.UBAsociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Repositorio Digital Institucional

Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Smells like teen spirit : "Bankennials" : el reposicionamiento del Banco Itaú

Autores (en el caso de tesistas y directores):

Estefanía Laura Lestanquet

Agustina Vicondo Leyrós

Diego Aníbal Ontiveros, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis: 2021

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: http://repositorio.sociales.uba.ar/

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)
La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR

Repositorio Digital Institucional

.UBAsociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

TESINA DE GRADO
LIC. EN CS.DE LA COMUNICACIÓN

.UBAsociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

UBA
1821 Universidad de Buenos Aires

Smells like teen spirit

"BANKENNIALS": EL REPOSICIONAMIENTO DEL BANCO ITAÚ

Lestanquet, Estefanía Laura
Vicondo Leyrós, Agustina
Tutor: Ontiveros, Diego A.
GIC Marcas
Febrero 2021

Índice

Introducción 3

Marco teórico 5

Propuesta metodológica 11

Recorte del corpus de análisis *11*

Herramientas de análisis *13*

Hipótesis *13*

Análisis 15

Pre-bankennials: *15*

Contexto *15*

Estrategias previas *18*

La génesis del cambio: ¿qué pasa en 2017? *26*

¿Cómo impactar a un Millennial? *32*

Bankennials: *35*

¿Qué cambios concretos vemos en el análisis de la campaña? *38*

Branding e identidad visual *38*

Personajes construidos *41*

Comparación comunicación bancos - jóvenes profesionales vs millennials *44*

Cambio de soporte *48*

Otro ritmo: comunicaciones mucho más adaptadas al medio digital. *50*

El mundo de la interacción: *53*

Interacción con APPS *54*

Interacción con usuarios *54*

Nuevas subjetividades - nuevos intereses. *56*

Experiencias sobre lo material 58

Movilidad Sustentable: Bicicletas en la Ciudad 59

El mundo OFF y ON 62

Los cambios de adentro hacía afuera 65

Impacto y resultados de las acciones 66

Conclusiones 71

Bibliografía 77

Anexo 78

Introducción

Permanentemente suceden fenómenos sociales, económicos y culturales que hacen repensar las estrategias de branding de las marcas para poder adaptarse al nuevo contexto. En los últimos años, uno de ellos ha sido el boom de clasificar a la población en generaciones: *Millennials, Gen X, Gen Z, Gen Y, Baby boomers,* etc., dependiendo su año de nacimiento y formando así diferentes grupos con sus hábitos y necesidades específicas. Ante este nuevo panorama, muchas de las marcas comenzaron a fijar nuevos targets o planear estrategias disruptivas para su público, lo que las obligó a modernizarse y, hasta a algunas, reconfigurarse por completo.

Siendo parte de la generación conocida como "*Millennials*" (1981-1993), y habiendo crecido bajo un paradigma comunicacional de los bancos tradicionales, cuando apareció en escena la campaña *"bankennials"* del Banco Itaú nos llamó poderosamente la atención. Si bien, en el último tiempo, las marcas en general vienen cambiando sus discursos y estrategias en pos de conquistar a las nuevas generaciones, la industria financiera es quizás una de las que más dificultad o reticencia tuvo para adaptarse a los nuevos paradigmas y formas. El gran reto para el sector bancario se reduce a vincular como clientes la mayor cantidad de *millennials* posible, utilizando estrategias que logren impactar realmente las perspectivas de vida de estos personajes.

Con este nuevo target objetivo en mente, no podemos perder el foco y haremos fuerte hincapié en sus especificidades, resulta casi imposible definir a los Millennials sin hacerlo dentro de un marco tecnológico, "los dueños del mercado de Internet" como se los denomina en muchos medios producto de sus hábitos de consumo. Hiperconectados, multitasking y exigentes, estos jóvenes hacen sus transacciones comerciales de manera digital. Es tan grande su fidelidad por la web que el 76% [1]de *millennials* en Argentina indica que suelen ir a tiendas a ver productos, pero luego la compra la hacen de manera online. Hoy por hoy, de acuerdo con un estudio de Kantar Ibope Media[2] y Concept Media, estos jóvenes representan un cuarto de la población argentina y serán el 60% de consumidores futuros.

[1] Ámbito (2019, noviembre 27). Millennials y Generación X: la mayoría va a los comercios para ver los productos y luego la compra online. *Ámbito: Negocios.* Recuperado 07 de julio 2020, de https://www.ambito.com/negocios/compras/millennials-y-generacion-x-la-mayoria-va-los-comercios-ver-los-productos-y-luego-los-compra-online-n5068011

[2] Kantar Ibope Media forma parte del holding de empresas del grupo Kantar. A lo largo del trabajo se encontrarán referencias a estudios de esta y otras empresas del grupo dedicadas a distintos aspectos de la investigación y consultoría: Kantar Millward Brown, TNS, Kantar Ibope Media, Kantar, etc.

Nuestra intención es entonces, explorar el presunto reacomodamiento comunicacional dentro del segmento de la banca privada que se dio como resultado de los nuevos sujetos constituidos como públicos objetivos. Focalizando este trabajo en el análisis de la campaña "*bankennials*" del Banco Itaú. En este caso, se utilizan distintas estrategias para la captación de una población con gran influencia en el mercado actual y futuro: los millennials. Además, es interesante ver cómo una banca privada se convierte en pionera de un discurso que se dirige, por primera vez, a un joven en su estado más puro, en su cotidianidad y sencillez. Hasta el momento la competencia, a las que también las nuevas tendencias obligaron a modernizarse, le hablaban a un joven profesional, emprendedor y que creían mantener aún los deseos tradicionales de: "la casa propia", "el primer auto", "el cuidado de la familia", etc.

Es por todo esto que, mediante un estudio transdisciplinario, con fuerte hincapié en una perspectiva publicitaria, nos proponemos detectar este fenómeno y describir cuáles fueron sus características. Intentaremos descifrar cómo impactó la aparición de un nuevo sujeto destinatario, ligado a una nueva generación, diferente a las anteriores, en las acciones comunicacionales del banco Itaú, sus avisos y los elementos gráficos de la marca. Buscaremos entender cómo el banco se reposiciona y gira su estrategia para conseguir una comunicación eficaz ante un nuevo desafío. Queremos reconocer y entender cómo Itaú, en pos de impactar a este nuevo destinatario, debió reposicionarse, cambiar su estilo y, sobre todas las cosas, ofrecer nuevas alternativas a sus potenciales consumidores que poco tienen que ver con los anteriores.

Marco teórico

Dado que nos proponemos analizar un corpus publicitario que, si bien pertenece a una misma marca – el banco ITAÚ –, posee diferentes tipos de estímulos y mensajes que han ido variando debido al contexto social, hemos decidido que nuestra investigación sea de carácter transdisciplinario. Lo que nos va a permitir hacer un abordaje que intentará dar cuenta de aquellas transmutaciones que realizó la marca misma, qué herramientas utilizó y cómo las puso en práctica. Entonces, a partir de esta decisión, nuestro marco teórico se deberá constituir realizando una articulación de conceptos y textos provenientes de distintas disciplinas académicas.

En primer lugar, debido a la elección de un trabajo centrado en el análisis publicitario, necesitamos empezar dicho análisis conceptualizando teóricamente a las "marcas". Por ello, es importante aclarar que entendemos a las marcas como entes semióticos complejos, con una carga de sentido que excede a lo tangible. Afirmando de este modo, que el papel primordial de una marca es crear y difundir un universo de significación en torno a un objeto social (ya sea producto, bien o servicio). La marca ha de ser por definición una instancia semiótica, una máquina productora de significados. Para entender este rol de la marca, resulta pertinente tener en cuenta la distinción entre "advertising" y "branding", presentada por Naomi Klein (2002) en "No Logo". La autora entiende que mientras que el advertising se basa en la comunicación de las características intrínsecas de un producto, el branding busca más bien alimentar una marca como una entidad con valor propio.

En esta misma línea, nos interesa mencionar a Andrea Semprini (1995) quien dictamina que "la marca moderna ya no pertenece al mundo del comercio sino al de la comunicación" (p. 19). En este recorrido la autora va a destacar dentro de la evolución del "fenómeno marca" la transición de la mera comercialización de los productos a su comunicación y el paso de la valoración de los aspectos materiales a la de los aspectos inmateriales. Esta perspectiva será el puntapié inicial de nuestro enfoque, ya que nos ayuda a concebir la marca como un aparato semiótico capaz de producir y conferir significado. Este universo de significaciones estará constituido por todos los elementos que conforman hoy una campaña publicitaria desde el nombre, los colores, la música, los mensajes, objetivos, etc. En la "era del branding" debemos entender a las marcas como entes trascendentes. Una estrategia de branding llevada a buen puerto debe dotar a la marca de valores, conseguir que una empresa tenga propósito social más allá que el mero triunfo económico. En este sentido, un branding sólido es conectar emocionalmente al cliente con la

marca, estrategia primordial para crear vínculos duraderos, resistentes a lo largo del tiempo. Es por esto que, mediante el análisis de distintas piezas publicitarias de un mismo anunciante a través del tiempo, puede reconstruirse una aproximación a la imagen de marca que éste intenta proyectar e identificar a través de qué elementos lo logra.

Por otro lado, debemos dejar en claro que también entendemos a la marca como un discurso social, lo cual implica tener en cuenta una serie de cuestiones. En principio, reconocer su naturaleza discursiva nos obliga a acercarnos a ella desde la teoría del funcionamiento y circulación de los discursos sociales de Eliseo Verón (1993). Es imposible, en otras palabras, pretender analizar la marca sin tener en cuenta los fenómenos constitutivos de su especificidad, tales como la trama intertextual o su obligada sujeción a procesos de recepción e interpretación por un cierto número de públicos distintos. Una marca está siempre atrapada en un sistema complejo y pluridimensional, y es necesariamente un producto de la interdiscursividad. La identidad de una marca es entonces equiparable a la suma global de los discursos sobre ella que mantengan los actores implicados (empresas, competencia, intermediarios, distribuidores, consumidores, etc.). En este sentido, la marca se presenta como un fenómeno en evolución constante, que varía con los discursos que se entrecruzan sobre ella. Por constituirse como un fruto de la interacción social, Verón entiende que un conjunto discursivo no puede ser jamás analizado en "sí mismo". Debe más bien ponerse en relación con sus condiciones productivas en un periodo determinado, siendo este aporte semiótico un punto fuerte en el análisis de los posibles cambios de nuestra marca a analizar.

