eso no ayuda a vincular

conceptos de marcas y objetivos comunicacionales de marca, cuando utilizamos alguien que tiene una voz que puede usar cualquiera.

- **MARIANO JEGER. VP y Director Ejecutivo Creativo Latam R/GA**

  Entrevista realizada personalmente el 12 de Julio de 2019.

¿Con qué finalidad y de qué modo se realizan las colaboraciones y cuáles son los modos de interacción que se dan?

MJ: Uno puede saber que quiere expresar algo, pero quizás no tenés las herramientas propias para poder hacerlo, entonces el artista lo que tiene es justamente skills desarrollados a un nivel único, por eso es arte. Y la marca se acerca a buscarlo porque entiende que su arte ayuda a expresar lo que por ahí no tenés el skill para desarrollar como el artista, entonces el artista también elije a la marca, no solo la marca elige al artista, en esa unión se logra expresar lo que la marca y el artista en conjunto quieren expresar y eso te conecta con la gente que está interesada en lo que tiene para dar la marca y el artista.

¿Cómo llegás a eso desde el lado de la agencia? Porque ustedes tienen dos formas: o viene el brief y necesitan trabajar con un artista, o viene la marca con un brief y ustedes dicen que la mejor forma es a través de un artista. ¿Cuáles son las diferencias entre uno y otro?

MJ: Me han pasado los dos casos. Por lo general, pocas veces vienen y te dicen mira quiero trabajar con este artista, pero si con artistas. Quieren trabajar con artistas porque entienden que tienen que conectar con la gente, y a veces para conectar a un nivel emocional necesitas algo emocional. El artista es el que mejor maneja el mundo de las emociones, es su mundo natural. Generalmente viene relacionado a conectar con la gente, es una muy buena manera de generar un puente entre la marca y la gente. Me ha pasado que hay veces que me dicen que quieren transmitir algo y que hay una serie de artistas que lo pueden transmitir. Me dicen: "fíjate, curémoslo, este es el estilo, este es el approach, esto es lo que queremos transmitir y quienes serían los artistas correctos para comunicarlo". Ese es un camino. Y ahí vas curando artistas y vas encontrando y conceptualizando el porqué de cada uno de ellos, o a qué valor responde, etc. Pero después, a veces te pasa que estás en una búsqueda para algo que quiere contar la marca que obviamente uno tiene herramientas limitadas y cuando querés ampliar el set de herramientas empezás a pensar en artistas, y lo que vas buscando es el artista que comparte valores con la marca, que pueda expresarlo de manera simbiótica con la marca; y ahí vas buscando y curando vos el artista y lo proponés para la marca, aunque la marca quizás no lo tenía en su cabeza esto de trabajar con un artista. Los dos casos me han pasado y siempre funciona. Creo que lo que fue pasando con el marketing o la publicidad, en general, es que

antes el artista estaba en la agencia, y el que estaba en la agencia era un artista que trabaja en publicidad. Lo que también fue pasando es que en publicidad, marketing o diseño hubo gente que se convirtió en profesionales de la publicidad y del marketing que tienen características y pueden realizar obras artísticas, pero que entienden que en su trabajo profesional no son artistas y que se nutren del arte para comunicar. Entonces, al separar eso, también el artista tiene el espacio de artista y el profesional también entender que el no es un artista pero que, si puede utilizar un artista, lo toma como una herramienta. Antes era más gris eso, antes el director de arte dependía de un artista frustrado. Hoy me parece que no es así, y eso también está bueno porque te abre el paraguas y no es que trabajás con el artista que te tocó, podés trabajar con un montón de artistas y podés darle realmente los matices a las marcas que necesitan tener.

¿Cómo es ese proceso de selección? ¿Cómo se llega a decidir que van a trabajar con artistas y como salgo a buscar esos artistas?

MJ: Cuando decís "vamos a trabajar con artistas", viene la marca y te lo plantea o vos te das cuenta qué es la mejor manera de hacer crecer a la marca o de ayudarla a conectar con quien tiene que conectar. Lo que empezás a buscar es artistas que reflejen un estilo o trabajen sobre una temática o, dependiendo lo que tengas que hacer, empezás a profundizar ahí. Después tenés opciones de cómo llegas a esos artistas. A veces es porque tenés un equipo que se nutre todo el tiempo del arte y que tiene sus propios archivos de artistas; a veces es a través de conexiones con otra gente que se dedica a conectar artistas con empresas y, otras veces, es Google. Empezás a googlear hasta que encontrás y lo que haces es conectarte vos primero para saber si tiene sentido para ese artista, si se van a poder llevar bien con la marca, si tiene flexibilidad para trabajar con la marca. Porque convengamos que cuando pones un artista a trabajar con una marca sabe que hay ciertos condicionamientos, es raro que marca te deje hacer lo que quieras, porque la marca tiene un interés en particular. Entonces, aunque sea te va a setear un sandbox para que después juegues en ese espacio, pero tenes que encontrar al artista que tenga cierta flexibilidad y que entienda que lo que está haciendo es arte comercial y que tiene un propósito que esta relacionado con el final del camino y la venta. Tenes que charlar con el artista para entender si se la va a bancar o no. Hemos tenido experiencias que se han bajado a la mitad de un proyecto y es complejísimo; entonces está bueno tener varias charlas previas para estar seguro de que vas a poder trabajar. Hay algo que es clave para mí, que muchas veces uno se olvida, y es quién es el que interactúa con ese artista. Si vos tenes a la persona correcta interactuando con la marca y con el artista, vas a llegar a un buen puerto; si vos no tenes la interfaz correcta es probable que el proyecto termine mal, y es porque el artista habla un

lenguaje que quizás la persona de marketing no habla. Son mundos que a veces se tocan y a veces no. Hay lenguajes muy distintos; entonces es muy importante tener un traductor; es como ir con un embajador de ambos mundos para poder llegar a acuerdos, poder tener objetivos claros y tener procesos que fluyan.

¿Cuáles son las cosas que tiene que bajar la marca a si o si antes de que ustedes encaren al artista para poder empezar a trabajar?

MJ: Yo lo divido en dos: por un lado, es entender las expectativas que tiene la marca, que vienen escritas en formato de marketing y vos tenés que escribirlas en formato de arte, que son distintos tipos de brief. Muchas veces el artista no sabe dónde quiere llegar; entonces el artista obtiene resultados, pero no siempre obtiene objetivos, la marca siempre tiene objetivos, el objetivo es el territorio por conquistar. El artista no siempre tiene un territorio a conquistar, a veces tiene resultados que obtiene de su obra, entonces yo creo que es importante ayudar al artista a setear un objetivo y entender que aparece un resultado, otro resultado y otro que te lleva a ese objetivo, por que los artistas no siempre piensan en objetivos, piensan en resultados. Ellos ven su obra y no se la plantean algo específico.

¿Cuáles son las estrategias de la marca que operan sobre el imaginario del artista para que el artista pueda encarar el proyecto? ¿Cuáles son las cosas que la marca tiene que tener definidas para que ustedes las interpreten?

MJ: Me parece que vos tenés que entender que tipo de artista tenés enfrente y a partir de ahí desarrollar la interfaz correcta y pasar esos mensajes o esos principios, valores y demás. Si es un artista que es músico no es lo mismo que sea un artista visual, lo mismo que un artista que se dedica a lo verbal o a los textos. Entonces vos tenés que ir encontrando el lenguaje correcto, pero siempre lo que tenés que tener es objetivos, y esos objetivos además tienen que venir con una serie de valores alrededor, que son los valores que tienen en común el artista y a marca. Y creo que después hay que encontrar cómo haces para que esos valores que están escritos en forma de valores de marketing y demás, lleguen a los oídos del artista que es un músico y que le entra por los oídos, o al visual, que le entra por lo visual o al verbal que le entra por la palabra, pero siempre me parece que clave tener ciertos valores a transmitir en la obra que los van a poner en un lugar en común. Y después encontrar las referencias correctas para transmitir esos valores para que no haya el “Lost in translation”. Si yo te digo que el craft sea impecable, tiene que estar bien hecho, hay que ver qué significa bien hecho para ese artista en su obra. Entonces

tenés que tener cuidado que ese valor el artista lo entienda de la manera correcta o que vos se lo puedas explicar de cómo Nike aplica ese valor en su trabajo.

¿Cuáles son los tipos de colaboraciones más comunes entre las agencias y los artistas visuales jóvenes?

MJ: Si es con artistas visuales en particular, yo creo que tiene que ver con que la imagen y el movimiento sea súper fuerte porque nosotros tenemos una cantidad de estímulos tremenda todo el tiempo como consumidores, no solamente como productores de estímulos. Me parece que lo que todas las marcas buscan es cómo ser fresco o cómo ser relevante en un mundo saturado, entonces hay mucha colaboración que está relacionado a buscar artistas que tengan una estética novedosa, que tengan un approach novedoso o que desde lo visual puedan impactar. Hay mucha necesidad para el mundo de los artistas que quieren laburar, porque empuja a que los artistas tengan que investigar todo el tiempo y también lo que te pasa es que hoy es demasiado fácil esa información y probablemente lo que creas que es único lo están haciendo en Rusia o lo están haciendo en una provincia. Me parece que las colaboraciones más comunes están relacionadas a buscar innovación y disrupción dentro del mundo visual, eso a forma de grafica, instalación, videos, en un montón de formatos, incluso en un montón de formatos nuevos que van apareciendo. Stories, yo te puedo decir vídeo, pero no son lo mismo. Una story no tiene el mismo lenguaje que tiene un video que va en Youtube, no es lo mismo. Entonces hay artistas que son geniales haciendo videos, pero por ahí no son buenos haciendo stories, y hay pibes que son geniales haciendo stories y son artistas que para mí no son buenos haciendo videos. Entonces, los medios cada vez se van multiplicando y también tienen otro lenguaje. Van apareciendo, por ejemplo, Snapchat con los filtros, hay un amigo mío que hace filtros que están buenos y es un artista con lo que hace y no cobra por eso, lo hace porque lo mueve internamente y quiere expresar algo. Lo que si se es que lo que todas buscan es generar un impacto en ver esa obra porque hoy hay una gran saturación de imágenes, muchas en movimiento, lo cual es más complejo de procesar, y mientras más distintivo sea, más reconocimiento vas a tener.

Desde el lado de la agencia: ¿trabajar con artistas jóvenes o artistas emergentes te da esa innovación porque ellos hacen algo nuevo? ¿O hay veces que trabajar con alguien más viejo y con más experiencia es lo que hay que hacer?

MJ: El mejor artista con el que colabore en mi vida, yo mostraba su obra a la gente y preguntaba cuantos años tenía, y la gente me decía 25, y era un ilustrador que tenía 60 años con un estilo más fresco y se adaptaba a cualquier cosa. El Negro Ríos se llamaba, falleció hace años. Yo lo

adoraba porque tenía la flexibilidad de investigar, nunca se cerraba y vos le traías una referencia de algo y el tipo volvía y te la había dado vuelta y vos le habías traído una referencia del chabón mas canchero de Francia y lo hacía mejor. Al Negro lo que le interesaba era andar en moto y hacer pesas, era re loco. Para mí era un artista increíble que era muy flexible, que tenía una capacidad camaleónica de lograr que su obra sea lo que vos necesitabas que fuera. Yo soy un fiel creyente de que la edad es mental, pero después si, voy a hacer justicia, hay cosas que la gente más joven maneja a nivel cultural, que la gente más vieja maneja otro tipo de cultura mas allá de que vivamos en una cultura única, tenes un montón de subculturas y lenguajes. Si yo quiero generar algo que vaya por este lado y que impacte en esta cultura, claramente necesito encontrar gente que maneje ese lenguaje, ese idioma y que encima lo empuje. Entonces ahí laburas con un artista más joven.

¿Y qué los distingue?

MJ: Yo creo que tienen un punto de vista y es difícil encontrar artistas con un punto de vista. Lo más complejo es encontrar gente con un punto de vista. Hoy con el nivel que tenemos de saturación no te diste cuenta y estas copiando. Lo más difícil de encontrar es ese tipo que logra nutrirse de todo lo que podés nutrirte del mundo y generar algo nuevo con eso. Me parece que esos son los artistas más valiosos, porque son los que te aportan frescura, son los que generan ese impacto en la gente, etc.

En el proceso ¿Cuáles son las cosas que pueden generar tensiones a lo largo del camino? ¿Cuáles son las cosas con las que tenes que tener cuidado?

MJ: Cuando queres forzar al artista a hacer algo que no hace, si vos lo traes porque valoras su arte, pedirle que haga algo que él no hace suele generar tensiones. Entonces si vas a poner un artista que sea para hacer lo que hace. De última, empújalo a que dentro de lo que él hace pueda explorar y descubrir algo nuevo y, de última, que no haya tensión por la parte de explorar, que lo tengas contemplado dentro del proceso. Es importante entender el tiempo de los artistas, cuánto tiempo tardan en generar sus obras, que tiempo necesitan tanto interno como de ejecución para poder llegar a hacer una obra. Por un lado, está el conocer los tiempos y por el otro el conocer lo que te puede ofrecer, si vos conoces los tiempos y no lo presionas y trabajas el proyecto con un proceso lógico para que el proyecto fluya en esos tiempos y por el otro lado le respetas el motivo por el cual lo llamaste que es su tipo de arte, las cosas deberían fluir.

¿Cuáles son los roles que te parecen que son claves para esta interacción?

MJ: Cuando vas a interactuar con un artista tiene que haber gente senior; no lo veo como algo de gente junior. No está mal que haya gente junior en la mesa que a veces te pueda destrabar ciertas conversaciones desde la inocencia y desde la admiración al artista o al revés, pero cuando me refiero a gente senior me refiero a gente que haya pasado por la experiencia de haber trabajado con artistas. Que entienda que no es lo mismo trabajar con un artista que con una persona de marketing, que entienda cómo conectar con el artista y que entienda cómo trabajar en equipo con la persona de la agencia en pos de explicarle al artista las necesidades, pero tiene que haber cierto conocimiento. Las pocas veces que vi a gente junior liderar un proyecto con artistas, la chocaron porque no entendieron que al artista hay que respetarle ciertos tiempos, no entendieron que al artista hay que respetarle un estilo, no entendieron que vos lo que podés hacer es sugerir, pero no obligarlo, porque generalmente ahí es donde fracasan. El artista suele no trabajar dentro del formato que trabajan las corporaciones, se incomoda o te da algo que no está bueno o se va del proceso.

¿Esa experiencia tiene que ver con el manejo de expectativas para ambos lados? ¿Cuáles son las cosas que ese rol tiene que cumplir?

MJ: Tiene que cumplir con el manejo de expectativas, pero también tiene que tener una capacidad de registrar estados de ánimo, situaciones incomodas o muy cómodas que empujen a que la cosa funcione todavía mejor. Tiene que haber mucha consciencia de quienes están en la mesa e ir leyenda la situación más allá de los objetivos que tienen, si se están yendo lejos de los objetivos hay que volver para atrás y encarar por otro camino. Eso es claro, la capacidad de los distintos approach para destrabar lo que puede estar trabado o para llegar a ser mucho más de lo que habías imaginado. Tanto la persona de marketing como la agencia tienen que poder ser inspiradores en sus discursos, tienen que motivar a la persona que está enfrente a que realmente se involucre desde una conexión emocional, porque ahí es cuando las cosas salen.

¿Cuáles son las características que tiene que tener la activación que van a terminar operando sobre el formato, la tecnología, el tipo de obra, el género, etc.? ¿Cómo hacen la exploración de soluciones que van a terminar operando sobre el resultado final?

MJ: Yo lo veo como una alerta, es decir, qué tiempos tengo, que objetivos tengo y de ahí construyo para atrás. Si tengo cierto tiempo, no hay manera de hacer V-art en tres semanas, no va a quedar bien, no va a estar bueno. Hay artistas que son geniales y les digo para trabajar con Nike y se va a re copar, pero no va a poder llegar en tres semanas a un resultado que realmente nos vuele a todos la cabeza. Entonces lo primero que yo trato de pedirle al equipo

es, con este tiempo, este equipo y este presupuesto seamos realistas en qué ir a buscar. Es súper importante eso, para eso vos tenés que entender los procesos, cómo son las tecnologías, tenés que entender y tenés que tener un equipo senior. Primero, el objetivo, y de ahí para atrás. Primero, veo hacia dónde quiero llegar y después voy desconstruyendo los pasos para volver a la realidad de hoy y llegar a ese lugar.

¿Dónde se pueden ver los resultados de la colaboración en cuanto a la activación en sí? ¿Cuáles son las formas en las que podés medir el rendimiento?

MJ: Dependiendo el tipo de colaboración que hayas hecho, tenes distintos tipos de feedback, Obviamente el KPI es un feedback, entonces vos los vas poniendo entendiendo que no es lo mismo hacer una instalación que un poster para una store. Entonces, viendo el objetivo que tenías, vas a poner el KPI y ves cuál es la mejor manera de tomar feedback de ese laburo, me parece que es eso.

Dentro de las colaboraciones artísticas ¿Cuáles te pensás que son los valores de rendimiento?

MJ: Siempre hay una cuestión del motor, es como medio inevitable, el motor te va a propulsar a que llegues a un lugar u otro con o sin artista, pero el tema es a dónde llegas con ese plus que te da el artista. Hoy, como funciona el mundo del marketing, con cierta inversión de prensa, con cierta pauta y ciertas cosas, vas a llegar a la cobertura que necesitás. El tema es todo eso que viene arriba de la cobertura con el artista. Y me parece que esta bueno eso, contraponerlo contra algo similar, pero sin artista y ver qué fue todo ese valor extra que el artista te dio. Me parece que esa puede ser una buena manera de comparar y de ver el extra, porque hoy la llegada a la gente esta más relacionada a la inversión, vos llegás a quien tengas que llegar el tema es no solo en el corto plazo, sino en el largo. Hubo una charla ahora en Cannes que hablaba de la crisis de la creatividad hoy y que las campañas que en 2008/9 ganaban los premios, las publicidades más importantes, eran las que mejor vendían también. Y hoy no está pasando eso, las que ganan los premios, no son las más efectivas en cuanto a la venta; y es porque todo se mide muy corto. No se termina de ver el verdadero impacto desde el branding, no desde la venta, sino desde qué pasa con el crecimiento de la marca en el largo plazo.

¿Vos pensás que el arte aporta sobre qué?

MJ: Sobre el equity de la marca, y no solamente en el resultado inmediato de las ventas. Yo creo que el arte aporta sobre ese lugar. El ejemplo más claro es Virgil Abloh con Nike, lo que

hicieron en esa colaboración, un producto, es una colaboración que trasciende de eso, que permite a Nike desconstruirse. Porque lo que hace Virgil Abloh es desconstruir. Me parece que lo que lo ayuda a Nike es a desconstruirse y que la gente vea que Nike se estaba desconstruyendo. Por eso después se pudo llevar a otras marcas que trabajan conceptos parecidos. Y, de repente destrabo a Nike; se expandió y exploró nuevos horizontes gracias a que hubo un artista que le dijo de desconstruir zapatillas y se desconstruyó como marca y logró expandirse y llegar a gente a la que no estaba llegando o llegar distinto a la gente y sorprenderla desde otro lugar. Le da una bocanada de aire fresco a toda la marca que después inspira otras colaboraciones. Entonces ¿cómo hay que medir a Virgil Abloh, desde cuanto vendió o desde el impacto que tuvo y que las colaboraciones también ayudasen a vender más? Es el calibre del artista, la altitud del artista.

¿El compromiso para este tipo de cosas necesita una continuidad para que construyan sobre el equity o si lo haces in and out sirve?

MJ: Para mí no sólo es una activación in and out. El arte es una herramienta para expresar, yo parto desde ese lugar. Yo creo que el artista lo que busca es expresar una visión del mundo única, el verdadero artista logra expresar una visión única del mundo. Creo que, si esa visión es una visión compartida con una marca, ya sea in and out o sea un largo plazo ya esta buenísimo por qué tener una visión única no es algo que pasa todos los días. Entonces si hay una marca que trabaja con un artista que logra expresar una visión única en un producto, ya sea en una colaboración de una producto o de un local o en hacer elementos de branding o lo que sea ya está bueno. Y si ayuda a la marca a tener una visión única y que eso la haga más valiosa, ya garpó. Después la podés hacer más grande, más chica; podes hacerla con un montón de artistas porque tenes un montón de cosas para expresar como marca. Después podés buscar artistas que te ayuden a expresar una única cosa pero desde un lugar distinto. Como una marca que quiere expresar que viene del sur, entonces buscar artistas del sur para contar el espíritu del sur. Hay una marca que quiere decir, nosotros somos globales y pone distintos artistas de todo el mundo para expresar una visión completamente amplia del mundo. Hay un montón de momentos en donde es válido utilizar un artista y después creo que hay marcas que quizás no necesitan por que tienen muy claro lo que quieren contar, cómo lo quieren contar y que no necesitan de un artista para hacerlo, porque por la idiosincrasia de la marca, este mucho mas diseñado ese mensaje y no quieran jugarlo en una colaboración. Es amplio, pero hay que tener en cuenta que cuando uno elije a alguien para filmar un video o hacer una cobertura, en algún punto elije un profesional que tiene cierta visión artística, entonces tarde o temprano colaborás

y lo importante es encontrar gente que pueda transmitir lo que vos entendés que la marca tiene que transmitir. Cuando vos queres expresarlo con mucha profundidad, está buena la visión de un artista.

¿Cuáles son las recomendaciones que vos les darías a los futuros profesionales de marketing? ¿Cuáles son las cosas que faltan explorar y en qué cosas hay que tener cuidado?

MJ: Yo estoy pensando en un caso particular de unos amigos que se están abriendo una empresa de representación de artistas. Son los chicos de Doma, que son unos diseñadores de la re hostia. Para mí, quienes cambiaron el diseño en Argentina, a ese nivel. Y Mati que es uno de los que está armando esta representación de artistas, labura mucho para el exterior. Entonces yo le digo a el que me encanta y que considero que falta esto. Que es un error que los artistas se manejen de manera directa con las agencias o con las empresas de marketing. Él lo hace porque considera que tiene la capacidad de interfasear muy bien entre los dos mundos. Pero más importante que eso, los artistas suelen ser gente con una sensibilidad extrema, con un foco puesto en sus sentimientos; y lo que quieren expresar, les distorsiona otro mundo, el mundo de los negocios, como que a veces no va tan de la mano. Entonces el descubrió que tiene la capacidad de hacerle entender eso que cree que lo puede llegar a destrabar al artista para que colabore con la marca y sobretodo que en el proceso no se vuelva loco, como que es un filtro. Yo creo que es importante muchas veces ser humilde tanto del lado del artista, como del lado de la empresa y del lado de la agencia en entender que no podés resolverlo todo vos de manera directa con el artista. En mercados como este, no está tan desarrollado y cuando vos te vas a mercados como Europa o Estados Unidos esta súper desarrollado eso y los artistas tienen representación. Hoy vos llamas un ilustrador para trabajar acá y hablas con el ilustrador. Igual te vas haciendo entender y muchas veces decís vuelvo a trabajar con este ilustrador porque me entiende. En los países más evolucionados, en las colaboraciones, siempre hay alguien en el medio que sabe muy bien y se especializa en traducir los dos mundos, que es como un catalizador de uno y un catalizador del otro y logra hacer que las cosas fluyan y logran que las marcas puedan trabajar con muchos artistas distintos, que no es fácil, y es porque de verdad entienden el lenguaje de los dos mundos. Quizás no son un buen artista ni un buen marketer, pero son muy buenos traductores y eso vale un montón. Entonces acá se necesita más de esa gente y sería muy sano para crecer en colaboraciones. Creo que los artistas muchas veces no quieren un representante que les quite guita. Esto no te va a quitar plata, te va a conseguir más trabajos y va a hacer que la pases mucho mejor en esos laburos, eso por un lado. Y después las

agencias dicen para qué voy a buscar a alguien que me ponga los presupuestos por un intermediario si yo ya tengo a un director de arte que va a muestras. Y por ahí no es así por que ese director de arte no sabe cómo hablarle y cómo hacer la interfaz entre los dos mundos. No es tan fácil, sobre todo cuando querés hacer las cosas bien y generar un trabajo que genere disrupción. Creo que sería increíble que este mercado desarrolle un poco mas esa gente que pueda unificar artistas, hay un montón de gente afuera que son maravillosos haciendo eso. Vos agarrás un foco y ves la cantidad de artistas que nuclea y lo distintos que son. Justamente tienen el don de poder hablar el lenguaje de ellos y el lenguaje de las marcas. Está buenísimo y eso no mata al director de arte, ni al de marketing, a nadie. No mata a nadie, sino que agrega valor a la mesa. Esto en un mercado más desarrollado, con otros presupuestos y demás, sería algo genial que hoy no está muy planteado, trabajan con Instagram, lo contactan y listo. La verdad que hoy hay gente que desarrolló ciertas compañías donde representan Instagram, donde entienden donde está el valor, los ayudan a venderse a conectar mejor con las marcas. Yo creo que cuando van apareciendo este tipo de cosas está bueno que haya gente que se especialice. Este es un mercado en el que la especialización pareciera ser algo que te lleva a la muerte y no; cuando ves los mercados desarrollados hay gente especialista en un montón de cosas y que durante años puede vivir de ser especialista y hay gente que es un poco mas holística que maneja más las estrategias y los conceptos, y después están los especialistas que ayudan a que las cosas se ejecuten. Me parece que, en este mercado, por los escasos presupuestos, no hay tantos especialistas y sería maravilloso que surjan más. Yo creo que el que se anime a tener una representación de artistas en serio y logre entenderlos y logre que todas las partes se vayan contentas le va a ir bárbaro, porque va a fomentar que haya más marcas trabajando con artistas y más artistas trabajando con marcas. Eso es lo que estaría bueno empezar a ver y discutir, y empezar a dibujar el rol que le toca a cada uno. Cuando me entere de Mati, le dije que cuando tuviera todo preparado, venga a darle una charla a mi equipo porque siento que los vas a capacitar para que entiendan el valor que tenés. Y el día que busquemos un artista, buscarte a vos para que nos digas “es este por este motivo, yo lo conozco, trabaja así” y yo voy a girar y hablar con la marca y decir “un especialista me recomienda este” y que la marca se siente con el especialista, que habla el lenguaje. Va a fluir todo. Y cuando llegue el artista va a sentir que tiene un canvas enorme para hacer lo que mejor sabe hacer, que es su obra. El artista tiene sus procesos internos y la única manera de que un artista funcione es dejándolo hacerlos. Y, para eso, hay que limpiarlo de las cosas que él considera burocracia, y que las personas que trabajamos en el mundo de marketing consideramos necesarias para llevar un negocio adelante,

no son burocracia, son necesarias; pero ellos no lo pueden ver por qué no llevan un negocio adelante y no les importa. Y está bárbaro, es un mundo diverso.

- **FEDERICO PLATENER.** Arquitecto, Productor Cultural y Representante de Artistas. Fundador y director del estudio Plat.
  Entrevista realizada personalmente el 12 de Julio de 2019.

¿Te querés presentar?

FP: Gestor cultural es el nombre más tradicional para el rol, yo lo llamo *productor cultural* porque como trabajo con marcas, la palabra viene más del lado de las agencias y todo eso, gestor es como muy institucional, para museos o galerías, me suena vieja la palabra. Entonces, te resumo: yo me recibí de arquitecto, y un año antes de terminar la carrera, empecé a trabajar en ArteBA. Esto fue 16 años atrás y me rompió la cabeza. Arquitectura me gustaba, pero esto me encantó mucho más y yo quería estar en la producción. Yo trabajaba en ArteBA no solamente en la feria, sino que trabajaba durante todo el año. Así estuve un año y medio y me fui de ArteBA para formar mi productora con solo 23 años. Mi productora era, en la casa de mis papás, la compu, trabajar en la cama y todo eso. Sabía que quería llegar acá y llegar a las marcas, pero obviamente a los 23 años era muy chico y no tenía experiencia y había estudiado otra cosa. Quería manejarme de forma independiente y, por el otro lado, no sabía si me iba a salir bien. Entonces, lo primero que empecé a hacer fue vender obra. Empecé en un lugar de diseño interior que se llama Walmer, manejando un target de clientes muy bueno. En ese momento eran 5 pisos de ambientación. Empecé a vender obras ahí y funcionó. Cuando yo iba a entregar las obras a los clientes, veía de pronto que no eran clientes que solían comprar obras. Eran casas enormes que se daban cuenta que necesitaban un cuadro cuando tenían 8 metros de pared y cuatro de alto y decían: "acá me parece que falta algo", ahí sentían la falta. Entonces empecé a hacer foto montaje. Ahí mezcle el lenguaje de la arquitectura, y yo tenía el encare de usar la obra como un elemento compositivo, que era algo que en ArteBA estaba súper bastardeado. O sea, la obra tiene un valor por la obra misma, y si vos de repente pones un cuadro que combina con un sillón, sos un grasa. Y a mí me parecía muy atractiva la idea y me metí en eso, de decir, el arte es mucho más amplio. Hay una anécdota en donde había dos oficinas y entra una chica de la oficina que estaba al lado de ArteBA y dice: "no sabes lo que me acaba de pasar, me llamó una amiga diciendo que quería un cuadro para regalarle al marido por el aniversario". Y le digo ¿Qué querés, un geométrico, abstracto, figurativo, vivo, muerto, etc.? Y dice: "No, quiero un tríptico arriba de la cama." Creí que quería aproximarse al mundo del arte y que no sabía nada, entonces era buenísima esa oportunidad porque tenés una persona totalmente abierta y quien le puede dar el conocimiento y la orientación para que llegue a lo que busca, sos vos. Entonces me prendió una alarma, y dije; yo quiero ir por este lado, un lado

más popular. En ese momento ArteBA era más popular y ahora se volvió un lenguaje más complejo para la gente. Era una feria de galerías de arte donde podía ir una familia de clase media o de clase media alta a comprar una obra. Hoy es algo mucho más cercano a una bienal, otro tipo de experiencia. Empecé a construir eso. Empecé a seleccionar artistas, ambientar estos espacios, a vender obra. Después de ahí el gusto era el mío; yo veía un artista y le decía si quería trabajar conmigo y empezaba a vender obras. Vi que a esos artistas los contrataban de otras galerías, ganaban premios y sentí que mi visión estaba legitimada. Ahí dije, ahora quiero hacer muestras en museos, centros culturales, y me presenté mas como curador, empecé a curar muestras. Y así es como Plat Pensamiento Lateral, que es mi productora, se divide en esas etapas. Todo se mezcló, y hoy la venta de obras es solo el 10% de la actividad de las ventas. No es lo que más me divierte hoy, llega y lo hago. Fueron 5 años de ventas de obra, 5 años de potenciar la parte de curaduría y los últimos 5 años relacionándonos con las marcas.