Retomando nuevamente a Verón (2004), la publicidad establece relación con el público a través de *"contratos de lectura"*. El contrato de lectura, según el autor, corresponde a las condiciones de construcción del vínculo que une en el tiempo un medio de comunicación-producto, marca, imagen idea- a sus consumidores. En el contexto de la lucha frenética y la saturación de los discursos, la conquista de los corazones y de las mentes, o para la persuasión de los consumidores, se requiere el fortalecimiento de los contratos en el tiempo. "El objetivo de este contrato (lectura, platea o visión, como apoyo de los medios) es construir y preservar el *habitus* de consumo". El contrato de lectura es, entonces, "un contrato de enunciación, es decir, no se cumple en el contenido del plan, y sí en el plan de las modalidades del decir. Por lo tanto, no sólo importa lo que se dice, sino cómo se dice, para buscar establecer una relación de confianza, de consideración, de acción por parte del consumidor en la publicidad.

Además, teniendo en cuenta un corpus que trabajará principalmente al reposicionamiento de una marca tradicional bancaria, es interesante señalar como ejemplo el análisis de Beatriz Sznaider (2013) sobre la marca argentina Quilmes y los conceptos que trae la autora para entender la capacidad de adecuación a los cambios generados por los lenguajes publicitarios que logran hacer "moderna" a una marca conservadora. Aquí entendemos que, para observar el afianzamiento social de una marca, su capacidad para generar "ventajas competitivas", deberemos tener en cuenta ese ponerse a prueba que supone actuar en contextos de cambio, complejos o negativos. Comprender esa condición de adaptación a lo nuevo sin perder los rasgos particulares que definen a una marca como constitución de sus principales valores. Aquí la autora indica que "debido a ese excedente de significantes, a esa interpretación abierta que habilita el signo como marca, es que su eficacia comunicacional se deberá entender como su capacidad de *atenazar el sentido*, bajo las premisas que la empresa busca imponer" (p.238).

Dichas evoluciones y transmutaciones a través del tiempo las podremos identificar en las campañas gracias a lo que Norberto Chaves (2006) denomina signos identificadores gráficos. La representación visual de la marca, en tanto ente semiótico, lleva adosados múltiples sentidos que no pueden tomarse de una manera superficial. Según el autor, los identificadores visuales tienen una función esencialmente denominativa. Sirven para indicar el protagonismo de un sujeto institucional en su rol de emisor, propietario o autor. Es decir: quién habla, quién es dueño y quién produjo. Pero el identificador también se rodea de una serie de referencias semánticas que enriquecen su función puramente denominativa con funciones atributivas: rasgos descriptivos y valorativos que amplían la significación del signo. Creemos que reparar en estos aspectos es fundamental para entender el cambio comunicacional adoptado por la marca al intentar hablarle a "un nuevo destinatario".

En esta línea Chaves (2013) también insiste en que "conocer al target y encontrarle su *Punto G* no es suficiente para persuadirlo: la comunicación es una transacción entre dos, por más callado que este uno de ellos." (p.23) Con esto entendemos a un receptor mucho más activo de lo que se creía en un pasado, el receptor piensa en el mensaje que recibe, pero, inseparablemente, piensa también en aquel que lo emite. Lo que convierte a la "identidad del emisor es la principal clave decodificadora del mensaje." (p.23) Bajo la misma línea es interesante también entender que "todo discurso manipula al receptor; pero el éxito sólo se produce cuando tal manipulación queda oculta." (p24)

Otro punto que no podemos dejar de mencionar al analizar una campaña publicitaria es la noción de posicionamiento planteada por Al Ries y Jack Trout (2000). Los autores definen al posicionamiento como el modo en que se ubica el producto en la mente de los consumidores potenciales. Sabiendo que no se trata necesariamente de una puesta en juego de las características intrínsecas de un producto o de su realidad objetiva, sino de manipular lo que ya está en la mente del probable cliente, a fin de conseguir efectividad comunicacional. Una buena estrategia de posicionamiento no agrega nueva información, sino que intenta alimentarse de aquella que ya es parte de la vida del público al que se desea influir. Por lo tanto, los teóricos sostienen la necesidad ocasional de realizar cambios superficiales en la apariencia de un producto, a fin de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente en perspectiva. Esto se vincula con la mencionada naturaleza contractual de la marca que retomamos de Semprini. Si una marca es una propuesta de contrato, será el consumidor el encargado de sancionar el acuerdo positivamente, adhiriéndose al mismo, o negativamente, rechazándolo. Más allá de la naturaleza comunicacional y discursiva, también debe asumirse que la marca es un fenómeno económico, comercial y social, sujeto a una serie de condicionamientos precisos. En otras palabras, si bien es cierto que puede generar un mundo propio de significación que se auto legitime, el público puede rechazar finalmente esa propuesta (del todo o en parte). Si esto sucede, dependerá de que se hayan tenido en cuenta las condiciones del contexto sociocultural. Es fácil comprender entonces la existencia de un vínculo conceptual entre la noción de posicionamiento y la realidad sociocultural en la cual están inmersos los potenciales clientes, en tanto actores sociales. Como afirmamos anteriormente, una buena estrategia de posicionamiento debe necesariamente conocer los preconceptos e ideas latentes en el imaginario social, así como también las particularidades de grupos o segmentos más reducidos.

Siguiendo esta idea de la marca como propuesta “contractual” entendemos que el contexto es un factor de suma importancia en la vida interdiscursiva de las marcas. La propuesta de una identidad de marca y su recepción pueden ser fuertemente modificadas en función de ese contexto. Por esto, son cruciales una serie de diferentes factores sociales, culturales, generacionales, políticos, etc. En tanto todos los discursos sociales se producen en un contexto sociocultural determinado, es básico conocer los intereses, valores, las actitudes, las expectativas y la sensibilización de la gente, para poder dirigirse a ella de la forma más adecuada.

Otro aspecto necesario para nuestro trabajo es poder enmarcar de manera precisa el segmento objetivo al que la marca apunta. Para determinarlo habrá que lograr comprender las motivaciones y actitudes del consumidor, las cuales definen su forma de percibir el mundo, el posicionamiento de los productos en su mente y en consecuencia las imágenes de los mismos. Siendo este uno de los mayores desafíos ya que la campaña en cuestión trabaja con un nuevo target, una nueva generación: los Millennials. No existe un consenso absoluto sobre quiénes conforman esta generación, pero tomaremos el término propuesto por los historiadores Neil Howe y William Straus (2000). Ellos utilizaron por vez primera el término en su libro *Millennials Rising: The Next Great Generation,* donde defienden el uso de una teoría generacional para entender la forma de actuar de los distintos grupos juveniles dependiendo la época en que hayan vivido. Se trata del grupo de personas nacidas entre los años 1981-1993, a quiénes Howe y Strauss describen como sobre estimulados, saturados de actividades desde la niñez, que buscan la satisfacción inmediata, pero no son rebeldes como los baby boomers o escépticos como la Generación X, sino más bien optimistas y muy colaboradores.

Está generación inquieta al sector bancario dada su falta de credibilidad y carencia de importancia en todo lo que refiere a dichos establecimientos financieros. Por otra parte, sus características y preferencias incluyen nuevas tecnologías, información inmediata, compras online y todo lo que sea sinónimo de rapidez. Conocer al público objetivo permite seleccionar aquellos temas que le son más familiares y proponer mundos simbólicos acordes al momento sociocultural. Además de la atención a las estructuras sociales, los cambios culturales y las creencias de los consumidores, es importante entender que vivimos en una sociedad sobre comunicada, donde los receptores poseen un margen de atención cada vez más limitado. A partir de esto, resulta necesario mencionar dos claves fundamentales para la comunicación corporativa: la claridad y la consistencia.

La noción de claridad es sencilla: los mensajes deben ser simples, fácilmente comprensibles y es necesario echar por la borda todas las ambigüedades. En tanto, la consistencia implica que las marcas deben esforzarse por mantener cierto nivel de constancia en sus mensajes año tras año, ya que las ideas pueden tomar un tiempo para penetrar y asentarse en la mente. En este sentido, Ries y Trout sostienen que una buena estrategia debe perpetuarse a lo largo del tiempo. Desde esta misma óptica, Norberto Chaves afirma que sólo existen tres causas para la renovación de la gráfica corporativa: la organización ya no es la misma, los identificadores anteriores eran malos o bien los directivos se están equivocando. En una situación ideal, el

identificador gráfico de una entidad tendería a ser inmutable. Es importante aclarar que, mediante la puesta en juego de los conceptos de estrategia y táctica, Ries y Trout reconocen una diferencia en los niveles de acción. La estrategia comunicacional, en tanto guía de carácter superior, debe ser constante y orientar a las tácticas. Las tácticas, como aplicaciones puntuales de la estrategia, pueden variar a lo largo del tiempo, pero deben corresponder, respetar y seguir a la estrategia. Ahora bien, en su texto "Marketing de guerra", los autores establecen que una buena estrategia debe ajustarse a la situación, y no viceversa.

Por último, sabiendo que tenemos un público objetivo fuertemente anclado en lo digital y una campaña publicitaria 360° que necesitará un análisis multimedial, no podemos dejar de lado, lo que Carlos Scolari (2013) define como "Narrativas transmedias", siendo estas un escenario de negociaciones semánticas o de "conversaciones" en el cual estamos inmersos hoy día. El autor indica que, si en los 90 la novedad era lo "multimedia" y en el año 2000 la "convergencia" hoy estamos en una realidad "transmedia", entendiendo estas narrativas como el último gran desafío para la industria de contenidos, impactada por la explosión de los dispositivos móviles de consumo audiovisual de los últimos años. Scolari va a definirlas como "un tipo de relato en el que la historia se despliega a través de múltiples medios y plataformas de comunicación y en el cual una parte de los consumidores asume un rol activo en ese proceso de expansión".

Dando cuenta de la extensión o diversificación del relato en diversos medios y plataformas, en el que cada medio se comporta en pos de sus especificidades y virtudes, aprovechándolas al máximo para poder crear una historia consistente y a la vez da un lugar mucho más protagónico a las audiencias. Es por ello que, en este nuevo mundo narrativo, Scolari va a ver que se deberán contener espacios vacíos para que en su expansión transmediática les dé lugar a los usuarios para completar el relato. Además, es interesante mencionar que estas nuevas narrativas hoy por hoy también redefinen al discurso publicitario. Es por ello que vamos a destacar aquí la caracterización que hace el autor del nuevo perfil del consumidor, devenido en prosumidor (productor y consumidor). Lo que nos va a demostrar que estamos ante un nuevo consumidor mucho más activo que participa en estas narrativas extendiéndolas y recreándolas con sus mismas experiencias. Es justamente este último punto el cual centraremos fuertemente nuestro análisis.