¿Cómo arranca el proceso cuando las marcas llegan a vos? ¿Cómo es bajada de la marca y cómo ustedes lo llevan a cabo y hacen que cobre vida?

FP: Hay distintas formas. A veces, es el cliente el que llega y, a veces, nosotros vamos con una propuesta al cliente. El proyecto más grande que hice fue la estación de futbol de Messi en José Hernández línea D, hace 3 o 4 años. Fue un concurso para 6 agencias en donde ganamos con nuestra propuesta. Era importante porque también implicaba diseñar un espacio y fue una oportunidad única por que tiene un flujo de gente muy grande por día que tienen la oportunidad de ver eso, y cuando uno hace una muestra no tiene esa cantidad de personas. Ahí es donde cambia mucho el trabajo con una agencia o con un artista, el artista tiene algo limitado para ofrecer. Yo estoy constantemente buscando recursos, estoy hace 16 años con mi marca y 20 años en el medio local, tengo más de 150 muestras realizadas y muchas colectivas. Entonces me ha tocado trabajar con 400 artistas y tengo un montón de recursos incorporados. Trabajar directamente con un artista limita mucho esa posibilidad, el artista tiene que meter su obra o su grupo de trabajo. Yo no tengo ningún tipo de limitación para eso. De pronto el año pasado ganamos un concurso de barrios del Gobierno de la Ciudad, donde todas las comunas competían entre sí y había un premio de 5.000.000, y tres premios de 2.500.000 para el barrio que ganara para financiar la programación cultural. A mí me llamaron para participar por Recoleta, tenían propuestas de teatro, de danza, de música, pero no tenía la propuesta de plástica muy desarrollada y tenía un problema, que dentro de Recoleta estaba Recoleta y Saldías. Nadie sabe dónde queda Saldías, ni que es parte de la misma comuna de Recoleta, Recoleta está vista como una comuna de clase alta y convive con una de clase baja. Entonces tenía que desarrollar

un proyecto social para eso. A mí me convocan y ganamos. Yo encontré para contar esa historia, un fotógrafo brasileño que se llama Thiago Santos que tiene una serie que se llama "Mírame". Son retratos en blanco y negro. Para ganar "Barrios Creativos", vino él, retrató a 120 personas del barrio Saldías y de gente de Recoleta basándose en las intromisiones urbanas. En este momento, hay una muestra en Bar Milion, y se va a inaugurar otra parte de la muestra el jueves próximo. Siempre hay que interpretar teniendo mucho conocimiento y ni si quiera es necesario hacer productos tan específicos, ni es necesario generarlos. Hay un artista desarrollando muchas veces esa producción que comunica lo que la marca o el cliente necesita, algo que hable de la diversidad, tanto de razas, sexual, contexto socioeconómico y mostrar Recoleta. Que dentro de Recoleta esta la Bond Street, que ahí conviven todas las tribus y tenés el Centro Cultural Recoleta, y a la vez, es el lugar más turístico y tenés gente de todo el mundo. Quería mostrar la diversidad de Recoleta, y el proyecto encajaba perfecto con esto que hablaba de la diversidad e intervención urbana, permitía de pronto mostrar en Recoleta a estas personas que habitaban en Saldías y viceversa, y generar una familiaridad. Entonces hay muchas formas de encarar la propuesta.

¿Cómo empieza tu rol? ¿Viene con un brief por parte de la marca directo o viene a buscarte a vos como curador para que lo conectes?

FP: En los inicios, yo trabajaba con esta cosa de tener una estructura chica y vi en estos años cómo se iban transformando las agencias, cómo se tendían estructuras que eran difíciles de sostener si no tenés un flujo y agencias grandes. Yo me presentaba como una solución para ellos, como rueda de auxilio de agencias. Por ejemplo, FURIA. si bien es una agencia muy orientada al arte, cuando tenían proyectos grandes que tenían muchos artistas, yo funcionaba como una rueda de auxilio de esa propuesta. Mi rol de pronto es más que el de selección y el de curaduría. Por ejemplo, teníamos un cliente selecto y había que hacer una acción para el Día del Trabajador. Era una subasta benéfica para una institución que luchaba contra el trabajo infantil. Hicimos la dinámica de la subasta, la selección de artistas y más cosas de producción. Uno de mis clientes de hace más tiempo es Cetol, protección para madera, y con Cetol el proyecto se fue elaborando sobre la marcha. Querían involucrarse con el arte, habían hecho un par de acciones muy esporádicas. Me llaman a mí y organizo dos muestras. Una muestra de Claudio Roncoli, y otra de Quique Lauri, Gustó la propuesta y ahí nos sentamos a involucrarnos más. Ellos tienen un espacio que se llama Espacio Cetol, cerca del Barrio Chino, sobre Libertador, que tiene una vidriera excelente y es un lugar de relaciones públicas de la marca. Me encanta porque no hay tantos lugares de relaciones públicas de marcas abiertos, y está

bueno haber dado con esta marca que si lo tenía. Ahí presentamos un proyecto de mayor continuidad para generar una oferta de qué ocurriría en ese espacio, que es un lugar de relaciones públicas donde se dan talleres, van pintores que son quienes aplican el producto, arquitectos o distintos talleres abiertos. Y desde hace 7 años que se fue dando paulatinamente que es una galería de arte de madera, donde yo selecciono artistas que trabajan en madera y así es como se fue superando la propuesta.

¿Cómo es entonces ese proceso que vos haces para empatar a artistas jóvenes o nuevos con las marcas que llegan? ¿Qué necesitas de la marca para hacer esa selección, y cómo das vuelta entre esos 400 artistas que trabajaste para hacer ese empate? ¿Qué necesitas y que miras?

FP: Acá, en este caso, hay una limitación y es que el artista tiene que trabajar en madera, entonces me requiere mucha investigación. Después de 7 años la gente me asocia con ese espacio y me llegan muchas propuestas que, a veces están alineadas, y a veces no.

Y si no es este caso de madera puntualmente y lo abrimos al genérico ¿Qué te tiene que traer la marca en ese brief para que vos digas "estos son los artistas"? ¿Cómo es el filtro y como sabes cuál es el indicado para la marca?

FP: Tiene que ver con la marca y la campaña; el brief te transmite algo y hay un tema que es muy sensible con respecto de lo que a vos te genera lo que la marca está comunicando. Bajarlo es algo bastante sensible, es el trabajo de un curador cómo selecciona y cómo decide hablar sobre un tema. No todo hay que inventarlo necesariamente, lo cual no quiere decir que el artista después termine trabajando en un producto específico para la marca, pero vos ya lo seleccionaste porque algo tiene y sabes que lo puede desarrollar. Vas a buscar un lenguaje contemporáneo, vas a buscar un lenguaje común, que es si la marca tiene algo que te inspira eso. Pensar también en cómo es el resto de la obra, por más que el artista haga algo específico. Cuando trabajas con marcas también tenés que tener en cuenta muchas cosas: de pronto que la obra del artista, mas allá de lo que está trabajando para esa marca, que no vaya en contra de algún valor que la marca representa.

Y dentro de esos valores ¿Cómo es el filtro si tenés que buscar el empate de valores que si están alineados? Porque a veces me voy a buscar a un artista que es sustentable o que tiene una técnica sustentable porque quiero sumarle eso a la marca.

FP: Todo el tiempo se busca una postura sustentable. El artista que está exponiendo en este momento, es una artista coreano que trabaja con troncos de árboles y con sierras eléctricas. Yo le genero los videos a la marca para difundir por redes, videos de un minuto del artista trabajando y algunas frases y cosas por el estilo. Y surgieron muchas preguntas de cómo se llega al material, y las marcas no se quieren relacionar con la deforestación. Hay un montón de cosas que vienen acompañadas de la marca, lo sustentable, de que no se deforeste para hacer una obra y ese tipo de cosas.

Y dentro de eso ¿Cuáles son las colaboraciones más comunes que se dan a determinadas marcas de lifestyle-artista joven, que te haya tocado trabajar? O ¿Cuáles te parecen que son si las tenés que englobar en cosas?

FP: Yo veo que las marcas están muy temerosas a la hora de animarse a hacer algo, yo, por ejemplo, soy amigo de Milo y trabajamos hace un montón, pero me ha pasado de ir a sentarme con una marca y pensar que Milo no estaba en la estética de esta, que no era compatible. Y que me sentaba con la marca, le ofrecía 5 artistas emergentes y la marca me decía que quería a Milo. Yo a Milo lo he visto pasar de una marca a la competencia de pronto, ahí no es él el que se equivoca, nosotros ya sabemos que hace. Veo mucha repetición y veo que falta riesgo para decir me animo en las reuniones con equipos de marketing y ver que todos están midiendo las palabras del otro, el miedo de si digo "esto me encanta, hagámoslo" y la otra persona no está de acuerdo, mi jefe me echa mañana porque fue una decisión muy extrema. Veo mucha intervención urbana, mucho mural. Para mí, fue muy efectivo un trabajo que hice para Goodyear, la marca de neumáticos. Me llamaron para hacer el calendario de 2014 y yo propongo la marca *Kilómetros de Arte* para recorrer el país haciendo intervenciones en espacios naturales. Tenés paisaje urbano, campo, bosque, proyecto fauna, playa, Patagonia, etc. Estaba bueno porque el año anterior habían hecho una propuesta con Roca, poniendo a la gente que trabaja en las gomerías, diosificandolos, y no funcionó muy bien la idea. Y mi idea funcionó re bien. Fue buenísimo el trabajo de Kilómetros de Arte y toda identidad con el kilometro 520 de la Ruta Provincial 11 donde se hizo y recorrer el país.

¿Cuál pensás que son las expectativas que tienen las marcas cuando quieren o buscan trabajar en este tipo de proyectos?

FP: Yo no sé si hoy lo tengan tan claro. Hay marcas con las que uno le gustaría trabajar, y dice, me gustaría relacionarme con esta marca porque está muy bueno lo que hacen y es muy clara la imagen que lanzan. Hay marcas que son más atractivas para trabajar y esta bueno cuando el

material que tenés está bueno, la campaña está buena y tenés un montón de cosas. A veces no se sostiene la campaña y es más difícil, pero cuando está justificado eso, es mejor trabajar con esa base.

¿Qué te tiene que bajar la marca a vos para empezar a trabajar?

FP: Siempre puedo encararlo, es mi trabajo y lo puedo hacer, creo que se enriquece el trabajo con eso. En un momento me habían llamado para un perfume de Kenzo hace 2 años atrás, y tenía una imagen muy surrealista, la campaña estaba buenísima, tenía una cosa dadaísta que te daba mucho para jugar. Entonces tenían un arte ya trabajado, pero finalmente no se dio.

¿Y cuando el arte no está trabajado? ¿Cuáles son las cosas que operan sobre el imaginario del artista?

FP: Con Cetol, por ejemplo, que no lo tiene, me parece que logramos un producto que esta buenísimo. Logramos darle entidad de galería de arte a un espacio que no lo es y un espacio en los medios. Se comunica constantemente en la muestra y te hacen un montón de notas. A las muestras asisten una gran cantidad de personas, pero después lo que te muestran en las redes está dando vuelta mucho más.

¿Y por qué querían ellos acercarse al arte en este caso? Porque no es una marca que normalmente construye el lifestyle mas allá de ser un protector para madera. Es decir, no te vende un montón de productos que construyen un estilo de vida.

FP: Creo que era para generar una oferta más para el espacio. Vos me preguntabas que era que buscaban las marcas, y en estos 16 años que yo estoy trabajando cambiaron un montón de cosas, ahora hay una apertura mucho mayor. Casi todas las marcas están obligadas a tener una propuesta o una vinculación con el arte. Hace 16 años era más clara la misión y era relacionarse con un público que consumiera arte y era algo valorado estar involucrado con el arte como marca. Creo que el arte le da un valor agregado a la marca.

¿Cuáles son los valores del arte que la marca trata de adquirir por asociación? Porque por ahí en el arte tradicional o en un concepto tradicional del arte hay todo una cosa que tiene que ver con el elitismo y lo estético. Si lo tenés que llevar a hoy que estamos hablando de artistas jóvenes, de artistas emergentes.

FP: Como yo presento lo mío, el arte es un medio de comunicación, entonces para mí es un canal extra de comunicación. Se usa al artista como canal, a la obra como canal y al medio

como canal, en distintas proporciones. Este proyecto, por ejemplo, cuando se lanzó, yo no hacía la prensa, yo hice toda la producción. Hicimos el lanzamiento y la prensa era una agencia grande malísima. Yo pensaba que era fácil de comunicar, era un cuentito perfecto. Entonces, hicimos un video que era un mini documental de 8 minutos. Como no tuve lo que esperaba y yo no tenía ninguna incidencia, me puse a hacer prensa yo. Por ejemplo, salió en todos los medios gráficos y digitales y lo levantó una agencia y se expandió por todo el mundo, la agencia F. Yo iba chequeando que salía en internet mediante palabras clave del proyecto, todos los días me metía y había 5 cosas nuevas, y un día me metí habían 70. Empecé a mirar y eran de Ecuador, España, Brasil, etc. Se expandió increíblemente. Si yo lo hubiese cotizado de esa forma, con el espacio en prensa y la expansión que tuvo el proyecto, tenía que cobrar mucho más, era increíble. Entonces es generar ese espacio, una comunicación donde la marca está presente pero no está en primer plano, y me parece atractivo y que la gente lo valora. En lo personal me gusta que la marca apoye el arte, que genere un espacio y me parece más interesante. Yo me acuerdo en un momento había hecho una pequeña película para Absolut de unos robots.

Con marcas como Absolut es más fácil porque su desembarco desde el marketing siempre tuvo en cuenta el arte desde el momento cero y continuaron; para ellos ya está en su ADN. Es más difícil con las marcas que no lo tienen en su ADN y cómo llegan eso, cómo se animan. Volviendo al proceso, ¿Cuáles son las condiciones que se tienen que dar entre la marca y el artista que se vuelven críticos para que se pueda llevar a cabo este tipo de activación?