Finalmente, seleccionamos este marco teórico debido a nuestra necesidad de analizar minuciosamente a nuestra marca objetivo: Banco Itaú. Haciendo un recorrido por la marca como productora de sentido, analizando sus estrategias para rediseñarse y adaptarse a un nuevo

público objetivo, con particularidades muy específicas, que no sólo observarán el relato, sino que ayudarán a construirlo.

Propuesta metodológica

Recorte del corpus de análisis

La propuesta concreta de este trabajo es el análisis de un corpus constituido por todas las creatividades digitales (gráficas y audiovisuales, incluidas en el anexo adjunto de este trabajo) del Banco Itaú que fueron armadas para la campaña "bankennials", abarcando su inicio en noviembre de 2017 y todo el transcurso del año 2018. Se trata de un estudio de carácter diacrónico, correspondiente a un recorte de elementos que integran el mix de comunicación de la marca, que nos permita detectar sus modos de producción y entenderlo en relación con el marco teórico antes planteado.

Antes que nada, nos interesa aclarar que decidimos elegir a una a una institución bancaria para mostrar el cambio comunicacional ya que entendemos a esta industria como una de las más desafiantes y quizás con más obstáculos para adaptarse a los nuevos targets y sus necesidades actuales. De hecho, nos pareció interesante seleccionar a la campaña en su totalidad y los diferentes estímulos que ésta misma presentó, porque creemos que es un excelente caso para explicar esta mutación.

Además, para poder contextualizar y puntualizar los cambios comunicacionales, también tuvimos que traer el análisis de seis campañas de YouTube disponibles en la plataforma desde el año 2013 al 2017, esta elección no fue arbitraria sino el contenido disponible online de la comunicación bancaria oficial, tengamos en cuenta que antes de *bankennials* Itaú no hacía un fuerte uso de sus redes sociales debido a que carecía de una estrategia de marketing específica para Argentina, cuestión que repasaremos detalladamente en el desarrollo del trabajo. Para complementar el análisis proveeremos información de contexto pertinente tanto de la institución en cuestión cómo también del target objetivo, para luego poder extraer nuestras propias conclusiones. Para finalizar también tomamos algunas piezas del año 2019 para poder dar cuenta si hubo o no continuidad con la campaña.

Los spots publicitarios que constituyen el corpus de análisis se adjuntarán en una tabla con sus pertinentes links en el apartado del anexo denominado “Piezas analizadas”. Realizamos el análisis sobre un total de 117 piezas, separadas de la siguiente manera:

30 piezas gráficas

57 videos

30 GIFs

A la vez analizamos las siguientes variables:

- Música
- Personajes/Personas
- Dimensión (Emocional/informativa)
- Estilo
- Voz off
- Mensaje principal
- Duración
- Lugar de la marca
- Copy
- Recursos gráficos
- Producto
- Estrategia
- Frecuencia o fecha de publicación

- Relación ON/OFF LINE: ¿Cómo interactúa la comunicación con las sucursales?

Herramientas de análisis

La principal herramienta de análisis utilizada a la hora de aproximarse al corpus de piezas audiovisuales pertenecientes a la campaña será la articulación y clasificación de los rasgos más importantes de cada una de ellas desde el plano discursivo y estético. Además, nuestros principales ejes a la hora de enfrentar la siguiente observación son los conceptos publicitarios de: posicionamiento, imagen de marca, estrategias, construcción de identidad, público objetivo. A la vez, como un complemento de estudio de las piezas, implementamos variables para dar cuenta de los diferentes rasgos enunciativos que cada una de las creatividades poseía, basándonos en estímulos visuales, auditivos, mensajes, etc. Por último, para poder analizar el impacto contamos con resultados de la campaña cuantitativos que nos sirvieron para conocer el *reach*, la salud de marca, el alcance en redes, el target alcanzado, etc.

Hipótesis

Considerando a las marcas como un mundo significante que proponen experiencias en sus usuarios que exceden el mero acto de consumir el producto, entendemos a las mismas como creadoras de discurso social aplicándose en su comunicación. Dicha comunicación capta significados ya existentes en el imaginario colectivo y los adapta a los productos ofertados en el mercado del consumo. Tal como apuntó Roland Barthes en Mythologies (1957), esta construcción artificial de productos y servicios, cargados de valores que no le son propios, acaba siendo para nosotros del todo natural.

Sin embargo, existen fenómenos coyunturales que hacen repensar las estrategias marcarias para adaptarse al nuevo contexto social y, en este caso, a las nuevas generaciones. Los nativos digitales, dónde más nos interesa indagar, nacieron y conviven con miles de estímulos que cambiaron su percepción del mundo e intereses. Además, nuevas tendencias sociales los hacen posicionarse en un lugar de mayor interés por lo "vivido" que lo "consumido", así las experiencias parecieran ser mucho más importantes. Todos estos factores contemporáneos reconfiguraron los intereses del consumidor moderno y muchas marcas tradicionales tuvieron

que adaptarse. Es por ello que el *experiential marketing*, un término muy implementado por los publicitarios actuales, es nada más y nada menos la forma en que las marcas logran una conexión positiva con sus clientes mediante la utilización de vivencias sensoriales que generan emociones de bienestar y placer. Pero más allá de algunos recursos específicos, en la práctica misma: ¿Cómo hacen las marcas para acercarse a estas nuevas generaciones?

La revolución digital es sin duda el soporte, pero también el gran desafío. Como sabemos, las TIC son herramientas teórico-conceptuales, soportes y canales que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información de la forma más variada. Los soportes han evolucionado en el transcurso del tiempo desde el telégrafo óptico hasta Internet. El uso de las TIC representa una variación notable en la sociedad y, a la larga, un cambio fundamental en las relaciones interpersonales y en la forma de difundir y generar conocimientos

En este contexto de cambio constante, las grandes marcas se ven forzadas a reajustar su estrategia comunicacional, sus líderes, sus estímulos y sus creatividades. Pero el proceso es más complejo de lo que parece, teniendo en cuenta que estas generaciones cuentan con muchísima información y se vuelven día a día más exigentes. Es por eso que en el presente trabajo intentaremos dilucidar ¿Cómo hace la industria, particularmente el Banco Itaú, para hablarle a las nuevas generaciones? ¿Qué recursos utiliza? ¿Cómo los utiliza? ¿Reinventan sus discursos? ¿Son efectivas sus nuevas técnicas?

Para conocer y saber más de este proceso, decidimos ir de lo particular a lo general. Para ello, seleccionamos un caso concreto: la campaña bankennials del Banco Itaú. Utilizaremos como corpus todos los estímulos de dicha campaña desde redes sociales, comparándolos con sus viejas técnicas de comunicación para poder dar cuenta de la transformación. La elección de este caso de estudio surge debido a su fuerte metamorfosis comunicacional, desde lo creativo, pero fundamentalmente desde su target objetivo. A la vez que nos pareció por demás atractivo hacer hincapié en que este cambio trae por primera vez una comunicación desde el lado de la banca privada que impacta de lleno a un nuevo joven, alejándose de lo que están construyendo otros bancos, para ellos repasaremos brevemente el contexto comunicacional de la competencia para entender mejor esta dinámica.

Identificaremos los recursos utilizados por las marcas de servicios bancarios y financieros Itaú para adaptarse a las nuevas generaciones, y volver más efectivas sus propias comunicaciones. Intentando así develar los nuevos valores del consumidor moderno de este segmento específico

y conocer las estrategias creativas/ discursivas utilizadas por las marcas. A la vez que analizaremos y reconoceremos cuáles han sido sus cambios hacia este nuevo posicionamiento.

Para esto nos preguntaremos ¿Cómo fueron cambiando las figuras/configuraciones retóricas de las que se vale el nuevo discurso publicitario? ¿Qué recursos utilizan las marcas para construir su posicionamiento? ¿Cómo construyen los *Insights* el nuevo discurso publicitario? ¿Qué temáticas se abordan? ¿Son las mismas que se abordaban en un pasado? ¿Qué estilos creativos se utilizan para abordar las nuevas temáticas? ¿Cuáles son las estrategias argumentativas y persuasivas empleadas? ¿Cuáles son los beneficios funcionales y emocionales más recurridos en las comunicaciones? ¿Cuál es la *reason to believe* que utiliza este nuevo discurso publicitario? ¿Qué figuraciones se emplean para construir al emisor? ¿Cuáles son los nuevos targets a los que se pretende persuadir? ¿Qué estilos presentan según el emisor?

Análisis

Pre-bankennials - Contexto

El Banco Itaú S.A. es un banco de origen brasileño, brazo de Itaú Holding, fundado en el año 1945 con sede en San Pablo, considerado como uno de los mayores bancos de América y hemisferio sur, después de su fusión con Unibanco el 2 de noviembre de 2008. Su objetivo primordial es "satisfacer las necesidades de diferentes perfiles de clientes, con sus productos y servicios, apuntando a la banca comercial (individuos y pequeñas empresas) y a la banca mayorista (empresas medias, corporate e investment banking)"[3]. Hoy el banco opera en 19 países a través de América Latina, Asia, Medio Este y Europa. Pero su mayor objetivo es ser reconocido como el Banco de elección principal en Latinoamérica. Para ello, han consolidado su presencia en países como Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay, con un fuerte enfoque en banca minorista y, siguiendo la fusión reciente entre Banco Itaú Chile y CorpBanca, fortaleció su presencia tanto en Chile como en Colombia expandiendo sus operaciones en la región.

Según el ranking BrandZ Latam 2020 (foto al pie de este párrafo), elaborado por la empresa de investigación Kantar que mide el valor de las marcas junto con su valor financiero, Itaú se encuentra en el puesto número dos de las marcas más valiosas de América Latina. La empresa

[3] Quiénes somos (s.f.) Recuperado 10 de julio 2020, de en https://www.itau.com.ar/sobre/Paginas/quienes-somos.aspx

cuenta hoy con un valor financiero de $8,4 mil millones de dólares, creciendo un 35% con respecto al año anterior, aumentando tanto en capital como también en su valor de marca. Según el análisis de Kantar, a pesar de enfrentarse a las amenazas del avance de fintechs y neobanks, las instituciones financieras consolidadas invirtieron en tecnología para entregar mejores servicios financieros a los clientes y eso le permitió crecer y consolidarse, este fue el caso de Itaú Brasil.

	Brand	Category	Brand Value 2020 $M	Brand Value 2018 $M	Brand Value % Change 2020 vs. 2018	Brand Contribution Index
1	bradesco	Financial Institutions	9,468	7,018	+35%	2
2	Itaú	Financial Institutions	8,368	6,198	+35%	2
3	Corona	Beer	7,529	8,292	-9%	5
4	SKOL	Beer	7,253	8,263	-12%	4
5	telcel	Communication Providers	5,483	6,048	-9%	3
6		Retail	5,419	3,757	+44%	4
7	falabella.	Retail	5,186	5,373	-3%	3
8	BRAHMA	Beer	3,781	4,478	-16%	1
9		TV Stations	3,624	4,318	-16%	3
10	AGUILA	Beer	3,522	3,924	-10%	1

Ranking - BrandZ Latam 2020 - Elaborado por Kantar & WPP

Sin embargo, en Argentina la imagen del banco Itaú no destaca como en su país de origen ni en otros centros importantes de la región. Para comenzar, debemos tener en cuenta que aquí Itaú desembarcó recién en el año 1998, cuando la empresa brasilera adquiere al Banco *del Buen Ayre*, un banco local con reconocimiento y sólida experiencia, que operaba en el país desde 1978 y lo convierte en el Banco Itaú Buen Ayre. Recién en 2008 cambia su nombre por *Banco Itaú Argentina S. A* y comienza a plantearse un cambio a largo plazo. Actualmente cuenta con una red de 79 sucursales con cobertura en la Ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y las principales provincias del país. Desde el 2015 Itaú Argentina, se encuentra bajo el mando del CEO, César Blaquier, quien promueve e impulsa en 2017 el kick off del banco digital en Itaú Argentina, génesis de la campaña que posteriormente nos encargaremos de analizar.

Desde su página oficial, la entidad bancaria se presenta como una marca que tiene como fin ser líder en performance sustentable y satisfacción al cliente. Creen que, trabajando la empatía, "somos capaces de transformar el mundo, mover personas y, con ello, hacer la diferencia"[4], y

[4] Quiénes somos (s.f.) Recuperado 10 de julio 2020, de en https://www.itau.com.ar/sobre/Paginas/quienes-somos.aspx https://www.itau.com.ar/sobre/Paginas/quienes-somos.aspx

este lema también nos sirve para entender la fuerte inversión de la empresa con las bicicletas en la ciudad de Buenos Aires, idea traída de Brasil, dónde también lideran este aspecto. "Actuamos como agente de transformación de la sociedad apoyando grandes causas como la cultura, la educación, el deporte y la movilidad urbana."

Dentro de la declaración de principios de Itaú, se mencionan los siguientes cuatro: *principio de buena fe, principio de identidad, principio de interdependencia y el principio de excelencia*. Dentro de estos nos interesa destacar particularmente el primero y el tercero, según sus propias palabras con el principio de identidad buscan alinear "nuestras empresas a la identidad corporativa, basada en elevados estándares de ética, resiliencia y respeto por la sustentabilidad" y con el principio de interdependencia están "abiertos al diálogo e interactuamos con nuestro público con el fin de compartir acciones y objetivos que lleven al bien común". Nos centramos en estos ya que creemos que serán los conceptos que más se adaptarán a la identidad de la cual parte la campaña *bankennials*.

Para finalizar, nos interesa mencionar que en una entrevista con el portal Infobae[5], Ricardo Marino, socio de Itaú Unibanco S.A y actual Chairman del consejo consultivo de Itaú Latam, señaló que "es el principal banco privado de la región, (...)y que, en la Argentina, Itaú lidera la provisión de servicios y productos de banca digital". Sin embargo, Marino es consciente de que en nuestro país aún hay mucho trabajo por hacer para que el banco esté en "el top 3 de entidades bancarias y financieras" del ranking argentino. Hoy el Banco Itaú se posiciona con 95.106.099 miles de millones de pesos en nuestro país como número 16 en el ranking (ver imagen al finalizar este párrafo) de activos publicado en el año 2019 por el Banco Nación[6]. Un ranking que protagoniza dicho banco, seguido por los bancos Santander y Galicia, empresas de larga tradición y líderes del sector.

[5] Gasalla, J. (2020, febrero 20) Ricardo Marino, de Itaú Unibanco: "Argentina tiene mucho para crecer en cuanto a bancarizacion y la oferta de crédito digital", *Infobae:economía*. Recuperado 24 marzo 2020, de https://www.infobae.com/economia/2020/02/20/ricardo-marino-de-itau-unibanco-argentina-tiene-mucho-para-crecer-en-cuanto-a-bancarizacion-y-la-oferta-de-credito-digital/

[6] BCRA (2020*). Ranking Activos.* Recuperado de: https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Activos.asp

Orden	Denominación	Importe
001	NACION ARGENTIN	1.439.114.141
002	SANTANDER RIO	719.359.135
003	BCO GALICIA SAU	677.102.700
004	PR BUENOS AIRES	588.204.528
005	MACRO SA	472.464.455
006	BANCO BBVA ARGE	459.949.170
007	HSBC BANK	297.200.648
008	CREDICOOP COOP	272.023.681
009	CIUDAD DE BS AS	264.569.616
010	INDUSTRIAL AND	259.885.529
011	PATAGONIA SA	207.806.390
012	CITIBANK N.A.	194.825.319
013	SUPERVIELLE SA	182.147.658
014	PROV DE CORDOBA	158.961.760
015	NVO SANTA FE SA	112.355.861
016	ITAU ARGENTINA	95.106.099
017	HIPOTECARIO	93.329.349
018	BICE SA	73.734.350
019	COMAFI SA	72.055.872
020	SGO.ESTERO SA	68.736.354

Estrategias previas

Desde su llegada a la Argentina, hace 24 años, Itaú se puso como objetivo ser una marca audaz al momento de comunicar, romper con los moldes que la publicidad bancaria nos tenía acostumbrados y a la vez ofrecer un servicio que se reconozca por tener una propuesta de atención diferencial y cercana. Es por esto, que la primera pieza que sale al aire y con la que el banco comienza a hacerse ver es ni más ni menos que *Auditorio* (incluida en el anexo), un spot para televisión que se percibe como una sátira a la institución bancaria, donde un grupo de

hombres de traje, directivos de un banco, se ríen ante la propuesta de una nueva compañía que tiene como objetivo "atender bien a la gente". La pieza generó un fuerte impacto dado el contexto en el que fue puesta al aire, meses previos a la feroz crisis argentina del 2001, donde la percepción de las entidades bancarias iba en picada y los consumidores estaban cada vez más descontentos.

Spot TV Itaú Buen Ayre

Sin embargo, el objetivo de tener una comunicación constante y agresiva en Argentina para poder posicionarse como uno de los bancos líderes en el mercado, poco a poco se fue desvaneciendo. Las ambiciosas intenciones del banco Itaú no pudieron con la crisis del 2001 ni con la falta de seguridad que tenían los consumidores argentinos post *"corralito*[7]*"*, dicha desconfianza -e incluso enojo- hacia el sector bancario, además, perdurará durante gran parte de la década. En este contexto de inestabilidad económica y sin haber logrado construir una imagen fuerte, la comunicación del Banco Itaú se mantuvo con un muy bajo perfil, sin una estrategia consistente de comunicación a lo largo de los años. "Nunca se pudo crecer, entonces

[7] El primer dí-a de diciembre de 2001, el exministro de economí-a, Domingo Cavallo, anunció las restricciones para retirar el dinero que los ciudadanos tení-an depositados en cuentas corrientes y cajas de ahorro, es decir, el cierre bancario.

en Argentina tenemos una cosa extraña, una gran marca con mucha potencia y mucho aprendizaje hecho, pero en un mercado con poco presupuesto y con también bancos muy posicionados que son diez o quince veces más grandes que nosotros e Itaú no sabe competir en ese contexto porque siempre compitió en situación de liderazgo en Brasil", resalta la actual Gerente de Marketing Carolina Belzunce (extraído de la entrevista realizada para este trabajado adjunta en el anexo), al explicar las barreras más fuertes para el crecimiento en la historia de Itaú. Estos idas y vueltas derivaron que durante los primero 10 años la empresa generaba acciones esporádicas, pero sin identidad de marca (caso Itaú Buen Ayre), sin inversión relevante (caso Itaú TAM) o en conjunto con otras marcas tan fuertes que no lograban conseguir en el consumidor una asociación de marca efectiva (caso Itaú Movistar).

Antes de sumergirnos en el análisis puntual de la campaña *bankennials*, que inicia a fines de 2017 como la primera apuesta fuerte del giro comercial que Itaú llamó *kick off del banco digital* y tras haber repasado los orígenes del banco para poder dar cuenta de los cambios comunicacionales que afrontó, revisaremos brevemente algunas piezas previas a dicha campaña. Estas creatividades (incluidas en el anexo) corresponden al periodo desde el año 2013 y principios del 2017, momento que comenzó lo que denominaremos el "proceso de reposicionamiento". Desde el 2013 vemos como las comunicaciones de la marca se limitaban a publicaciones esporádicas y, en la mayoría de los casos, estas eran por fechas o acontecimientos sociales en particular (Día de la Madre, Día del Padre, Fin de Año, etc.), sin mostrar una periodicidad o continuidad. Lo que dejaba en evidencia que se trataba más bien de acciones aisladas más que de un plan claro y estratégico de comunicación desde el área de marketing.

Además, algo que sucedía de igual manera en varias empresas que, apuntando un target quizás más adulto, el uso de redes sociales y soportes multimediáticos no estaba del todo explotado. Para este punto es interesante también destacar que la inversión publicitaria en digital ha tenido un notable incremento en los últimos años. En el 2017, año bisagra para nuestra marca analizada, en Argentina la pauta digital aumentó un 28,6%[8] respecto del año anterior y las tendencias a nivel Latinoamérica indican que este fenómeno no mermará, por el contrario, se incrementará más y más a través de los años.