FP: Yo entiendo que falte una cultura de la marca, no conozco mucha gente que haga lo que yo hago, así que tengo una productora cultural y trabajamos marcas. No me parece una industria súper desarrollada y tengo 16 años en esto, entonces yo trato de ser muy flexible y de acompañar a la marca en lo que necesiten. Desarrollar proyectos, hacer una o varias propuestas y que vean si encuentran ahí lo que necesitan, pero darles una garantía de no compromiso en esa primera instancia. Tener una reunión, interpretar lo que ellos quieren y darles concretamente el proyecto, darle un proyecto que lo puedan ver en una presentación, que puedan ver una preselección de artistas, el lenguaje, y si eso cubre sus expectativas o no. De parte de los artistas hoy hay mas predisposición, hay flexibilidad, están más acostumbrados a trabajar con marcas, los más jóvenes ya lo tienen incorporado. A mí me toco que algunos artistas hagan su primer trabajo con una marca y que sientan una rebeldía, un cambio de obra,

y yo ya lo seleccioné porque entiendo que interpreto el lenguaje de la marca, entonces no necesito que se corra mucho, no te estoy pidiendo que hagas algo que vos no haces.

¿Y hoy cómo es esa interpretación del artista? ¿Qué necesitas bajarle vos al artista para que empiece a hacer esa interpretación? Una de las cosas que surgían mucho era que tenemos que saber de entrada si tiene que estar el producto o no para hacer esa selección de artista, porque es muy distinto un artista que quiere trabajar con el producto y tenerlo ahí o no.

FP: Obviamente con Alan yo trabajo mucho porque es muy adaptable; es diseñador además de artista. El trabajo con marcas lo tiene clarísimo y es muy adaptable. Hay otros que les tengo que dar algunas referencias, pero con productos me ha tocado muy poco trabajar.

¿Esas referencias son tuyas o de la marca? ¿Es una guía de identidad de la marca que vos le bajas o del producto en si o, es una guía que vos la haces como curador que interpreta de alguna manera lo de la marca?

FP: Por lo general, fue un punto medio entre esas dos cosas, no me han tocado marcas que vengan con una cosa muy definida. Pero noto que hay una apertura y un lugar para decidir, no me trajeron nunca una acción muy definida, lo fuimos trabajando en conjunto.

¿Cómo medís el éxito de este tipo de activaciones?

FP: La marca no me pide una evaluación del trabajo hecho, pero yo siempre lo hago, para mí lo ideal es la continuidad. Sería poder trabajar un proyecto cuando acá todo se hace de manera inmediata. Una vez me llamo una marca de bebidas para hacer una acción en el Museo de los Inmigrantes, cumplía un aniversario de 3 años la marca. Tenían migración, herencia e historia, como los 3 ejes. Busco un artista que trabajaba la temática de inmigración que me pareció increíble. Era súper ambicioso el proyecto y el Museo de los Inmigrantes. Además, era un lugar que siempre había querido trabajar. Teníamos 6 meses por delante para trabajar, tenía a mi cargo hacer como una muestra de la historia de la marca, publicidades, graficas, una retrospectiva, y tenía que generar una arquitectura para eso porque era un patrimonio que no se podía tocar. Era una propuesta estética, artística, especial, era un proyecto bueno y complejo. La marca desapareció y apareció 20 días antes de la acción, que ya era en otro lugar, el eje de inmigración había perdido peso, la propuesta artística había perdido peso, y bueno lo hicimos menos ambicioso de lo que originalmente se había planteado. Tuve que trabajar con otro carpintero que me salió más caro también, esto es el extremo que te estoy diciendo, pero se

hizo y estuvo todo perfecto y el cliente estaba contento. Ahí están las condiciones mínimas que se tienen que dar.

¿Cuáles son esas cosas que la marca te tiene que dar?

FP: La primer reunión que tengo en la segunda etapa de la marca, la acción se termina haciendo en un lugar donde yo ya había estado con la marca de la competencia un año antes, y les dije. Eso es lo que veo de las marcas, ese miedo interno, donde estas en una mesa de trabajo con 8 compañeros y nadie se expone diciendo esta idea es una mierda o esta idea me parece la mejor idea del mundo, todo muy tibio. También la mirada de los que están con vos en la mesa y la mirada de la competencia. Y el "no nos corramos mucho de este eje que acá estamos cómodos", es como una zona de confort y de poco riesgo. Para mí los resultados serian otros, porque si no logran el objetivo, lo dan de baja. Otro caso era una agencia de la parte digital de un banco, donde se les ocurre dar para el día de la madre, día de los enamorados, día de la primavera, etc. Sortear obras por redes sociales, y se suspendió a mitad del proceso porque dar un IPad tiene muchos mas inscriptos para ganárselo que la obra de arte. Va a ser más efectivo sortear un iPad que otra cosa, pero creo que te genera otra cosa la obra, que tiene otra visibilidad, otra valoración, un contenido, una obra que estaba pensada para la fecha, había una construcción en eso. Si lo desarmaste a mitad de año por que el iPad tenía más demanda, no le estas dando el tiempo a las cosas, si no llegaste a cumplir el periodo mínimo. Mucho mejor sería un periodo mínimo de tres años. Mi cliente de mayor tiempo es Cetol, y 7 años más tarde vemos los resultados, porque sostenerlo en el tiempo da resultados, año a año es mejor y se logran respuestas más concretas. Cada año es un ciclo que está compuesto por 5 muestras, el nivel artístico es mejor, el nombre del ciclo se convierte en una marca que a veces apoya a algo que tiene que ver con el brief de ese año. Entonces creo que ahí es donde se tienen los mejores resultados. Y contrariamente a eso, los peores resultados son cuando te llaman un mes antes para hacer algo, y lo voy a hacer porque te puede armar algo de acá al lunes, tengo los medios para hacerlo y lo voy a seguir haciendo, pero los resultados son otros.

Y durante el proceso, ¿cuáles son las tensiones más comunes que se dan en estos vínculos, en esta colaboración?

FP: Yo soy un apasionado por lo que hago y la verdad cuesta encontrar las tensiones, siento que lo que hago lo manejo bien y los recursos. No le tengo miedo a la relación con el cliente, no le tengo miedo a la relación con el artista, trabajo continuamente con el artista. Para mi ese es el valor de mi trabajo, es absorber esa presión, esa tensión, conozco un montón de casos,

pero a mí me parece súper básico. A veces veo la marca trabajando directamente con el artista, y he visto cosas caóticas de eso. El artista muchas veces no es un proveedor común, tiene un grado de informalidad para un montón de cosas que por ahí la marca no se imagina, o el artista a la hora de presupuestar puede tener una fantasía de que "me llamo coca cola, son millonarios y les voy a pedir X". Esas son las lecciones, lo que yo hago es profesional, me considero un profesional de esto, de haber hecho un montón de muestras, o haber trabajado con un montón de marcas. No sé, el caso de mayor fricción que viví fue el subte, era un proyecto grande económicamente, trabajar en el subte es trabajar de noche, pocas horas porque tenés que irte, y muchas normas de seguridad, te revisan, te rebotan si no tenés el calzado correspondiente, era muy complejo. Estaba de por medio la campaña que la idea era conseguir una foto Macri y Messi en la inauguración del subte que al final no se dio, y en un momento había una fecha que coincidía y me estaban por cambiar la fecha que yo tenía por contrato, eso fue mucha presión.

¿Y con marcas más chicas?

FP: Mira, aprendí cosas, y lo principal para mí, es la expectativa, dejarla ir. De pronto me han tocado clientes que estaba la agencia de prensa y el cliente, y partió una idea de la agencia de prensa que gente no relacionada la arte interviniera, ósea hacemos unas fotografías, las fotografías eran personajes retratados de actores, arquitectos, diseñadores, cocineros, había de distintos ámbitos, y se les ocurrió que los marcos fueran intervenidos por los mismos retratados. Yo creí que había hecho todas las salvedades del caso, creí que había sido bastante claro y ahí aprendí que no había sido lo suficientemente claro, no era una idea mía, la idea me parecía mala, pero note muy convencida a la agencia, note convencido al cliente y no explique cosas que para mi eran obvias y claras y es como que estas llamando a Troca para que pinte un marco, que por empezar un marco es una de las cosas más horribles para intervenir. Era una idea malísima, pero estaban convencidísimos y después no quedaron conformes con eso. Pensé que estaba claro que no le podías pedir a esta gente que intervengan algo y que este bueno. Entonces la expectativa, es el mayor punto de inflexión. Los tiempos me parecen que son consensuados con la marca, y si la marca lo necesita pronto, vos dirás si lo podés hacer en esos plazos o no hacerlo. Pero yo trabajo mucho con fotomontaje, para mi es mi herramienta. Por ejemplo, este trabajo estaba bocetado, yo no podía ir cuando presupuestaba, tenía un presupuesto súper limitado y tenía que hacerlo más dinámico. Era distinto que en el lenguaje de Marcos López. Tiene el equeco que es de él y así fue como se hizo, y entonces la marca vio algo que era idéntico al resultado, quedo muy bien. Esa herramienta acerco mucho todo.

¿Qué recomendación les harías a las marcas que quieren hacer este tipo de proyectos? ¿Qué tienen que saber o tenés definido para decir me meto o no en algo así?

FP: Yo por ejemplo veo una escala mayor para todo, hay que dar tiempo para la que la gente asocie que la marca se está involucrando más con el arte. Si vos haces una acción aislada y mañana te vinculas con el futbol, y después con la noche, no estás trabajando para nadie, no estás trabajando para ningún público, entonces me parece que tenés que tener una continuidad y un desarrollo. Yo como cliente valoro que una marca se involucre, me genera una pertenencia que una marca se involucre con el arte, le das una valoración y cuando lo ves sostenido en el tiempo me genera pertenencia esa marca. Pero un hecho aislado se pierde y no se logra un objetivo concreto.

¿Qué es lo que genera pertenencia, qué es lo que hace que mires a la marca distinto?

FP: Me cambia la percepción, siento que me está hablando a mí, el discurso me incorpora, siento eso. Hay un montón de espacios para desarrollar, creo que trabajar con laboratorios interdisciplinarios o tener alguien que maneje la parte de arte cercano a una marca y que puede desarrollar o generar propuestas me parece muy interesante. Por ahí no marcas de cualquier escala pueden desarrollarlo, pero hay cosas específicas que se pueden aplicar. Si sos una marca que quiere ser sustentable, o que quiere hablar del deporte, en todo eso el arte puede estar involucrado. Podes transmitir tu mensaje y que el soporte sea artístico. Me parece que es aplicable a todo el arte y no al revés. Siempre creo que todo es posible, pero el arte está presente en todo, aunque sea que salga una frase que identifique a la marca en ese momento. Es una parte básica de la dinámica de trabajo mío, trabajar con ejes, agarrar un producto con ciertas características y agarrar un artista que representa características de cada uno. Que trabajen con una idea o un valor de la marca y encontrar quien lo puede interpretar de la mejor forma. Todo el arte puede conectar cualquier cosa. Hay herramientas, hay una Ley de Mecenazgo en la ciudad de bueno aires, que ahora se está modificando, donde la marca no aparecía, vos podías usar tu dinero de impuestos de la empresa y dárselo a cierta persona para que desarrolle un proyecto cultural, pero no se visualizaba la marca. Entonces, ahora no financias el 100% con impuestos, sino que con el 20%, pero la marca puede aparecer. Lo que tiene de bueno es que antes dependía de tener una buena relación con alguien del sector financiero de una empresa que lo hace por amor al arte. Ahora te abre el departamento de marketing por involucrarse en proyectos; aunque solamente tengas el 20%, se le abarata el costo de acción.

- **TAMARA SELVOOD.** Cofundadora de la agencia creativa Collage Lab. Representante de Artistas de Doble O.
  Entrevista realizada el 9 de agosto de 2019 por videoconferencia de BlueJeans.

¿Querés contarme cómo empezaste?

TS: Hace mas de diez años estuve tres o cuatro años en Adidas y era súper emergente en ese momento como se trabajaba con el arte, con los artistas y las marcas y a mi esa unión me pareció fascinante. Yo vengo de otro palo que nada que ver porque soy abogada, pero me encantaba el marketing, la publicidad y la creatividad y empecé a trabajar en marketing. Cuando me cansé de la vida corporativa me fui a estudiar a Barcelona donde hice uno de los primeros cursos de Coolhunting, cuando no se sabía ni siquiera lo que era en ese momento. Imagínate en el 2008 no existían las redes sociales casi, solo Facebook, y a mí me fascinaba esto de investigar tendencia y como podría ser aplicable dentro de una campaña. Estando en Barcelona me enamoro del arte urbano. En ese momento, había mucha corriente de lo que era pegatinas tipo stickers, que se llamaba *sticker art*, estaba por todos lados, la ciudad inundada y mucho grafiti. En Argentina, estaban los primeros años de los primeros grafiteros y yo hice una pequeña investigación sobre cómo incluir el arte urbano dentro de una campaña 360°, y nadie entendía bien qué estaba haciendo. Conozco a un grafitero holandés, que hoy es mi marido. El trabajaba en Ámsterdam en un estudio que trabaja para marcas. Ese fue mi primer acercamiento de cómo artistas urbanos trabajaban de forma súper profesional como creativos publicitarios para marcas y me pareció espectacular el concepto. Después de estar unos meses allá, nos vinimos a vivir a Buenos Aires con Dan y armamos uno de los primeros estudios que trabajaba el arte de forma más profesional. Yo creo que a las marcas todavía les falta. Hay mitos que hay que desarraigar. Cuando yo recién me metí, las marcas querían que el artista trabaje casi como un plotter, un diseñador grafico. Las marcas son el responsable de marketing y de publicidad, y cuando vos tenés una persona en marketing que es una luz se abre, está dispuesto a escuchar y se anima. En cambio, cuando tenés personas que son más cerradas, quieren que el artista pinte logos básicamente. Cuando lees las pautas de finalidad y modo en que se realiza la colaboración y cuáles son los modos de interacción tenés dos perfiles: los perfiles de las marcas que se quieren acercar a los artistas porque realmente buscan una mirada diferencial, buscan conectarse con el target desde otro lado, buscan una estética que sea representativa para la marca pero que también represente al artista, que sea un ida y vuelta. Y después tenés las marcas que quieren asociar a un artista porque le parece que es canchero pero que no entienden que tiene que haber una libertad creativa del artista del otro lado, lo que hacen es interrumpir o prostituir el arte que

está haciendo el artista. Yo lo detecto después de tantos años, cuando hablo con la persona de marketing, si lo que quiere es realmente generar una colaboración en la cual la marca apoya el artista, el artista te devuelve esa creatividad y se genera algo mejor o, si la marca se está tratando de acercar al artista y por osmosis pretende un poco de esa pasión y lo que representa.

¿De dónde nace la necesidad de la marca de conectar con estos perfiles?