Digital Ad Spending in Latin America, by Country, 2019-2023

	2019	2020	2021	2022	2023
Digital ad spending (billions)					
Brazil	$4.92	$5.56	$6.12	$6.61	$7.06
Mexico	$1.97	$2.21	$2.41	$2.60	$2.78
Argentina	$0.34	$0.37	$0.40	$0.43	$0.46
Chile	$0.27	$0.29	$0.30	$0.32	$0.33
Colombia	$0.24	$0.26	$0.28	$0.30	$0.32
Peru	$0.12	$0.14	$0.15	$0.16	$0.17
Other	$1.30	$1.44	$1.55	$1.65	$1.75
Latin America	**$9.17**	**$10.26**	**$11.21**	**$12.07**	**$12.87**
Digital ad spending growth (% change)					
Mexico	17.0%	12.0%	9.0%	8.0%	7.0%
Colombia	16.0%	9.0%	7.2%	6.5%	6.3%
Brazil	15.0%	13.0%	10.0%	8.0%	6.8%
Peru	12.0%	10.0%	12.0%	7.0%	6.5%
Chile	9.0%	7.0%	6.0%	5.0%	4.8%
Argentina	5.0%	7.0%	9.0%	7.0%	6.5%
Other	10.2%	10.3%	7.7%	6.9%	5.9%
Latin America	**14.1%**	**11.9%**	**9.3%**	**7.7%**	**6.6%**

Note: includes advertising that appears on desktop and laptop computers as well as mobile phones, tablets and other internet-connected devices, and includes all the various formats of advertising on those platforms; excludes SMS, MMS and P2P messaging-based advertising
Source: eMarketer, February 2019

T10064 www.eMarketer.com

Con el fenómeno digital, las marcas se vieron obligadas a crear o cambiar los esquemas comunicacionales dentro de este entorno para mejorar sus estrategias de marketing y acercarse al usuario a través de la experiencia y la fidelización. En el mundo digital, es posible hacer análisis de *big data* y conocer con mayor profundidad lo que esperan los usuarios de una marca. Es por esto que nos parece acertado introducir en esta nueva tendencia a Scolari (2008), y lo

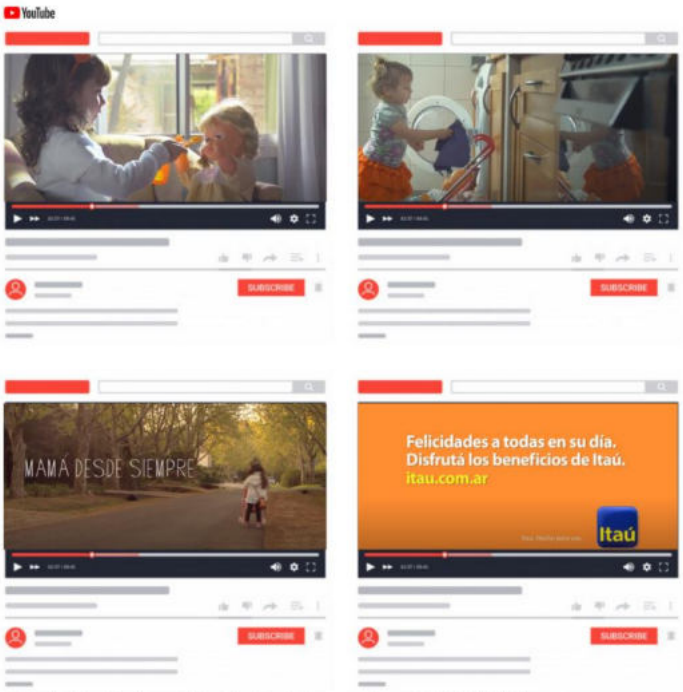
[8]Soledad, S/A. (2018, agosto 8) La inversión publicitaria digital en Argentina alcanzó el 28,6% en 2017 . *Reasonwhy. Recuperado 10 de enero 2019 de :* https://www.reasonwhy.es/actualidad/sector/crecimiento-inversion-publicitaria-digital-argetina

que el autor reconoce como Hipermedia, que nos va a remitir a un nuevo lenguaje, una nueva herramienta de comunicación e interacción humana. Desde ahora, una imagen, un texto y un video no solo pueden funcionar en simultáneo, sino que cambian las formas de comunicación entre los internautas[9], proponiendo un nuevo espacio para la creación de contenidos. Siguiendo la teoría de Scolari (2008), por hipertexto entendemos aquella herramienta que permite enlazar textos con otros textos mediante conexiones asociativas y redes sociales, siendo una estructura reticular y descentrada, donde los contenidos pueden ser leídos de formas no secuenciales y con nuevos roles entre los autores y los lectores. Ante este nuevo escenario se enfrentaban las marcas que debían comunicar digitalmente, de estos puntos daremos cuenta al sumergirnos posteriormente en la campaña bankennials.

Retomando el contexto previo a la explosión comunicacional del 2017 y comenzando a analizar dicho contenido debemos tener en cuenta que, en esta limitación a comunicar principalmente institucionales en días conmemorativos, los recursos más utilizados fueron los emocionales, con un discurso claro que apelaba a la familia en su versión más conservadora. Este rasgo de una comunicación más tradicional, a través de formatos y canales principalmente offline, responde en general a toda la industria bancaria, y no solo al caso de Itaú. Si bien a lo largo del tiempo veremos que las nuevas tendencias sociales llegaron a impactar sus mensajes, es necesario adelantar que en este tipo de entidades la transformación será más lenta que en la publicidad para otras marcas o sectores.

Entonces, para dar cuenta de dónde partía la marca antes de *bankennials*, elegimos seis comerciales digitales, diferentes entre sí pero que nos sirvieron para dar cuenta de los intentos que la marca realizaba en el entorno online. Las piezas elegidas fueron: los institucionales “El mundo cambia”, “Día de la madre”, “Campaña sin papel” (todas del 2013), “Sumá y viaja” (2015), “Cuidamos tu tiempo” (2016) y “Día del padre” (2017). A través de cada temática mostraremos similitudes y diferencias, intentando reconstruir cómo la empresa creaba -o intentaba- su propio valor de marca. Nos interesa aclarar que la elección no fue arbitraria, como dijimos, la compañía no utilizaba fuertemente sus canales digitales previo al año 2017 y las piezas citadas son las únicas que se encuentran disponibles en redes.

[9] Persona que utiliza los servicios de internet u otra red informática



Día de la Madre - Youtbe Itaú Argentina - 03/10/2013

Teniendo en cuenta estas 6 piezas mencionadas, lo primero que nos interesa resaltar es que el target comunicacional no parece del todo claro, pero sí hay una mayor comunicación orientada a personas mayores de 30 años, apuntando, principalmente, a jóvenes profesionales bancarizados de nivel socioeconómico medio-alto. Personas que gozan de estabilidad económica y que ya son parte del sistema bancario. De esto damos cuenta por los estímulos utilizados: tonos monocordes, colores cálidos, ritmo lento y, principalmente, los personajes que se construyen en las historias. Entendiendo que es imposible analizar un mensaje por fuera del contexto que está inmerso, no sorprende que la representación familiar, del hogar, de la vida cotidiana se dé en términos de personajes conservadores con aspiraciones sociales tradicionales (comprarse un auto, una casa, ahorrar). Hablamos de familias heteronormativas, la idea de familia en su versión más tradicional (madre, padre, hijo, hija, de rasgos hegemónicos) pareciera ser uno de los ejes más fuertes de esas piezas, entendiendo la construcción y el cuidado del hogar como un factor identitario de su consumidor potencial. De estos mensajes damos cuenta principalmente en las comunicaciones institucionales del día del padre y de la madre, con rasgos muy similares a los que se utilizaban a principio de década y hoy por hoy parecieran estar extintos. Tengamos en cuenta también que lo que hoy llamamos “supremacía de las experiencias” o la idea de una vida más “libre” (rasgos muy claros y sobresalientes en la caracterización de los Millennials) no eran temas que la publicidad de aquella época

representaba. En aquellos años la vida y el dinero tenían, literal y metafóricamente, valores mucho más materiales.

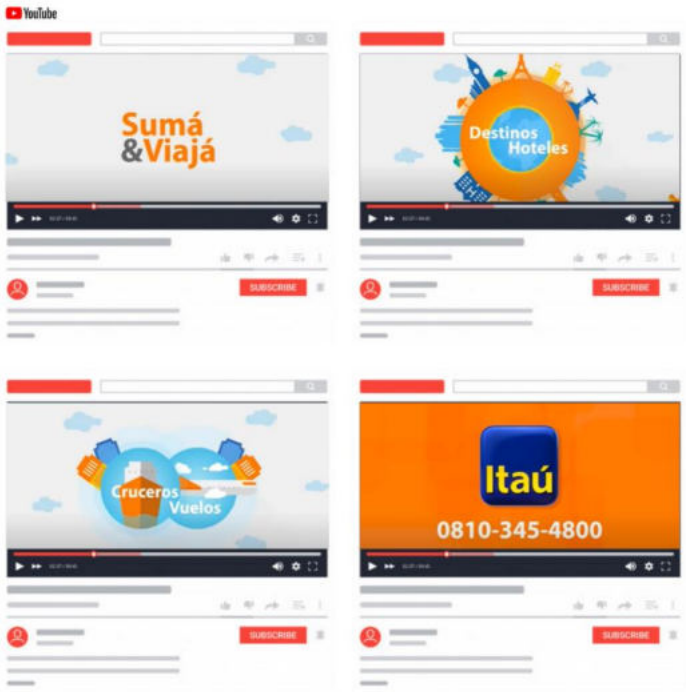
A la vez, al ser el mundo digital un terreno no del todo explotado ni optimizado para lo que era la agenda de medios de Itaú en esa época, la mayoría de estas piezas pareciera no estar destinadas ni adaptadas a este lenguaje ni a las necesidades que un entorno virtual requiere. En la mayoría de los casos lo que se subía a las redes era lo mismo que se promocionaba también en televisión, soporte que responde a otras necesidades comunicacionales que distan mucho del "ritmo digital". Mientras que mirando la TV la audiencia está mucho más acostumbrada a las publicidades y las puede obviar no prestándole atención, en Internet el espectador es mucho más "independiente" y maneja en un 100% lo que quiere mirar, por lo que muchas veces nota la presencia de las marcas como algo invasivo. Los comerciales analizados previos a la etapa *bankennials* cuentan con un promedio de más de 40 segundos y mensajes que no son disruptivos ni llaman la atención de la audiencia, teniendo en cuenta que en este mundo la atención destinada para la publicidad no es de más de 6 segundos promedio. Además, las opciones de interacción son pocas, en la mayoría de las comunicaciones (5 de 6) las opciones de comentarios no estaban habilitadas ni tampoco desde el *Copy* se buscaba interacción alguna. La reacción es muy escueta mirando: los seis comerciales consiguen entre todos sólo 594 *likes* en un promedio de 1.600.000 vistas, números muy bajos.

Links	Año	Mes	Campaña	Canal	Soporte	Duración	Vistas	Likes	Comentarios
https://www.youtube.com/watch?v=KqhrlE1sN3c	2013	Julio	El mundo cambia	Youtube	Video	00:36	8,994 vistas	4	Desactivados
https://www.youtube.com/watch?v=szs3DqKRtYU	2013	Octubre	Día de la Madre	Youtube	Video	01:01	443,792 vistas	99	Desactivados
https://www.youtube.com/watch?v=lLihH2yCJhY	2013	Junio	Campaña Sin Papel	Youtube	Video	00:31	1,106,802 vistas	382	67
https://www.youtube.com/watch?v=BSqqJqYvv9w	2015	Octubre	Sumá y viajá	Youtube	Video	00:22	1,109 vistas	N/D	Desactivados
https://www.youtube.com/watch?v=NNXOqpowH6M	2016	Octubre	Cuidamos tu tiempo	Youtube	Video	01:27	39,287 vistas	96	Desactivados
https://www.youtube.com/watch?v=DTG5jqdOY38	2017	Junio	Día del Padre	Youtube	Video	00:32	994 vistas	13	Desactivados

Excel análisis de creatividades: Anexo

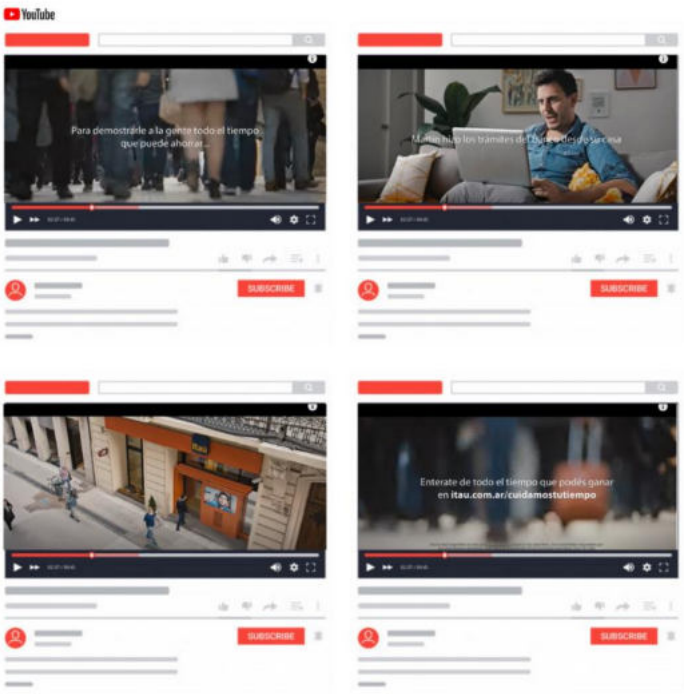
Siguiendo con el análisis de contenido, otro punto principal para destacar es, en una estrategia comunicacional previa quizás un tanto desdibujada, el rol del logo e identidad marcaria que las

viejas creatividades presentaban será un espacio donde vamos a encontrar muchas oportunidades. Si observamos detenidamente las piezas mencionadas vemos como en su mayoría, el logo de Itaú o la locución del nombre del banco se daban al finalizar el video (que promediaba los 30 segundos), grave error en el mundo digital donde, ya mencionamos, la atención del espectador suele darse en los escasos primeros segundos. Motivo por el cual, si el branding no se trabaja rápidamente la pieza no sirve para generar awareness ya que se desconoce a qué marca pertenece, no se logra una buena asociación marcaria. A esta problemática podemos sumarle que al ser comunicaciones genéricas y no de producto, la dificultad para reconocer a Itaú se volvía aún más grande. En este repaso por las viejas piezas debemos reconocer que de las seis analizadas sólo una, *"Sumá y Viajá"*, presentaba una buena estrategia de branding, con una correcta integración del producto a la historia que se contaba y usos de colores pertenecientes a la identidad del banco. Por todo lo anteriormente presentado, en términos de Chaves diríamos que, la representación visual de la marca no estaba del todo construida y se perdía en los demás estímulos.



Sumá y viajá - Youtbe Itaú Argentina - 2014

Más allá de estos rasgos que indicamos como falta de optimización o adaptación al mundo digital en toda la etapa previa, al 2017 y el *Kick off digital*, algunas de las comunicaciones analizadas dejan ver temáticas en las que la marca se volcó con todo en su posterioridad. Como por ejemplo en dos comerciales "*Campaña sin papel*" (2013) y "*Cuidamos tu tiempo*" (2016), donde, atravesados también por las necesidades de la época, la banca online (home banking) comienza a aparecer. En la primera se hace foco en las facturas online, dónde la marca de una manera muy sutil se va a meter también a hablar de sustentabilidad (recurso que utilizará muchísimo a futuro) y en la segunda no sólo la comunicación de la banca online es fuerte, sino que utilizan a un referente joven de la época, Martín Garabal[10], como cara de la campaña. Estos ejemplos serían las primeras señales de cambio para lo que se vendría mucho más adelante.



Cuidamos tu tiempo - Youtbe Itaú Argentina - 04/10/2016

La génesis del cambio: ¿qué pasa en 2017?

Para comprender el cambio, es interesante mencionar que en base al testimonio dado en la entrevista por Carolina Belzunce sabemos que durante el año 2016 el banco carecía de un departamento de Marketing debido a la falta de un gerente regional para dicho sector, por lo que las cuestiones específicas relacionadas con la publicidad y el posicionamiento de marca

[10] Martín García Garabal es un dibujante, humorista, actor, conductor de radio y director argentino. Condujo junto a Miguel Granados el programa radial Últimos Cartuchos en Vorterix y estrenó la tercera temporada de su serie Famoso.

estaban desdibujadas o en manos de especialistas de otras áreas (comercial, ventas, etc.). Es por esto que, si analizamos las fichas de producción de las distintas piezas audiovisuales, y al buscar información en distintas notas periodísticas, podemos inferir que hasta antes del lanzamiento de "bankennials" no se trabajaba de manera fuerte en lo que se conoce como la regionalización del contenido, es decir un contenido pensado o adaptado específicamente para interactuar con un mercado determinado que comparte los mismo códigos y cultura. De hecho, se trataba de un material pensado y originado en la central regional (Brasil), y bajado en el mismo formato a todo el resto de los países, solamente adaptando la locución al idioma español, lo que en muchas ocasiones deja incluso en evidencia el desfase entre contenido original y doblaje. Ni las campañas ni los comerciales estaban planificados pensando en el contexto y lugar donde luego se publicarían, lo que está demostrado que impacta negativamente en la eficiencia y eficacia de las campañas. Es importante mencionar este punto ya que sabemos desde estudios relacionados a la optimización de comunicaciones que las campañas bien integradas contribuyen a la marca en un 57%[11] más que las que no lo han hecho. Tiene que llegar *bankennials* para que podamos observar que la planificación y producción de contenidos se realiza de manera local. Esto queda claro porque las campañas y sus piezas hablan de situaciones cotidianas que reflejan la realidad del país y el mercado donde están siendo emitidas, en este caso Argentina.

Para lograr gestar este gran cambio necesitamos mencionar que la primera decisión que toma Itaú y que marcará el inicio de una nueva era comunicacional para la compañía será la designación de Carolina Belzunce como nueva Gerenta de Marketing. "Itaú se prepara para crecer fuerte en el nuevo escenario que se plantea en nuestro país y la llegada de Carolina junto con un proceso de reorganización interno atienden a la necesidad de diseñar y ejecutar una estrategia a largo plazo de posicionamiento de marca"[12], *e*xplicó en una entrevista González Botto, directivo de la compañía. Su incorporación se enmarca en el proceso de crecimiento que el Banco comenzaba a realizar en el país y que tenía como uno de sus objetivos incrementar el desarrollo de marca en Argentina con marcado foco en el marketing y comunicación digital. Belzunce fue la encargada de crear y llevar a cabo no sólo esta campaña de reposicionamiento sino también la creación del nuevo equipo de Marketing y las áreas vinculadas. Y en este

[11] Fuente Kantar: Ad Reaction Integration.

[12] Dossier (2017, mayo 15). Itaú incorpora a Carolina Belzunce como Gerente de Marketing y RRII. *Dossiernet : Actualidad* Recuperado 10 noviembre 2019 de https://www.dossiernet.com.ar/articulo/itau-incorpora-a-carolina-belzunce-como-gerente-de-marketing-y-rrii/12080

contexto, teniendo en cuenta que Itaú destinará una gran parte de su inversión al universo digital, es importante resaltar todas las oportunidades que está "nueva" manera de comunicar le traerá a la marca. Entendemos el universo digital como un mundo de rápidas y eficientes alternativas que buscan optimizar la manera de llegar a la audiencia, adaptándose en un 100% a sus nuevos hábitos de consumo. Entre sus pros, encontramos mayor visibilidad y cobertura reducción de tiempos y costos, estímulos variados, segmentación, rapidez de análisis, seguimiento constante y, principalmente, mayor efectividad.

Gracias a la colaboración del nuevo departamento de Marketing de Itaú Argentina, liderado como señalamos por Belzunce, pudimos acceder a datos disponibles de salud de marca que formaron parte del diagnóstico que se realizó previo al lanzamiento de la campaña. Antes del 2017 la inversión era muy baja, por debajo del 1% de share de todo el mercado bancario. Por lo que una marca sin una estrategia clara y porcentajes de inversión tan bajos hacen imposibles posicionar a Itaú como una marca consolidada.

Durante la etapa previa a este reposicionamiento hablamos de que Itaú tenía valores de conocimiento por debajo del 30% y una consideración de marca casi nula.

Chart Presentación Interna Itaú

Según un estudio elaborado por Millward Brown para Itaú, los consumidores posicionaban a Itaú en el grupo de bancos de segunda línea, lejos de los masivos y mediáticos, a pesar de que se tratara también de un banco de capitales internacionales. Ese era otro de los problemas, a pesar de ser una marca bien posicionada en Brasil, su origen como atributo de marca le jugaba en contra. “Hicimos ni bien llegamos un diagnóstico y la imagen de la marca era: si fuera una persona un gordo, viejo en zunga brasilero (...). La marca estaba envejecida, el brasilero no le sumaba nada, al contrario, en Argentina no es algo que se valore con toda la riña que hay con el fútbol y mucha cosa de carga racial también” comentó Carolina Belzunce durante su entrevista al hablar de la percepción de los clientes.