TS: La razón número uno es conectarse con el target para el cual ese artista es referente, porque si el artista representa un montón de cualidades y tiene un perfil que le representa como artista, genera una empatía o una mayor conexión con el target o las personas a las cuales ellos quieren llegar. El artista sirve como un canal que te acerca a ese perfil. Esa para mi es la razón número uno, y me parece correcto porque básicamente ellos quieren que estos valores y estética que representa el artista se vea reflejado en su marca. Si lo saben hacer bien o mal ya es otra cuestión, donde empiezan a meter mano y empiezan a opinar. Yo creo que la razón numero uno es eso, acercarse al target a través de este arte, artista, perfil o persona.

Cuando a vos te llega el brief ¿Cuáles son las especificaciones mínimas con las que vos necesitas contar para empezar a trabajar este tipo de proyecto?

TS: Primero, tener en claro cuál es el perfil del consumidor al que ellos quieren llegar. Después la temática. No es lo mismo si quieren trabajar cuestiones que tengan que ver con la mujer, entonces claramente tengo que buscar un artista que se adecue con ese tipo de temática y esas cuestiones o a valores que quieren representarse. Tenés una parte del perfil, otra parte del consumidor, otra parte de cuál es la temática. Después cuan reconocido tiene que ser el artista porque a veces lo que ellos quieren hacer es pagarse a un artista que es súper reconocido como forma de embajador o de amplificar o de comunicar algo, entonces lo usan como canal secundario de comunicación mas allá del arte que tenga. Les interesa que tenga muchos followers, que sea muy conocido, de que su estética, si la van a poner en un packaging, la gente la reconozca como una atracción desde lo visual. Después si hay libertad o no me parece lo más importante. Si lo que ellos quieren es que un artista baje una línea y que les digan pinta arboles y corazones, hay artistas que les van a decir que no y que van a pintar lo que quieren y aplican el logo cerca de lo que es su arte; y otros que trabajan por forma de comisión y están dispuestos a escuchar que es lo que la marca quiere o les demanda y hacen algo customizado. Hay artistas que no están dispuestos a entregar eso y prefieren no involucrarse o ponen otro precio. Si ellos tienen libertad van a cobrar menos que si no tienen libertad.

Dentro de la selección ¿Cómo hacen esa recomendación para llegar a estos perfiles? ¿priorizan gente más reconocida y experimentada o se animan más a lo emergente?

TS: Todo pasa por el presupuesto, hay una realidad que es la económica y que es la que te da el primer marco para el trabajo. Si yo tengo muchísimo presupuesto voy a tener muchísima más libertad, más jugadores de los cuales elegir. Después hay marcas que te dicen, tengo este presupuesto y aunque podrías conseguir a un artista reconocido a mí me interesa apoyar a un artista emergente. Me parece que es una cuestión de hablar con el cliente. Ahora estamos haciendo un trabajo de curaduría, un coworking en un edificio importante en el cual me dicen que querían trabajar con emergentes porque no quieren que la gente relacione a un perfil con nuestra marca, o me dan el dinero y yo lo manejo, con eso encuentro a cinco artistas emergentes buenísimos o a uno reconocido. Yo creo que el presupuesto es súper importante. La gente que no habla del presupuesto no está teniendo en cuenta todos los factores al momento de trabajar. Después de muchos años uno empieza a entender. Yo trabajo en las 2 áreas, tengo una agencia que trabaja con publicidad y tengo una productora, entonces entiendo que hay artistas que son increíbles pero que su persona no tiene nada que ver con la persona que representa a la marca, vos tenés que hacer un filtro como curadora, como responsable o como nexo entre el artista y la marca porque después va a haber ruidos. Mas allá de la estética si después se tiene que hacer un video, posteos o tiene que ser un embajador de la marca, si su persona no representa o no tiene nada que ver con la marca es algo a tener en cuenta. Es muy subjetivo como todo en el arte. A veces son artistas que son increíbles y después cuando los conocés es terrible trabajar con ellos y no los recomiendo, porque después la marca se vuelve loca o los proyectos quedan en la nada. Si te gusta o no, termina siendo eso.

¿Cuáles consideras que son los roles más importantes que tienen que estar involucrados desde el lado de la marca y desde el lado de ustedes? ¿Cuales son las partes involucradas que hacen el ideal?

TS: Creo que trabaje en todos los formatos, trabaje dentro de marcas buscando artistas y trabaje desde el lado de la agencia, como conector. Yo creo que lo principal es el respeto a la obra, lo mismo pasa con un diseñador grafico, cuando el cliente empieza a meter mano es lo más complejo. En términos de roles depende del proyecto, lo importante es que el artista tenga menos contacto con el cliente. Vos podés tener reuniones donde el artista escuche y haya un feedback, pero cuando empieza el cliente a trabajar la pieza del artista como si fuese una pieza publicitaria, empieza a haber problemas de ego, de inseguridades. Para mi es clave que las reuniones sean pocas y concisas, que las devoluciones sean claras, que nosotros como agencia,

conector o gestor cultural generemos un espacio de respeto en el ida y vuelta de la marca con el artista. Después depende el proyecto, hay gente que es súper abierta, hay gente quisquillosa, gente que lo único que le importa es dónde está ubicado su logo y no le importa el arte, es algo secundario. Y gente que entiende perfecto hacia adonde está yendo y lo que le interesa es que el artista haga una propuesta, piense en términos de su consumidor, participe dentro del pitch creativo, que traiga ideas secundarias. La realidad es que es difícil generalizar en ese sentido.

¿Cuáles son las condiciones generales entre marca y artista que son indispensables?

TS: Primero, pautas claras en las idas y vueltas y en las correcciones, desde el lado de la marca que lo que ellos pretenden esté claro. Porque a veces las marcas quieren una intervención y tenemos que decodificar las necesidades, los must que tiene que incluir esa intervención, ese tipo de código de color, ese tipo de conductas. Nosotros después de tantos años entendemos y cuando trabajamos en festivales hay pautas que se tienen que cumplir, como, por ejemplo, nada de violencia. Las marcas, en general, todas te piden lo mismo, que las cosas sean apolíticas, que haya respeto a la diversidad, que no haya un cuestionamiento que pueda ser una apología a la violencia o temas sensibles. Las marcas todas quieren ser jugadas, pero no tanto, no se meten en cuestiones muy actuales. Desde el lado del artista, nosotros intentamos generar un tiempo y espacio de devoluciones de aplicación, porque el artista está muy volado y vos tenés que tratar de que se cumplan los tiempos de trabajo. Las marcas no van a entender los procesos creativos de un lugar y el artista no va a entender las necesidades de la marca, entonces vos tenés que generar esa unión para que funcione coherentemente en tiempo y espacio la entrega, las devoluciones y las correcciones.

¿Cuáles son las tensiones más comunes que se generan dentro de ese proceso?

TS: La principal es cuando la marca propone un artista que vieron lo que hace y le encanta y después le dicen de meter una flor, y en nuestra marca los corazones son muy importantes “por que no le ponen un corazón en el costadito”, o dicen “hay mucho rojo” y el artista solo pinta rojo. Me ha pasado infinitas veces que la persona de marketing se vuelve como un artista y quiere meter mano dentro de la intervención y dentro de la idea creativa del artista, eso es lo peor que te puede pasar y lo que más me ha pasado. Yo he tenido reuniones con directores de marketing y me dijeron de agregar un túnel porque le encantaban los túneles, entonces ahí me siento y les digo que les busco un artista que solo pinte túneles, no podés decirle a un chico que hace vacas que pinte túneles y me pasó muchas veces. Después la otra es incluir los logos dentro de diseños en los cuales el artista dijo que no los iba a incluir. Otra de las cosas que me

pasaron son peleas y tensiones y un tire y afloje hasta que el artista o el cliente terminan de cerrarlo. Lo primero que tenés que decir es qué no y que quede claro y por escrito y se firma en contrato, no hay nada más para decir. La marca intentando meterse en el proceso creativo es una de las cosas que más generan tensiones y después meter mucha pauta de branding dentro de lo que es la propuesta creativa del artista, eso genera también bastante bache. Las devoluciones poco claras del cliente al artista, cuando las devoluciones de la marca al artista son muy vagas o subjetivas, o a uno le gusta y a otro no. Desde el lado del artista ofenderse, porque no están acostumbrados a que alguien haga devoluciones sobre sus piezas de arte. Esto no es un trabajo de publicitario, las marcas suelen trabajar con artistas como si fuesen creativos publicitarios en los cuales uno puede cambiar la pieza un millón de veces hasta que quede de acuerdo a lo que ellos quieren y la publican; pero del otro lado, no tenés un creativo que está acostumbrado a las presiones y a los cambios constantes, tenés un artista que no se siente cómodo en esa postura y en ese rol. Te estoy hablando de los peores casos. Después tenés gente que es súper abierta, artistas que son predispuestos a hacer millones de cambios y les divierte porque sienten que eso les genera algo mejor; pero, por lo general, el ego duele cuando hay una devolución y las cosas no son tal cual están, uno tiene que hacer un camino para una receptividad un poco más positiva de ese cambio.

¿Cómo es esa bajada del brief o ese proceso que ustedes hacen con el artista? ¿Cuáles son los pasos?

TS: Primero me siento con ellos, sobre todo el trabajo del artista cuando vos lo conoces es mucho más fácil trabajar que cuando no conoce su trabajo. Cuando yo cierro un proyecto entre un artista y una marca me interesa que la marca tenga muy en claro que es lo que el artista hace, entonces cuando veo treinta obras y la marca me dice que cinco la representan más que las demás, yo me siento con el artista y le digo que la mirada que tiene en esos cinco es lo que ellos sienten que los acerca más a lo que son como marca. Lo primero que uno hace es decantar, por que uno tiene un espectro de trabajo y una base. Entonces primero sacamos la parte que no va de uno, y en qué se tiene que enfocar. Después analizar qué es lo que hace la marca y a quién le habla, qué es lo que queremos comunicar, porque estamos haciendo esto, trabajamos un mensaje, una temática especifica, trabajamos un código de color, esto tiene que estar en primero o segundo plano, esto va a estar en un packaging, esto va a ser una intervención en un local, etc. Lo que hacemos en ese momento es bajar y decodificar que es lo que la marca quiere y trabajar distintos bocetos. Por lo general trato de que haya dos o tres caminos diferentes porque siento que si al artista no lo obligas a que piense más de una idea se enamoran de esa idea y no

los podés sacar de ahí porque es lo único que hicieron y se enamoraron. Tienen que trabajar caminos distintos, obviamente van a tener una preferida, pero todas son tuyas y a mí me resulta cómodo porque cuando voy al cliente, el cliente siente que tiene el poder de decisión sobre algo que para mí es clave. Cuando el cliente no tuvo ningún tipo de injerencia y de poder de decisión, se siente fuera del proyecto. Por eso, muchas veces hago una reunión previa para que le cuenten de dónde vino la inspiración y por qué salió, para que haya una conexión entre el artista y la marca, cuando hay conexión la marca siente que participo de alguna manera en ese proceso creativo inspirándolo, mostrándole el camino, dándole magia. La persona de marketing, si llego a la instancia en que se le ocurrió trabajar con el artista es que le divierte; si no te divierte, no lo haces. Va a querer ser súper proactivo y se va a querer meter, es fan del artista y le gusta. Yo necesito que haya una conexión porque todo va a fluir de otra manera. Y después, yo le entrego distintos caminos en los cuales mi trabajo es empujar el que yo creo y artista cree que es correcto y trabajar con la marca para que eso se ablande, se justifique, para que eso gane camino, etc. Yo en el momento creativo intento de que haya conexión y que la marca se relacione; por eso es muy importante la personalidad del artista mas allá de su obra. A veces te fumas a alguien más complejo porque vale la pena el resultado, pero en general tiene que haber una cuota de ambas partes, talento y personalidad.

¿En qué medidas se pueden apreciar los resultados de estas activaciones? ¿Cuánta incidencia tuvo la colaboración en la campaña y cuáles son los indicadores que expresan la interpretación del rendimiento? ¿Cómo sé si fue exitoso o no y cómo lo mido?

TS: En esa parte, en general, tenés los indicadores formales. Por ejemplo, en un packaging se mide en un termino de ventas. Después cuando trabajan con artistas y con intervenciones por ejemplo en la vía publica, yo lo mido mucho por toda la repercusión que después tiene en los medios, no en la forma lineal. Nos damos cuenta cuando una intervención callejera que tiene que ver con muralismo, vemos el impacto que tiene después en la gente que va al hacia el lugar, que se saca fotos, el artista lo comparte. Igual nosotros somos intermediarios, nos pasan los resultados. Justo estoy trabajando con un artista que me está contando de que hizo un montón de intervenciones para un packaging y después midió mal y no lo mandaron a producir. Hay marcas que necesitan tener el apoyo y la justificación para poder trabajar con el artista o no, y que no les importa la imagen de marca y les interesa asociarse a un artista para usar sus canales o usarlos de embajadores o intervenir espacios en locales o de vía publica con su arte. Mas que medirlo yo, me pasan los resultados. Salvo cuando hicimos de agencia de Alto Palermo, entonces nosotros ahí si medimos, pero porque somos la agencia de ellos. En general cuando

nos llaman de agencia, nos llaman marcas; son como proyectos muy específicos que se trabajan dentro de una campaña 360°, entonces nos quedamos con la información de ese canal. Depende el proyecto en realidad, puede ser las ventas, después vienen los medios. Si trabajamos como embajadores ahí si medimos la marca y las redes propias del embajador que tuvo esa unión con esa marca de lifestyle. También después nos pasa que se empiezan a generar cosas, con el gobierno de la ciudad, que no es una marca de lifestyle, pero abre ese espacio y generó una repercusión a nivel casi urbana, casi de arquitectura. Se tocaron un montón de temas y modificó un barrio, entonces lo hace hasta propio la gente del barrio. El nivel de impacto que tuvo en términos de vecinos, en términos de propuestas de valor que de pronto empezaban a levantar todo. Al año de hacer este festival, abrieron cinco o seis cafés pero en un barrio donde antes no había nada, entonces es muy difícil de medir.

¿Qué recomendaciones le das a las marcas para que trabajen más en este tipo de proyectos? ¿Qué es lo que está faltando en este tema, que falta investigar, que falta en el ambiente?