Chart Presentación Interna Itaú

Ante un mercado cada vez más competitivo donde los bancos tradicionales tienen estrategias muy agresivas de beneficios y fuerte inversión publicitaria, sumado a la aparición de las Fintech Itaú se vio empujado a pensar distinto, a tener propuestas de valor más atractivas para todo el público, y es allí donde hacen hincapié sobre todo en los jóvenes: los clientes del futuro. En esa línea Belzunce señala que "Cuando tuvimos que redefinir nuestro posicionamiento fue: banco joven y digital. Y tratar de sostenerlo a lo largo del tiempo." Identifican entonces distintos conceptos sobre los que debía fundarse toda su estrategia: su público quiere tener una buena experiencia con el banco, y que le den buena atención. Pero sobre todo quiere hacer sus transacciones de manera digital, para ahorrar tiempo.

Con estos conceptos en mente y los distintos datos recabados se propusieron ser diferentes, ocupar un lugar que la banca tradicional no estaba viendo. Definieron un nuevo posicionamiento para la marca: un banco joven y digital. Adaptaron e incorporaron lo mejor de los dos mundos: la solidez y trayectoria de la banca tradicional, y la agilidad y simpleza de las Fintech. Cambian su estrategia comercial, y en consecuencia deben cambiar su forma de comunicar para seducir a un nuevo consumidor.

Chart Presentación Interna Itaú

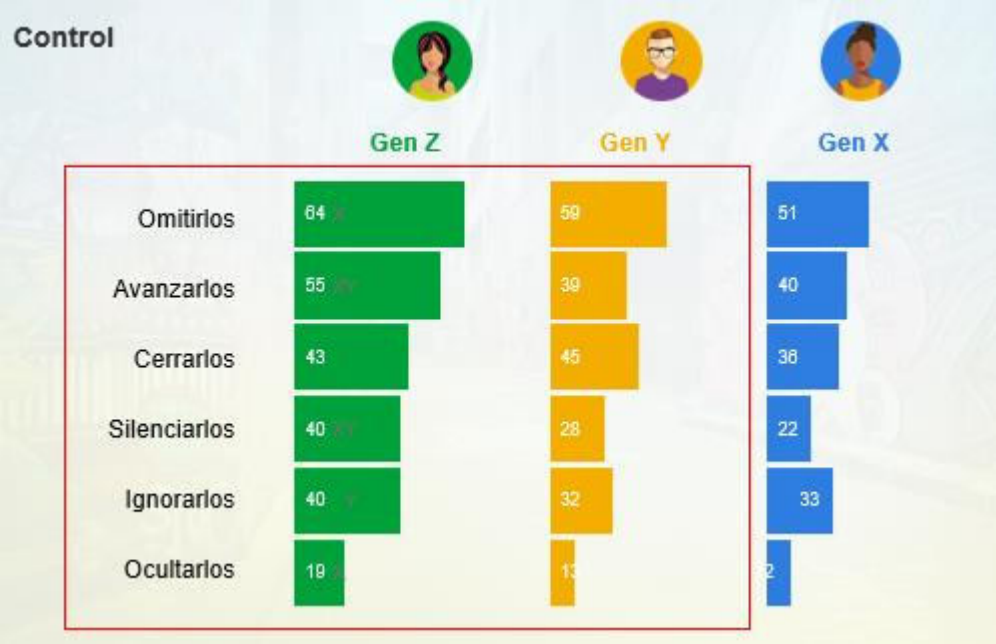
Lo primero que hicieron entonces para esta nueva etapa fue establecer internamente objetivos claros para guiar este reposicionamiento:

- Alcanzar un conocimiento espontáneo de 30%
- Posicionarse como un banco joven y digital
- Aumentar la consideración en 10 puntos
- Mejorar en 20 puntos el NPS de sus clientes
- Incrementar un 10% la base de clientes

Veremos sobre el final de esta tesina qué sucede con cada uno de estos objetivos y cuáles fueron los resultados obtenidos como resultado de cada acción y campaña.

¿Cómo impactar a un *Millennial*?

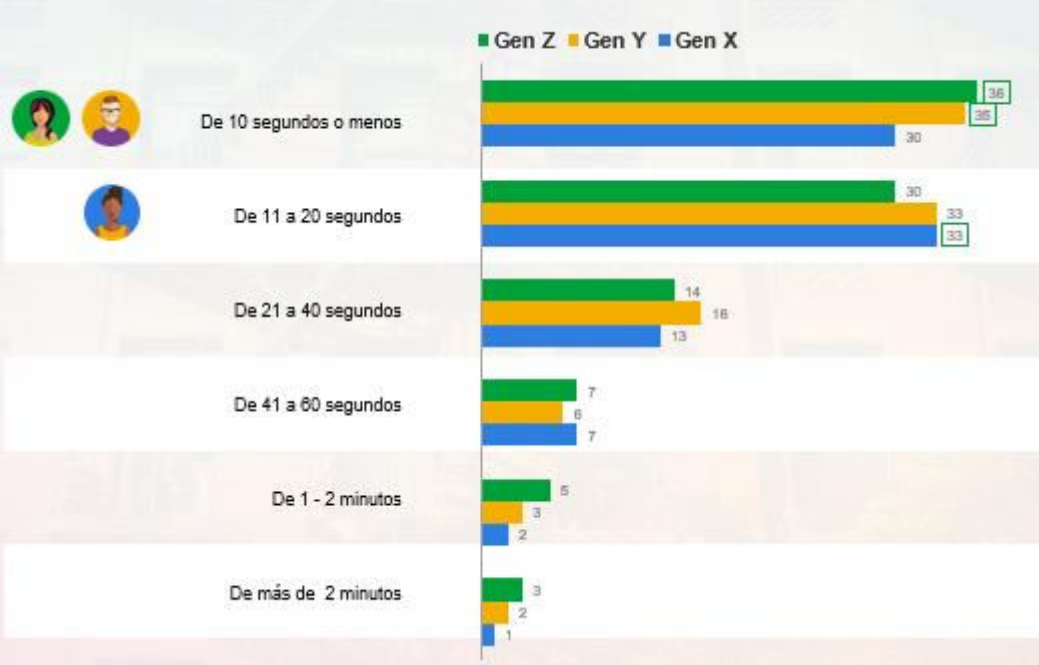
Antes de involucrarnos de lleno con el análisis de la campaña, nos resulta interesante desarrollar la complejidad que tiene una marca cuando el desafío es impactar a los targets más jóvenes y lo difícil que es para el mundo creativo publicitario armar estímulos que los interpelen. Si hablamos puntualmente del contenido digital, soportes donde estos segmentos más ocupan su tiempo, nos topamos con la amenaza del conocido botón "Skip Ad" o "Saltar anuncio", o incluso la instalación y uso de AdBlockers (plug-ins que se instalan y permite a los usuarios no ser alcanzados por las publicidades). Uno de cada tres argentinos utiliza AdBlocker y esta tendencia aumenta entre los más jóvenes. En un estudio realizado por la empresa de research Kantar Argentina en 2017[13] donde se entrevistó a las generaciones más jóvenes la GEN Z (16-19 años) y la GEN Y (20-34 años - Millennials) en comparación con la GEN Z (45 a 49 años) se puede ver como es el comportamiento de estos segmentos cuando una publicidad aparece en su rutina. Si bien, todas las generaciones valoran mucho la posibilidad de controlar la exposición publicitaria, la tendencia muestra que, ante menor edad, crece el comportamiento de omitir los anuncios.



Fuente: AdReaction Kantar 2017 – Gen X, Y, Z

[13] Informe Ad Reaction 2017 – Gen x, y Z. Kantar.

Este estudio también muestra que existen claras oportunidades y alertas para los publicitarios: los jóvenes están más dispuestos a ver comerciales/ anuncios durante el día, pero no a verlos en contexto de películas o música. Son generaciones mucho más críticas: por lo general menos abiertas a todos los formatos publicitarios, en especial, a los tradicionales e invasivos *online*/en dispositivos móviles, pero se muestran más interesados con aquellos formatos digitales que son más amables (por ejemplo, los que permiten omitirlos) y con los que son divertidos (premios, filtros *sponsoreados, etc.*). Además, otra condición fundamental es que los videos deben ser cortos y dinámicos, no deben durar más de 10 segundos.

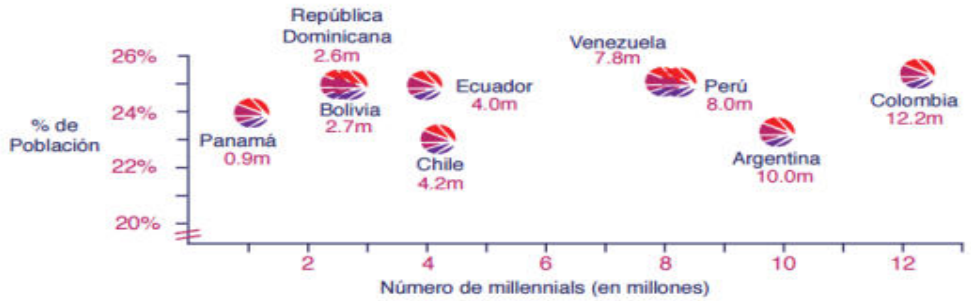


Fuente: AdReaction Kantar 2017 – Gen X, Y, Z

Si bien no todos los jóvenes menores de 35 años son nativos digitales, sus comunicaciones y muchos de sus hábitos de vida diarios pasan por medio de una pantalla y principalmente alrededor de las redes sociales. Es por eso que les resulta cómodo hacer compras y transacciones en la web. “El 45% de nuestros usuarios son millennials. Hoy están en el centro de la escena para muchas industrias, ya que son quienes empiezan a tomar decisiones de compra. La tecnología es parte de su vida. Son usuarios curiosos, críticos, exigentes y 100% digitales”

afirma Guillermina Coto, Gerente de Marketing de Mercado Libre Argentina[14]. De hecho, de acuerdo con los datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), lideraron las búsquedas *Cyber Monday* 2019 (representando el 42% de participación). Sin embargo, siguiendo con la investigación de Kantar Ibope Media y Concept Media, no son impulsivos a la hora de comprar, sino que saben buscar e investigar antes de hacer una adquisición. "Están, literalmente, a un click de distancia de todas las novedades, la comparación de precios y sus alternativas. Para un Millennial los comentarios en una página pueden ser incluso más importantes que la trayectoria o fama de una marca. "explica Ximena Díaz Alarcón, directora de la consultora Trendsity.