TS: Oportunidad, para mí es espectacular, yo veo afuera y primero hay una democratización de lo que es el arte, el arte en la calle y los artistas. Cada vez hay más apoyo a lo que son propuestas creativas, dentro de las redes sociales y afuera. Se están democratizando mucho las diferentes expresiones artísticas y me parece que el mercado del arte es como súper complejo. Los artistas necesitan ese financiamiento y ese apoyo de las marcas, y si las marcas fuesen más abiertas e inteligentes, entenderían que hay como muchas oportunidades en apoyar un montón de artistas y que llegarían y serían muy bien recibidos por su target por hacer esto. Yo viajo mucho y estoy en contacto con las cosas que se están haciendo afuera y la realidad es que cada vez más chicos de animan a hacer lo que quieren y eso incluye que antes era “te vas a morir de hambre”. Ahora es “hacé lo que quieras que va a haber una forma de que haya una recompensa y puedas vivir de eso”. Las marcas serían un buen vehículo para lograr que todo esto suceda. Y del otro lado, tendrían un montón de contenido diferencial, novedoso y auténtico para comunicar a sus consumidores. El trabajo de la publicidad solo para vender es un modelo que está cayendo en desuso y yo creo que si las marcas apoyaran propuestas de diseño y calidad que vengan desde el amor al arte propio y el amor pensando en sus marcas y usando sus marcas como vehículos sería fabuloso. Por otro lado, cómo medirlo. Yo creo que hoy con las redes sociales sería muchísimo más fácil medir todo eso y medir el impacto que tienen distintas marcas y distintas intervenciones y relaciones con artistas. Louis Vuitton acaba de lanzar una mega unión con un montón de artistas urbanos que son espectaculares, están imprimiendo todos

sus locales, están armando un montón de intervenciones para que haya un equilibrio entre la venta online y la venta en los locales, entonces los artistas están interviniendo los locales. Está buenísimo que esto suceda, porque si las marcas grandes lo apoyan empieza a bajar a todas las demás. Después se puede medir porque es información que se empieza a viralizar y es contenido que la gente empieza a aplicar y que viene de la cabeza de un artista. Vos tenés, por un lado, el creativo publicitario, pero, por el otro lado, tenés un montón de gente que podría estar pensando no solamente en términos de arte propio sino en términos de arte para una marca y eso para mí funcionaría espectacular como modelo de agencia diferente. No solo como un apoyo al artista, sino utilizar al artista como fuerza creativa para una marca.

¿Tenés algún proyecto en los últimos cinco años con una marca de lifestyle?

TS: Cuando hicimos CityWomen trabajamos con un artista, y es bastante disruptivo el caso porque se trabajó con un diseño que nada que ver, una corazoncito en una tarjeta de crédito cuando nunca había sucedido y fue disruptivo en términos estéticos y visuales. Es un ida y vuelta para que acepten una ilustración así en un banco. Mi marido lo hizo. Fue algo totalmente distinto para él, también porque tuvo que hacerse lado de lo que estaba haciendo y dibujar para el banco. Puede ser un caso interesante lo que sucedió y como trascender un producto financiero para la mujer, que tuvo de segmentar un producto por género todo a través de un producto visual.

- **ALAN BERRY RHYS**. Artista Plástico. Ilustrador
  Entrevista realizada el 18 de julio de 2019 por videoconferencia de BlueJeans.

¿Con qué finalidad y de qué modo vos arrancás a trabajar con una marca en este tipo de activaciones?

ABR: En general, desde mi punto como artista, hay dos maneras en las que me contactan las marcas. Una es como ilustrador, que en realidad viene a través de una agencia y está muy pautada, yo no tengo mucha incidencia en la pieza. Por lo general esta armada y pautada o por lo menos esta armada la idea de lo que tiene que decir. Vienen y me dicen, Alan necesitamos que ilustres una botella o una mano con tu estilo y a veces hay que armar un poster, un universo. Por ejemplo, yo ahora hice unos para Seven Up que salieron por todo Buenos Aires y con una agencia de acá, y eso ya venía seteado "hay que hacer un barco, una botella de Seven Up, en un mar de Coca-Cola". Entonces yo ilustré. Hay referencias siempre de mi trabajo de hacia donde tienen que ir, y ahí hice la ilustración. Después, la otra opción, es cuando la marca se quiere asociar con mi obra o con mi persona, en la que en general me utilizan mas como artista, como cuando con Nike generamos una obra, o cuando es para personalizar algún producto, para birras e implementar en latas, etc. Por ejemplo, ahora con Penny Skateboards, una marca de skate que el año que viene cumple 10 años, me contactaron para hacer una colección con mi nombre para festejar los 10 años, hicimos una colección de tres skates. Esos son los proyectos que mas me gustan y. en general, son los proyectos que pagan menos. Igual pagan re bien, pero a nivel internacional, en teoría deberían pagar más por que están utilizando tu nombre, pero pagan menos. Siempre los que más me rinden son los proyectos de ilustración puros que llegas a tele, que llegas a vía pública y hay mucha guita, porque cobrás por derechos. Si vos me preguntas qué me moviliza en eso, la verdad es que la plata, no me moviliza tanto cuando hay ilustración pura, me puedo divertir un poco más, un poco menos. En general, ahí ya estás mas involucrado directo con la marca y no siempre hay una agencia de por medio en ese tipo de cosas, porque a veces la creatividad de la pieza por más que este seteada ya la activación, la terminas poniendo vos. Entonces la verdad es que a mí me encanta, si pudiese trabajar solamente de eso, estaría buenísimo, la verdad que sería mi objetivo. Ahora me salió lo de Hurley que estamos haciendo una colección de remeras, y la idea es cuando termine esas cinco remeras hacer unas camisas y unas mallas. La idea es hacer como una Long Term Relationship con ellos para ir haciendo más cosas. Son los proyectos que mas me gustan. Ojalá que sigan saliendo ese tipo de proyectos, y si encima son con marcas de skate, o de surf o marcas que a mí me copan, muchísimo mejor.

¿Cómo haces el filtro de con que marcas trabajas o no trabajas?

ABR: En general, nunca le dije que no a una marca o un trabajo, y si les dije que no fue por tiempo, porque a veces lo tiempos no me dan por que estoy con otro trabajo o por la plata. En general, siempre los "no" fueron por eso, me interesa más el proyecto que la marca. Por ejemplo, ahora me salió un proyecto para un chico de Corrientes que tiene una empresa de venta de ascienda. Es joven, y me dijo que le gustaba lo que hacía y mi imagen sobre el litoral, entonces me pidió que le haga tres posters, pero con libertad absoluta. Es un proyecto que me re copa, porque no solo tengo que trabajar para marcas re cool, trato de pensar un poco cual es el proyecto y que es lo que me están proponiendo y a veces me entusiasma más o menos el trabajo. También muchas veces cuando laburo para gastronomía acá en Argentina tiene que ver más que nada con si me gusta el restaurant, si me gusta quien me lo está pidiendo, porque generalmente la plata acá no rinde tanto y me conviene hacer trabajos de afuera. En general, miro eso, un poco más el proyecto, porque también siento que las marcas, por más que hay marcas con las que yo me siento a gusto, en el fondo el capitán es el mismo, los dueños son todo lo mismo, no es que si vos laburas para Vans decís que estás trabajando para la contra cultura absoluta. Entonces siento que trabajar para Vans es lo mismo que trabajar para una marca de puchos. Justo el otro día estábamos en Francia con unos amigos, con un amigo sudafricano que es animador y que era uno de los directores de una productora de animación y posproducción muy grande a nivel mundial. El es como un director externo ahora y estaba fichando para trabajar para el ejército de Estados Unidos, donde hay un límite importante, pero lo que hablábamos es que en principio empezás a mirar los fondos de capital y son mediamente los mismos. De repente tienen de inversores a los que hacen armamento, que tienen fábricas de armamento para el ejército y en el fondo siempre el mismo el beneficiario final gigante. Lo que lo hizo aceptarlo fue entender el mensaje, y el mensaje que le estaban proponiendo estaba bien, un ejército que se proponía a ayudar en los momentos de situaciones de desastres naturales, (obviamente no hablaban de invadir Irak, o ir a masacrar niños a Siria), hablaban de las partes más lindas. Esa parte del mensaje si te pones en fino, creo que no podés laburar para ninguna marca, terminás laburando solamente para chicos como Nacho (Cattaneo), que me encantaría, que tienen su marca propia, que se que la están remando y que por más que le va bien, no es que esta lluvia de dólares. Entonces si pudiese laburar solo para gente así, laburaría. Pero bueno, me gusta la plata también en el fondo.

¿Qué nivel de especificaciones te tiene que bajar a vos la marca para que puedas empezar a trabajar? ¿Cuáles son las cosas claves que la marca tiene que tener en claro antes de venir a vos?

ABR: A mí en general lo primero que yo le pido a las marcas siempre, es que me bajen de mis laburos 5 trabajos que están dentro del universo que ellos quieren. Por ahí me podés decir, están dentro del universo, pero queremos con otra paleta o con nuestra paleta, si tengo la mujer desnuda decirme si tienen que estar vestidas, etc. Muchas veces pasa que muchas marcas se quieren asociar conmigo como artista, pero después quieren quizás un ilustrador. Si vos te querés asociar conmigo como artista, querés que haga un mural y te querés acercar al arte, elegí 5 imágenes mías que podrían ser ese mural, mas o menos cambio de palabra, más o menos alguna cosa, pero que vos estarías contento. Cuestión de que estemos seteados. Yo me acuerdo de que hice uno con Brahma que me termine bajando, primero me bajaron que estaba para hacer lo que yo quisiera, después hago lo que yo quiero y me dicen que no, que en realidad no va con los valores de la marca. Ajuste un poco esto, y me dijeron que ponga la lata en grande y dibuje una olita al lado. Eso es un trabajo de ilustración y se cobra otra cosa. No me copa mucho hacer esto, si lo hago, no quiero que aparezca mi nombre. También es muy importante cuando la marca se quiere asociar a vos, si yo me voy a asociar con mi nombre, que el proyecto me guste y me represente en cierta manera. Creo que lo que me sirve a mi es que ellos tengan muy claro que cuando se están asociando a mí, es mi obra, y no es una ilustración de lo que ellos quieren, entonces eso en general me sirve bastante. Y después en cada proyecto, a veces esta bueno tener mas libertades o a veces esta bueno que te bajen más claro, depende también un poco de la persona. Por lo general, esta bueno que te den la libertad y que confíen en tu manera de estructurar la pieza, elegir el color, manejar la tipografía, etc. Por que básicamente te están buscando por que les gusto algo de eso. Entonces yo creo que confían en que me están eligiendo por algo, que hay un recorte en elegirme a mí, entonces debería haber una gran parte del trabajo ya resuelta.

¿Qué otras condiciones se tienen que dar entre marca artista para que vos puedas hacer tu trabajo? Como ser el tiempo, la visibilidad, los valores, los ejes, etc.

ABR: El tiempo siempre es relativo al proyecto. Por ejemplo, te puedo hacer un poster en 3 horas y no tengo problema, puedo trabajar rápido. Siempre cuanto más tiempo tenés, más tiempo hay para masticar las cosas, mas idas y vueltas pueden haber. Pero bueno, siempre hay un equilibrio en el tema tiempo y en el tema idas y vueltas. Esta bueno que la otra persona este comprometida pero que tampoco sea que quiere hacer su pieza, si no te comprometes no

termina saliendo nada y si te comprometes demasiado y te pones muy hincha terminas forzando la pieza a algo que vos tenés en tu cabeza y no es lo que yo genero. Entonces te estás perdiendo al fin y al cabo de haberme contratado, que es básicamente permitir que yo plasme un poco mi visión del mundo. Cuando vos me estas trayendo a mí, cuando vos haces una obra estas mostrando una mirada del mundo como contexto que nos rodea, yo tengo un recorte sobre el mundo, una mirada que le lleva a ciertos colores, a cierto universo, a ciertas estructuras, a ciertas tipografías y entonces en teoría vos deberías estar acercándote un poco a esa mirada que yo tengo del mundo, deberías querer apropiarte un poco de ese recorte que yo hago de la realidad, y que lo podemos adaptar pero que básicamente lo que vas a hacer es mostrar el recorte de la realidad que tiene Alan. No es una ciencia exacta, un proyecto de análisis financiero que necesito que me bajes todos los libros de los últimos 10 años. Hay veces que la electricidad fluye, se conecta y se genera proyectos increíbles y hay veces que no. Yo creo que básicamente está en entender el porqué estas eligiendo ese artista, y entender que es lo que me gusta de ese artista. Cuando vos entendés eso y se lo podés hacer saber al artista, es cuando más facilidad hay. En cuanto tiempo, cuando hay más, es mejor.

¿Cuáles son las tensiones más comunes que se dan en el proceso y las que vos más sufrís?
ABR: Con lo que más sufro es cuando me quieren meter mano en mi obra y quieren usar mi nombre, por que cuando hago una ilustración que nadie sabe que la hice yo, no la publico en mis redes, me viene el feedback "Alan esto ponelo de color violeta", y lo hago. Pero bajo mis ideas, y me dicen que esto no va por tal y tal cosa, lo pruebo y te mando las dos opciones para que veas y lo puedas comparar, pero si vos lo querés hacer así está todo bien, ahí vos sos el capitán del barco. Pero cuando vos querés usar mi nombre y querés que yo publique en mis redes, es otra cosa. Yo tengo que estar conforme con lo que estoy mostrando, tengo que sentir que lo que estoy mostrando a mi me representa, y que lo que yo estoy mostrando es parte de mi universo. Sino, pagáme el fee de ilustrador, no me utilices a mí, no te publico nada en las redes, no quiero aparecer en ningún lado, no quiero que nadie sepa. El 80% de los trabajos comerciales que hago no aparecen en mis redes, en ningún lado. Porque no tienen que ver o porque no me siento tan cómodo.

Sobre los proyectos que si están asociados a tu nombre, ¿cómo medís si fue exitoso o no, o si tuvo el rendimiento que esperabas o no, o si te sumo o no?
ABR: Por un lado, me copa que el cliente este contento, independientemente de si después la pieza la entregas y están chochos y contentos, y cuando salió la activación a vía pública, a nadie

le gustó, que puede pasar. Lo importante es que quien me contrató sienta que mi trabajo estuvo hacia lo que ellos estaban buscando. Y después, por otro lado, yo tengo que estar contento con la pieza final. Por ejemplo, con el de Nike yo quedé re contento con la pieza final, tuve libertad, lo armé, lo produje, quedé contento, el capo de Nike y ustedes quedaron contentos y me encanta. Yo siento que fue un proyecto exitoso. Por ahí me hubiese encantado que tuviese más repercusión o un presupuesto real, pero era chiquito y estuvo buenísimo. Ojalá todos los proyectos fuesen de este tipo, no siempre se da de generar una obra a mano. Por ahí, ese mismo arte podría haberse convertido en una animación, podría haberse convertido en una vía publica, eso me encanta, me encanta cuando mi obra se desdobla en un montón de diferentes tipologías y piezas. Me encanta generar sistemas de comunicación que se desdoblen de una misma pieza o de una serie de piezas. Eso me parece que esta buenísimo, es una cosa que me gustaría que me pase con todo. Por ejemplo, lo de Penny Skateboards me encanta porque vamos a hacer un video mío presentándome. Seguramente viaje a Australia el año que viene a presentar, entonces todo ese tipo de cosas están buenísimas, curran con un buen registro. A un buen artista siempre le sirve, esta buenísimo el registro de la acción en video o fotos. Lo que hice para Puma en Chile, es un video de 8 minutos, después hicieron el lanzamiento y hay un video del lanzamiento, yo en ese momento era artista de Puma con Barbie Bertani, me llevan a Santiago, me dan USD 10.000 para hacer una intervención en este espacio (aparte de mis honorarios), pero los 10.000 dólares yo los tenía que rendir. Me dieron tres semanas y yo ahí me contraté asistentes, arquitectos para la estructura, era una pared de doce metros de ancho por cuatro metros de alto en el GAM, que hay una vitrina gigante. Hicimos el proyecto ese y fue re lindo porque yo tenía una productora que me seguía todo el tiempo, filmaron todo el proyecto, toda la idea, escucharon lo que tenia para decir, yo creo que hubo un dialogo que estuvo buenísimo. Ese fue un proyecto perfecto, lo mismo el que estoy haciendo con Penny Skateboards.

¿Te parece clave que haya un rol de intermediario entre vos y la marca? ¿O preferís trabajar directamente con las marcas por mas que no hablen el mismo idioma?

ABR: Depende. Por ejemplo, con Fede (Platener) es un placer trabajar porque es un tipo que te da mucha libertad y te escucha mucho, que es lo que vos necesitás, y tiene esa cintura para entender que necesita cada artista y cómo le tiene que hablar a cada artista. Pero, por ahí me ha tocado algunos casos donde es un perno tener a alguien en el medio, y preferís hablar directo con la marca, porque al final hay un teléfono descompuesto y me complica la vida. Todo depende siempre de los seres humanos que estén en el medio, si es un tipo que entiende su rol, que no quiere protagonismo, que entiende que tiene que ser un facilitador, que tiene que ser un

tipo que te resuelva problemas, ahí está buenísimo. Cuando no, no está bueno. La productora en el proyecto de Puma, yo hablaba con Puma, me dieron una libertad absoluta. Presente un proyecto muy rápido de lo que yo quería hacer y me aprobaron, y después fue libertad absoluta, no se metieron mucho. Y la productora era una productora audiovisual que me seguía para hacer el documental que esta buenísimo porque a ellos les puede contar bien, estaba la instalación, después estuvo el evento, después hubo unos posters y unas gigantografías que hicimos para presentarlo, después estuvo el video del evento, el video del proceso, como que hubo toda una serie de estructuras alrededor que esta buenísimo. Para que no sea nada más lo hice y ya está, y no sale en ningún lado, en prensa y queda encajonado. A nosotros nos gusta que las cosas circulen, que se muestren y está bueno cuando vos le entregas material al artista con el cual él se siente cómodo. Yo me siento cómodo cuando me entregan unas buenas fotos o un buen video, un buen registro de lo que yo hice, me encanta, lo comparto y a veces esta por contrato que tengo que hacer ciertas publicaciones y a veces si tengo un buen material lo comparto igual, pero porque me diste un buen material, entonces eso esta buenísimo. Hay que darle al artista un buen material para que tenga ganas de compartirlo, siempre esta bueno.

¿Qué pensás que la marca viene a buscar en vos a la hora de hacer esto? ¿Es para conectar con el consumidor? ¿Por qué lo hace?

ABR: Con un artista en general, hay dos temas, te puedo hablar desde un lugar cultural, para las marcas es vestirse de corderitos. Vienen, se acercan a un artista para mostrar lo conectado que están con lo que está pasando y con el consumidor, lo nuevo, la gente sensible. Hay un montón de cosas que significan asociarse a un artista. Hoy las marcas ya se dieron cuenta que los medios de comunicación masivos son un locutor que ya no tiene tanta fuerza y por ahí tiene más fuerza que el mensaje se transmita a través de un artista, de un influencer, de un actor, etc. La otra vez estaba dando una charla y un chico me pregunta, si yo pensaba si ciertas tendencias iban a llegar después al mercado, y yo le decía claro, vos imagínate que el mercado se comió al punk, que es el movimiento contracultural más importante. Hoy es el colmo que haya llegado a ser parte de comunicación de una marca. Entonces el mercado se lo devora porque es muy vivo, es como un organismo vivo que dice, este es el lenguaje que están hablando mis consumidores o mis objetivos, y habla el lenguaje que hablan ellos y lo destruye. Por ejemplo, hablando con una amiga me dijo que pensaba que yo escuchaba más rock, y hoy en día el rock es lo menos contracultural que hay. Tampoco es que me hago el contracultural, me copa el mercado y me encanta jugar con eso, pero por ahí hoy es mas contracultural que te guste Ariana Grande que el rock, que es el cliché del cliché. Me parece que las marcas en general se acercan

desde ahí, como una especie de medio y te utilizan como disfraz para su mensaje, para que vos le adornes el mensaje siempre tratando de apropiarse de ciertas características que tiene que tener tu obra. Mi obra tiene una característica fresca, muy colorida, tropical, que se nota que está hecha a mano, una marca se acerca para humanizarse cuando se acerca a mí, entiendo yo. Por que se humaniza desde el lugar de, tenemos una línea o una tipografía que está hecha a mano, tenemos un manejo fresco, somos amigables, hay un motón de componentes que les gustaran. Por eso se acercan. Después me parece que en general las marcas también se acercan a ciertos artistas y tenés que entender que estás trabajando con una marca y aceptarlo, tampoco hacerte el loquito de yo no quiero trabajar, es decir, quiero trabajar con una marca, quiero que me paguen, pero me quiero hacer el loco. ¿Vos estas trabajando con una marca? Acéptalo y que te paguen como un profesional, si vos querés que te traten como un profesional, compórtate como uno, entrega en tiempo y forma, si tenés que ir a un evento tenés que ir entendiendo cuál es tu función en ese evento, no podes caer vestido de cualquier forma, no podes caer con unas zapatillas que son de otra marca, y si no te las dan las zapatillas que te las deberían dar, te llevas unas vos de esa marca, pero no podes caer con unas Vans, por que no estás entendiendo tu rol y entonces así como le pedimos a las marcas que entiendan cual es las responsabilidades que tienen cuando están trabajando con un artista, vos también aceptaste trabajar con una marca y aceptaste ese juego. Y en el fondo estás haciendo un bien hacia la marca, entonces cuando yo trabajo con una marca trato de comportarme profesionalmente, si estoy trabajando con esa marca no comunico nada de otra marca por más que el contrato no diga nada. Yo me acuerdo cuando vino Alec Monopoly con Puma, a los dos días comunico que estaba comprando unas Nike, hay que tener respeto. Ahí es donde yo digo, está todo bien con hacerte el loquito pero si vas a trabajar con una marca, acepta que estás trabajando con la marca porque si no todavía me hago el rockstar. Es un ida y vuelta y los dos tienen responsabilidades, y los dos tienen que tener tiempos y formas, también tenés que entregar los archivos bien, en alta, si entregas una obra, entregarla bien envuelta, en tiempo. Vos pensá que del otro lado hay una persona que sos vos que es como vos, que se quiere ir a la casa, que no quiere tener problemas con el trabajo, y si vos le complicas la vida, no te llama nunca más. No le importa que seas el mejor artista del mundo, se quiere ir a la casa, no quiere tener problemas con el jefe, en el momento que hay que hacer la presentación de la activación quiere tener todo prolijo, entonces si te piden que entregues una memoria de lo que vos hiciste, entrégala bien, bien redactada, sin errores, entregale una bio que este bien hecha. Si vos les entregas cualquier cosa, para la otra persona es un caos, si sos uno de los mejores artistas del mundo seguramente no tengas problema, pero yo que siento que soy un medio pelo, se que en parte mi plus es comportarme profesionalmente.

Y si no, anda a hacer arte y no te juntes con las marcas y anda y vende en plaza Francia. Porque siempre hay eso que se quejan de todas las posibilidades que tendría que tener la marca y ellos no quieren tomar ninguna responsabilidad, entonces hay como una situación media como de rockstar, entonces pará campeón, hay cincuenta mil artistas atrás, te pego un cachetazo y busco el próximo.

¿Qué recomendación le das a la gente que esta laburando en las marcas o para futuros chicos que quieran trabajar este tipo de proyectos para tomar la decisión de hacerlo?

ABR: Para los chicos, comportarse profesionalmente, si vos querés ser profesional y querés que te paguen como un profesional, primero tenés que comportarte como un profesional e invertir vos. Por ejemplo, para mí la Cintiq (que es esta pantalla que yo tengo acá que vos podés dibujar en la pantalla), te cambia el tiempo de trabajo, la calidad del trabajo, la calidad de tus trazos, todo. Sale USD 2000 que es mucha plata, pero en general todos lo que vinieron acá al evento pagaron 1000 o 2000 pesos para entrar a escuchar las charlas, y si viniste de viaje te gastaste al menos cerca de USD 500, en el verano te vas a gastar otros USD 1000 al menos yéndote de viaje, y yo en un momento apreté los dientes, no me fui de viaje y me compre la Cintiq y la computadora , hice mi primer muestra en la que nadie me compro ni una obra. Y me gaste como 5000 pesos que en ese momento era mucho. Hoy una muestra sale USD 10.000 montarla en total, con el tiempo y el viaje. Pero vos tenés que entender que si vos no crees que eso en algún momento se va a redituar, y te quedas ahí esperando que te descubran, seguro al top 3 los descubren en algún momento pero yo siempre supe que era uno del montón y que tenía que demostrar desde otro lugar. En este momento los futbolistas que saben que no son Messi y aun así Messi es el tipo que se queda entrenando hasta último momento, da las entrevistas que tiene que dar, no dice boludeses en el micrófono. Tenés que entender que sos parte de un negocio y si vos no vas a invertir en vos no podés pretender que otro invierta en vos. Si vos no crees que vale la pena invertir en vos, como vas a convencer a otro de que invierta en vos. Después lo que le digo a los chicos también es que traten de buscar su estilo. Y a las marcas en general que quieren hacer esto, les diría háganlo más, esta buenísimo, y confíen a los tipos a quienes están llamando, y confíen y traten de entender cuando vos estas llamando a un artista visual tendría que ser una persona medianamente inteligente a la cual involucres en el proyecto desde un inicio. Esta buenísimo que las cosas vengan claras, pero una vez que te toco el poster también escúchalo. Me ha pasado mucho que me dicen ¿Por qué no venís a pintar en vivo? Mira suena hermoso el vamos a ver un artista pintar en vivo, el momento, el aura del momento artístico. Pero no es divertido verme pintar a mí porque yo pinto todo plano y es

aburrido. Yo esto se los explico a las marcas, cuando me escuchan esta buenísimo, y cuando no me escuchan en general yo siento que se pierden algo, si vos querés alguien que pinte en vivo busca alguien que pinte en aerosol, alguien mas performático, que haga una obra más grande, que suelte, que tenga un trazo mucho más suelto, yo no soy así, mi fuerte esta por otro lado. Entonces yo les propongo en vez de pintar en vivo, hagamos una impresión en vivo si necesitas y te llevas el poster a tu casa, o hagamos un video y te llevas el video y damos una charla, pero no me pidas que haga algo así. Siento que las marcas tienen que escuchar al artista y confiar en que el artista les va a proponer algo. Yo lo entiendo y otros artistas también lo entienden, y pienso en este chico y me parece inteligente siempre que lo escucho hablar y el tipo de activaciones que él hace entiendo que muchas veces tiene que haber metido mano, no solo en la obra, sino en la activación, y decirles te va a ser mucho más potente si hacemos este formato en vez de este otro. Me parece que está bueno involucrarlo al artista.

- **LOLO ARMENDÁRIZ. Artista digital.**

  Entrevista realizada el 15 de julio de 2019 por videoconferencia de BlueJeans.

¿Con qué finalidad se hacen las colaboraciones entre marcas y artistas? ¿Y de qué forma y cuáles son los modos de interacción mas practicados en este tipo de proyectos? ¿Por qué la marca sale a buscarlos a ustedes? ¿Qué te llega a vos cuando vienen a buscarte?

LA: Desde el lado del artista, siempre está bueno si el team está bueno, porque muchas veces pasa que te caen con teams que no existen. Cuando es en una estructura como la que se dio en React que, además de la propuesta, hay presupuesto y movida, esta buenísimo. Siempre esa visibilidad desde el lado del artista te da un montón de contextos para poder hacer lo que quieras con tu obra y eso no siempre se da. De el por qué las marcas lo hacen, yo calculo que tiene que ver con las ideas y con el punto de vista que le puede dar un artista a uno de esos proyectos.

¿Cuáles son las expectativas si trabajas en este tipo de proyectos? ¿Qué esperas cuando trabajas con una marca por primera vez? ¿Por qué harías esa colaboración cruzándolo con tu arte?

LA: Yo creo que siempre lo artístico lo usan para marcar el punto de vista y siempre es el mismo, la visibilidad, poder hacer lo que tenés ganas o lo que te representa. Trabajar con marcas siempre te da un contexto mucho más oficial de alguna forma. Desde la visibilidad y lo presupuestario, mas en argentina que nunca hay plata para nada, desde gobierno y cultura nunca hay plata para hacer cosas piolas. Y eso en marketing no pasa, históricamente en todos los trabajos que realizamos con marcas, siempre haces cosas que no podés hacer estando solo o con presupuestos típicos de arte, al menos en los rangos normales. Porque después hay un mundo del arte muy mainstream que por ahí maneja esos cánones. Es un marco en donde te podés mover más libre, al menos a nivel capacidades y las cosas que podés hacer.

¿Qué tenés en cuenta vos para aceptar o no una propuesta? ¿Y cómo es el proceso que vos haces de selección de marcas?

LA: No hay mucho filtro de ese lado en realidad, lo digo artísticamente en cómo trabajo todo se resume a lo mismo, a lo que podés hacer con lo que te dan. Si la propuesta es muy tirada de los pelos, que te escriben como si la marca en si ya fuera suficiente motivo para convencerte, y ahí es cuando decís que no. Ojo, por ahí son cosas que pasan más en Argentina, acá veo que las marcas ponen más movidas para hacer cosas artísticas y allá no pasa tanto eso. El filtro en realidad es lo que vas a hacer en relación a lo que te puede dar la marca o la propuesta. No

quiero reducir todo a presupuesto y lo que se puede hacer, pero justo en Argentina que está en una situación bastante complicada todo se termina reduciendo eso más que nada desde lo artístico. Mi rubro implica ciertas bases, no es que puedo agarrar y pintar directamente, a veces implica equipos, movidas, instalaciones, estructuras, pantallas, etc. Por ahí lo mío está muy limitado a ese tipo de estructuras y cosas, después hay cosas más virtuales como por ejemplo un filtro de Instagram, que está de moda pero no se puede explotar mucho todavía.

¿Qué especificaciones tiene que desarrollar la marca para que vos puedas empezar a trabajar?

LA: Hay veces que directamente esta todo en el brief, lo que se quiere lograr, más que nada en las campañas pasa mucho. Cuando quieren largar algo viene todo mucho mas armado, después cuando es para un evento random, tenés que ponerte a pensar un poco sobre qué vas a hacer en base a los criterios que te mandan.

¿Cuáles son las cosas que operan sobre lo que vos vas a hacer? Y dentro de eso ¿preferís llevarlo directamente con un cliente o con una agencia?

LA: En realidad muy pocas veces es directo con la marca, siempre hay agencias de por medio, siempre está la marca pero en una instancia después. En la mayoría de las experiencias que he tenido lo maneja más la agencia y la marca esta mas al margen hasta un momento más avanzado del proyecto.

¿Y para vos eso es mejor o peor?

LA: La verdad es que muchas veces es peor porque hay una cadena demasiado larga y el gran problema es que siempre hay poco tiempo, entonces van corriendo todos los plazos menos el nuestro, y la marca termina viendo todo muy sobre la hora. A veces hay demasiado ruido entre ejecutar el trabajo y la marca, es todo muy al final o todo muy junto, y si a la marca no le gusta o hay cambios es un quilombo. Creo que sí, que a veces es demasiado ruidosa la intervención de la agencia y también tiene que ver mucho con los tiempos que se manejan en publicidad son extremadamente cortos, y en disciplinas como las mías es un tema porque son varias cosas, diseñar, programar, las cosas llevan tiempo, y es un problema.

¿Qué otras cosas te parecen determinantes o que fijan ciertas condiciones para esta interacción artista-marca que te parezcan criticas para el proceso, aparte de entender los tiempos?

LA: Un tema que suelo ver que pasa es que le vendieron algo a la marca sin antes saber si realmente se puede hacer eso. Yo te hablo de mi punto de vista de artista que trabaja en tecnología, se dan por entendido cosas que no están ni siquiera chequeadas si pueden funcionar o no, entonces hay una especie de delegación de responsabilidades y problemas. Vos vendes algo que no sabes si es posible o no, y para cuando llegue a mí en teoría se tiene que poder porque "Luis" tiene un video de Youtube que no sabe si es fake o real y eso es un problema. Hay mucha delegación o herencia de problemas ajenos. El tiempo es el factor más importante de todos y eso es una constante que veo en muchos trabajos.

¿Cuáles son aparte del tiempo otras tensiones que se generan en el proceso?

LA: La verdad es que hace varios años que trabajo con marcas y eso es lo que más he encontrado, porque el resto cae o decanta a ese tipo de cosas, de esos dos factores. También esta esto que te digo de las referencias de cosas ya hechas, eso es terrible, sobretodo que a veces son cosas fake, que no son reales.

¿Hay mucha diferencia entre expectativas de lo que te pide la agencia, lo que la marca quiere y lo que vos generas? ¿Tenés problemas con el "no, eso no se puede realizar"?

LA: No porque ese tipo de cosas se tratan de hablar en el momento en el cual se está encarando el trabajo, como para evitar ese tipo de cosas. Se dejan las cosas claras y evitarnos ese problema. Cuando era más chico si, trabajaba en otros estudios y el que daba el "sí" no era yo, ahora que soy el que da el "sí" yo, directamente si hay algún tipo de cosa que no se pueda hacer, se lo digo al cliente.

¿Cuáles son las características que tiene una activación que pueden operar sobre el formato de la obra, el género de la obra o la tecnología que usas en tu obra mas allá de lo que vos haces? ¿O es muy puntual de cada proyecto?

LA: Sí, todo es puntual de cada proyecto. Cosas que afectan pueden ser un montón, más que nada cuando trabajamos con instalaciones o cosas grandes donde casi cualquier cosa te puede afectar, porque a veces son cosas que no las podés probar hasta que las tenés montadas, por ciertas condiciones. Por ejemplo, si montamos una pantalla de led de 12 metros en el piso, eso no lo puedo probar yo en el estudio, o si usamos algún tipo de cámara específica para alguna instalación, te la puede afectar el sol, te la puede afectar la falta de luz. Hay un montón de factores que pueden entorpecer esto, pero es ya como algo propio de mi rubro. No sé si tiene que ver tanto con la publicidad, pero ya mi rubro es complicado porque consiste en meter

demasiadas cosas con gente, tecnología, arte, y tiene un montón de factores. Entonces es bastante complejo.

¿A vos te contratan por lo general directo o tenés un agente o un gestor cultural?
LA: Mi estructura de ahora es, o soy freelance o tengo un estudio con unos amigos y directamente nos escriben agencias. Me contratan directo, salvo que alguien que conoce a alguien de una agencia se ponga en el medio y nos contacte, que lo tratamos de evitar a pleno. Eso también nos paso trabajando para el gobierno.

¿Pensás que es clave que la persona que haga de intermediario entre ustedes y la marca que va a llevar el proyecto entienda como mucho lo que haces desde el lado experiencia? ¿Qué cosas te parecen que pueden ser claves para que se dé?
LA: Yo lo que detesto en esos casos es cuando esa persona no está en el medio mediando, sino que es alguien de la agencia metido en tu trabajo, es bueno cuando entiende ambos lados y puede dialogar, no cuando le dice a la agencia todo que sí, y a vos te dice "hay que hacer esto". Este es el problema con este tipo de intermediarios, cuando no entienden al menos nuestro rubro y solo dicen que sí, y no entienden cómo funcionan los tiempos y demás.

¿Tiene mucha influencia ese rol en este tipo de actuaciones? ¿Atravesaste alguna vez un conflicto que tenga que ver con ese rol puntual?
LA: Depende el intermediario, yo he trabajado con intermediarios muy piolas que sabían decir que no, sabían negociar y sabían cómo equilibrar el asunto y ha salido todo muy bien, pero también he trabajado con gente que no. Directamente es como tener a alguien de la agencia metido adentro y eso no me copa. La marca no es el enemigo, sino que no te da margen de decisión, es solo hacer lo que quiere la agencia y chau.

¿En qué medida pueden apreciarse los resultados de la activación el rol que vos tuviste? Desde el lado del artista mas allá de las mediciones que puedan hacer las agencias y demás. ¿En qué medida vos decís si fue exitoso o tuvo un buen rendimiento?
LA: A nivel personal me gusta cuando lo que yo hago me representa, básicamente eso. Hay cosas que siento que me representan y otras que no, porque a veces hay marcas que son "hay que hacer esto" y lo hago. Todos los trabajos tienen la impronta que uno le pretende dar, pero hay trabajos como *React* que eran más "hace lo que quieras" que te representan de otra manera. Y tratas de volcar otro tipo de cosas.

¿Vos medís de alguna manera tus expectativas de oficialización y visibilidad? ¿Tenés forma de decir esto fue exitoso para mí?

LA: Hoy con las redes no es solo hacerlo, sino también cómo lo vendes, al menos nuestro medio. Lo medís así por que hay gente que te escribe pidiendo ese tipo de cosas. Me paso que vieron un trabajo que hice y me dijeron tengo $ 30.000, y por esa plata no lo hice, eso es el formato de lo entero, de gente de eventos que lo quieren para un 15.

¿Siempre te contactan directamente por Instagram?

LA: Los trabajos más que nada lo manejan socias del estudio, pero cuando me escriben es por Linkedn o Instagram, yo lo uso un montón para difundir mis cosas y mí día a día.

¿Qué recomendaciones generales o cosas que te parezcan importantes les dirías a las marcas que trabajan con vos?

LA: Lo que más me ha perjudicado trabajando con marcas son los tiempos, veo que las campañas duran un montón de tiempo, pero que toda esta parte de activación es un mes antes del lanzamiento. Eso también te limita un montón para lo que podés hacer y pensar, te limita en muchos factores. Y las referencias, que dejen de mandar cosas que ven en Youtube. Y con esto de los filtros de Instagram lo que note es que hay poca información, no sé si estas al tanto como es el tema de los filtros, pero no están abiertos al público ni a las marcas, solo marcas partner, tipo Gucci o Nike que agarran y hablan con Instagram directamente, en teoría lo van a abrir en breve. Yo estoy haciendo filtros hace unos meses ya, subí de seguidores porque algún influencer empezó a usar mis filtros. Lo que me paso con eso es que me han escrito agencias o gente que no tiene ni idea de eso, me han escrito de agencias grandes que querían vender un filtro, y no sabían que no se podían subir a Instagram, piensan que lo podía hacer cualquiera. Agencias grandes que no saben, eso me parece extremo.

10. BIBLIOGRAFÍA

Libros

Baack, Clow (2010). *Publicidad, Promoción y Comunicación integral en Marketing*. Pearson. Cuarta edición. México.

Doherty, Max & Nedbaylo, Elena (2013) *Art or Design: Art infusion in product design*. Centre for Consumer Marketing.

Du Gay, Paul (1997). *Production of culture/Cultures of Production*. Copenhagen Business School. Dinamarca.

Lester, Paul Martin (2006). Visual Communication: Images with messages. Writing for Text books. University of Texas at Dallas.

Moffit, Sean y Dover, Mike (2010). *Wikibrands: Reinventing your Company in a Customer Driven Marketplace.* McGraw-Hill Education.

Porter, M.E. (1985). *The competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York. Free Press.

Saviolo, Stefania y Marazza, Antonio (2012). *Lifestyle Brands - A Guide to Aspirational Marketing. Palgrave Macmillan.*

Sharp, Byron (2010). *How Brands Grow. What Marketers don't know.* Orford University Press. Australia y Nueva Zelanda.

Schroeder, Jonathan E. (2002). *Visual Consumption*. Routledge Interpretive marketing research. London.

Tapscott, Don & Williams, Anthony (2006). *Wikinomics: How mass collaboration changes everything*. Penguin, Nueva York.

Artículos de revistas científicas e informes

Birkner, Christine (2011) Lifestyle Brands. Make it Personal. *American Marketing Association*.

Comunian, Roberta (2008). Cultural italian style: business and the arts. *Journal of Business Strategy,* 37-44.

Dell'era, Claudio (2010). Art for Business. Creative Competitive Advantage through Cultural Projects. *Industry and Innovation*. Taylor and Francis Group.

Dunn, Lwa & Zhu, Rui (2013). Abstract Art as an Emotional Buffer. *Advances in Consumer Research.* Association of Consumer Research, 41.

Garica, Krista (2017). *Social Commerce 2018: Its influence in the path to purchase.* EMarketer Report.

Graham Austin, Carolina y Matos, Geraldo (2013). Lifestyle Brands: the Elephant in the Room. *Advances in Consumer Research.*

Guadarrama Tariva, Enrique y Rosales Estrada, Mireya (2015). Marketing Relacional: Valor, Satisfacción, Lealtad y Retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad, 40 (2), 307-340.*

Hagtvedt y Patrick (2008). Art infusión: the influence of Visual Art on the Perception and evaluation of consumer goods. *Journal of Marketing Research.* 35, 379-389.

Hayes, S.G. y Jones, Nicolas (2006). Fast Fashion: a financial Snapshot. *Journal of Fashion Marketing and Management,* 10 (3), 282-300.

Helman, Deborah y De Chernatony, Leslie (1999). Exploring the development of Lifestyle Retail Brands. *The Service Industries Journal*, 19 (2), 49-68.

Holt, Douglas B. (2002). Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding. *Journal of Consumer Research*, 29 (1), 70-90.

Jung, Kacie Lynn y Merlin, Matthew (2002-2003). Lifestyle Branding: As more companies embrace it, consumer opposition grows. *Journal of Integrated Communications*, 40-45.

Megehee, Carol & Woodside, Arch (2010). Creating Visual Narrative Art for Decoding Stories that Consumers and Brands Tell. *Psychology of Marketing*, 27 (6), 603-622.

Pine, B. Joseph II y Gilmore, James H (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, 97-105.

Williams, Simon (2006). Media Consumption Habits: the digital aging process. *Marketing Week*, 28-29.

Artículos de diario, revistas y blogs

Brown, Clare (8 de octubre de 2018). Here are the Top 10 Most Popular Types of Videos on Youtube. *Octoly Mag.* https://mag.octoly.com/here-are-the-top-10-most-popular-types-of-videos-on-youtube-4ea1e1a192ac

Chikhoune, Rima. (29 de junio de 2019) Louis Vuitton Puts Its Long History of Collaboration on Display in Los Angeles. *Vanity Fair*. https://www.vogue.com/article/louis-vuitton-x-arty-capucines-collaborations?verso=true

Constantinides, Efthymios & Holleschovsky, Nina Isabel (Enero de 2016). *Impact of Online Product Reviews on Purchasing Decisions.* https://www.researchgate.net/publication/302973824_Impact_of_Online_Product_Reviews_on_Purchasing_Decisions

Dada, Gerardo (2017). What is Influencer Marketing and how can marketers use it effectively. *Forbes Communications Council*. https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/11/14/what-is-influencer-marketing-and-how-can-marketers-use-it-effectively/#4ada983b23d1

Lockwood, Cristopher (2 de diciembre de 2011). Where Art Meets Advertising. *Campaign*, Teddington. UK. https://www.campaignlive.co.uk/article/art-meets-advertising/1106992

Gottbretch, Liz (2018). *Why Influencer-generated content accelerates consumers' Path-to-Purchase.* https://www.mavrck.co/why-influencer-generated-content-accelerates-consumers-path-to-purchase/

Harvey, Steve (24 de enero de 2018) *What is a lifestyle brand? When brands become a way of life* http://fabrikbrands.com/why-lifestyle-brands-become-a-way-of-life/

Mancini, Julio Martin (30 de abril 2018). Un click para la vida cultural de la Argentina. *Página12*. https://www.pagina12.com.ar/111620-un-click-para-la-vida-cultural-argentina

Morbidelli, Catrina (2017). Why Brand/Artist Collaborations are taking Center Stage. *Emotive Brand*. https://www.emotivebrand.com/brandartist-collaborations/

Mitic, Miljana (2018). What is visual commerce and what it matters for online retail. *Medium.com* https://medium.com/visual-commerce/what-is-visual-commerce-and-why-it-matters-for-online-retail-e03673fa258c

Reguera, Javier (31 de enero de 2012). Branding-Art o la integración de las marcas en el sistema del arte. *Puro Marketing.* https://www.puromarketing.com/3/12030/branding-integracion-marcas-sistema-arte.html

Wald, Einat (12 de julio de 2019), Mecenazgo empresarial: empresas que apoyan proyectos culturales con sus II.BB. *InfoNegocios.* https://infonegocios.info/enfoque/mecenazgo-empresarial-empresas-que-apoyan-proyectos-culturales-con-sus-ii-bb-apto-para-quienes-tributen-en-caba

Loughnane, Shenda (16 de enero de 2017). The Digital Path to Purchase. *Digital Marketing Magazine*. http://digitalmarketingmagazine.co.uk/e-commerce-digital-marketing/the-digital-path-to-purchase/4061

Macalara, Nancy (14 de agosto de 2015). ¿Qué es una activación de marca? *Blog Informa BTL*. https://www.informabtl.com/que-es-una-activacion-de-marca/

ArteBA se renueva: las principales novedades de la gran feria de arte argentina. *Diario Infobae*. 27 de marzo de 2019. https://www.infobae.com/cultura/2019/03/27/arteba-se-renueva-las-principales-novedades-de-la-gran-feria-de-arte-argentina/

Los contribuyentes pueden ser mecenas de la cultura. Página Oficinal del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. https://www.buenosaires.gob.ar/cultura/mecenazgo/informacion-para-contribuyentes

Louis Vuitton's Cult Art Collaborations. Artstein.co.uk. https://www.artstein.co.uk/features/louis-vuittons-cult-art-collaborations

Comunicado de Prensa oficial de Four Seasons Hotels and Resorts. https://press.fourseasons.com/news-releases/2018/four-seasons-the-art-of-hospitality-book-launch/