En este contexto, es pertinente que el sector financiero centre sus esfuerzos en innovar a través de productos y servicios con valor agregado para esta generación, sin embargo, es cuestionable la capacidad de las entidades bancarias para dar respuesta a las necesidades de los millennials, una tarea que ya representa una dificultad en sí misma para cualquier otro sector. Tomando otras perspectivas, los bancos están obligados también, a robustecer las estrategias de marketing con el fin de llegar a los millennials, para esto es necesario tener en cuenta elementos del entorno como la cultura, la sociedad, la tecnología, la economía y los negocios -entre otros- que puedan afectar directa o indirectamente sus proyecciones con esta generación, con los elementos descritos anteriormente se facilita la tarea de realizar labores de prospectiva mucho más acertados que permitan encajar con la generación de individuos que llegaron a su vida adulta con el cambio del milenio. Según Deloitte las personas de esta generación conformarán el 75% de la fuerza laboral del mundo en 2025, y por ende tendrán en sus manos un porcentaje enorme de los gastos de consumo.



Población Millennials 2016. Recuperado de: https://adage.com/article/digitalnext/stereotypes-avoid-marketing-millennials/305872

[14] Pizzo, I (2018, noviembre 10). Millennials: los dueños del mercado de Internet: Son jóvenes que prefieren hacer las compras por la Web. Lo que más consumen son tecnología y viajes. *Clarín: espectáculos* Recuperado 25 julio 2019 de https://www.clarin.com/espectaculos/millennials-duenos-mercado internet_0_YOmn_nAct.html

Ahora bien, la relación de los millennials con el marketing financiero comprende el entendimiento de que estos personajes son digitales, por lo que los productos y servicios deben ser ofertados a través de internet, a raíz de esto, el marketing financiero ha dado un giro completo, apostando por la creatividad, rediseñando políticas de comunicación y principalmente, apoyándose por completo en las nuevas tecnologías para el planteamiento de sus estrategias, su fin es adaptar los comunicados a las necesidades de los usuarios, así como sus productos y servicios. Y este es el doble desafío que viene a conquistar Banco Itaú: no sólo cambiar su manera de comunicar sino ser la banca pionera al hablarle directamente al Millennial y ofrecerle servicios de su interés. Es decir, va a hablarle a un target joven en estado natural no a un joven profesional como ya lo estaba haciendo la competencia. Bancos líderes como Santander, Galicia, Francés, etc., también modernizaron sus discursos en torno a las nuevas tendencias, pero no le hablan directamente a este target. En el desarrollo del análisis veremos cómo esta marca irá planteando nuevos escenarios, ahondando en simples momentos de la vida cotidiana joven que van desde un after office, tatuajes hasta paseos en bicicleta. Pero ¿cómo se las arreglará para llamar la atención de una juventud que parece cada vez más alejada a los viejos paradigmas de la prioridad de la casa propia o el cuidado de una familia?

Bankennials:

Con lo ya señalado, desde la historia comunicacional del Banco Itaú hasta la construcción de una nueva subjetividad joven, que nos ayuda a caracterizar al target objetivo que la campaña a analizar intentará impactar, vamos a centrarnos de lleno a hablar de *bankennials*. Para esto, debemos señalar que, a partir de noviembre de 2017, la empresa decidió invertir la fuerte suma de 30 millones de dólares[15] en los 3 años subsiguientes para poder posicionarse como líder en la banca digital Argentina, desarrollando soluciones innovadoras para tal fin. Una apuesta que indefectiblemente debería ser acompañada e impulsada con cambios en otras áreas como marketing y comunicación.

[15] iProfesional (2017, noviembre 3) Banco Itaú invierte 30 millones de dólares para posicionarse como banca digital: la entidad de origen brasilero con operaciones en Latinoamérica desembolsará este monto durante un período de tres años para innovación y desarrollos *iProfesional: finanzas.Recuperado 24 agosto 2018, de 1*https://www.iprofesional.com/notas/258286-Banco-Itau-invierte-us30-millones-para-posicionarse-como-banca-digital

Como puntapié de esta campaña, el banco lanza un comunicado oficial informando que: "Acompañando la transformación del sector, el avance tecnológico y la modificación de conductas de consumo, y en continuidad con sus desarrollos anteriores, Itaú presenta con esta campaña una propuesta innovadora que forma parte de un conjunto de soluciones cuyo foco es el cliente". Más allá del mensaje que busca impactar a las necesidades del cliente, es interesante destacar que ya desde el inicio la compañía detectó nuevas conductas de consumo y por ello el norte fue la innovación, que a la par de dicho desarrollo tecnológico en auge (que trajo consigo nuevas herramientas para los usuarios con una avanzada aplicación de servicios financieros) puso en juego una reconfiguración de su forma de hablar y comunicarse. Fredericka Summer, Gerente de Banco Digital y Transformación de Itaú Argentina, dijo al respecto: "Buscamos seguir facilitando la vida a nuestros clientes, por eso creamos una app que permite solucionar todo desde el celular en cualquier momento. Estamos trazando un camino de evolución ofreciendo en nuestra app servicios que se encuentran en el home banking".

Entonces, con este horizonte y los objetivos antes mencionados se lanza "bankennials" en noviembre de 2017. Carolina Belzunce, cuenta que este producto es el fruto de un intenso trabajo de "un equipo que involucró varias áreas del banco para definir lo que queríamos transmitir. Liderado por marketing y comunicaciones, en esta propuesta participaron desde el gerente general y directores, hasta las áreas de Banco Digital, Beneficios, Negocios, Customer Experience, Sucursales y Call Center"[16]. Pero lo más importante es que al lanzar esta campaña la entidad indica que la misma nace de la necesidad de entender que el servicio no tiene un límite de edad, incluyendo y protagonizando a las nuevas generaciones. "Apuntamos a personas de actitud joven, activas, sociales, seguidoras de tendencias, preocupadas por el medio ambiente, que tienen un propósito en la vida, valoran el tiempo personal y ven en el banco un socio para solucionar de modo práctico su día a día", expresa Belzunce.

Además, la necesidad de apuntar a la digitalización bancaria nace de un estudio realizado por el propio banco en 2017, dónde los datos arrojaron que más de 10 millones de argentinos usan canales digitales para transacciones bancarias y esta cifra seguirá aumentando en la medida que los sectores presten las necesidades y evolucionen para facilitarles el acceso. Además,

[16] Vidal, A. (2017, noviembre 6) Banco Itaú lanza una campaña en la que consolida su liderazgo en la banca digita: El banco privado con presencia en América Latina presenta su nueva campaña Bankennials, orientada a mostrar las facilidades y comodidades que ofrece el banco a través de sus canales digitales. *Latinspots:mcampañas argentinas.* Recuperado 17 marzo 2019, de https://www.latinspots.com/sp/noticia/banco-ita-lanza-una-campaa-en-la-que-consolida-su-liderazgo-en-la-banca-digital/45599

consideraron la cantidad de tiempo que los usuarios destinan al consumo digital, la Argentina está dentro del top 3 global (según datos de la empresa de investigación ComScore), por lo que la categoría tiene una interesante oportunidad de crecimiento. En su investigación además descubrieron que el ámbito digital es uno de los medios más utilizados para la compra y venta de bienes y servicios, y en servicios financieros cada vez se incrementa más el uso de desktop y móvil. Estas declaraciones ponen al descubierto que la campaña en cuestión tuvo un gran trabajo de investigación previo a su lanzamiento, tanto del mercado como del target, y que, a diferencia de creaciones pasadas, el foco en el público argentino fue lo que marcó la diferencia.

Otro de los cambios implementados en esta línea de transformación para convertirse en el "mejor" banco digital de la región es la creación de una Agencia Digital, un espacio que permite a sus clientes operar de manera remota, con un ejecutivo a su disposición y en un horario extendido. Según datos de la propia entidad*:* "cada vez son más los clientes que optan por canales remotos y se relacionan con el banco a través de la página web o aplicaciones. Más del 40% de las transacciones bancarias de Itaú se realizaban por home banking, y el 70% ocurren fuera del horario bancario."[17] De esta manera y teniendo en cuenta los nuevos hábitos de consumo que hoy se presentan, Itaú se convierte en uno de los bancos pioneros en implementar este modelo de atención en Argentina marcando una diferencia con el resto de los competidores.

La inversión en esta campaña abarca más del 35% del total del presupuesto de marketing anual y busca representar un paso importante hacia el posicionamiento de marca 2018. El objetivo de la campaña es alcanzar un 80% de cobertura y más de 30 de frecuencia en el target. Se apuntó a medios de cable, radio, vía pública, cine, medios online y Redes Sociales. Los medios digitales y redes sociales representan más del 28% de la inversión total en medios, siendo una apuesta muy fuerte para lograr interacciones y aumentar el engagement. En medios sociales, el objetivo, según el mismo departamento de Marketing es: "interactuar con situaciones divertidas sobre el mundo digital para generar mayor reconocimiento"[18]

[17] Itaú lanza un modelo 100% digital (s.f.) Recuperado 5 de enero 2020, https://www.cronista.com/finanzasmercados/Itau-lanza-un-nuevo-modelo-de-atencion-100-digital-20191204-0052.html

[18] Belzuncl, C. (2017, noviembre 16) Recuperado 10 febrero 2019 http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/3118-carolina-belzunce-%E2%80%9Csomos-digitales-porque-nuestros-clientes-lo-son%E2%80%9D

¿Qué cambios vemos en el análisis de la campaña?

Branding e identidad visual:

No podemos dejar de lado la necesidad de hacer un recorrido por las comunicaciones anteriores a la campaña en cuestión, es decir, dejar en claro rasgos identitarios de la etapa que el propio banco Itaú definió como "período previo al *Kickoff Digital*". En su historia, como ya mencionamos, más allá de poseer una comunicación escasa y muy poco contenido preparado para redes sociales, debemos tener en cuenta que Itaú no poseía, tomando a Chaves, una identidad visual fuerte ni una fácil identificación de los sujetos que forman la cadena comunicacional cómo sí veremos en la actualidad. Y al hablar de identidad, no sólo nos referimos a su logo que, de hecho, respetando su imagen corporativa global, no ha tenido cambios fuertes, sino de toda la construcción de elementos que componen y definen sus creatividades: personajes, las acciones, su tipografía y diferentes *brand cues*, etc. Como ya explicitamos, en las campañas previas (2013 a 2017) notamos como, lejos de formar una imagen consistente del banco, las piezas comunican historias mainstream y cross marcas o categorías, donde el rol de la marca se desdibuja, sin ir más lejos, el logo del banco Itaú era sólo un apéndice al finalizar las piezas, una especie de sponsor de un mensaje principal que, a veces, no refiere directamente al banco. No está de más decir que una marca puede trabajar con este tipo de acciones y no dejar de lado su identidad, aunque este no era el caso del banco debido a la falta de elementos que pudieran hacernos identificar un branding fuerte.

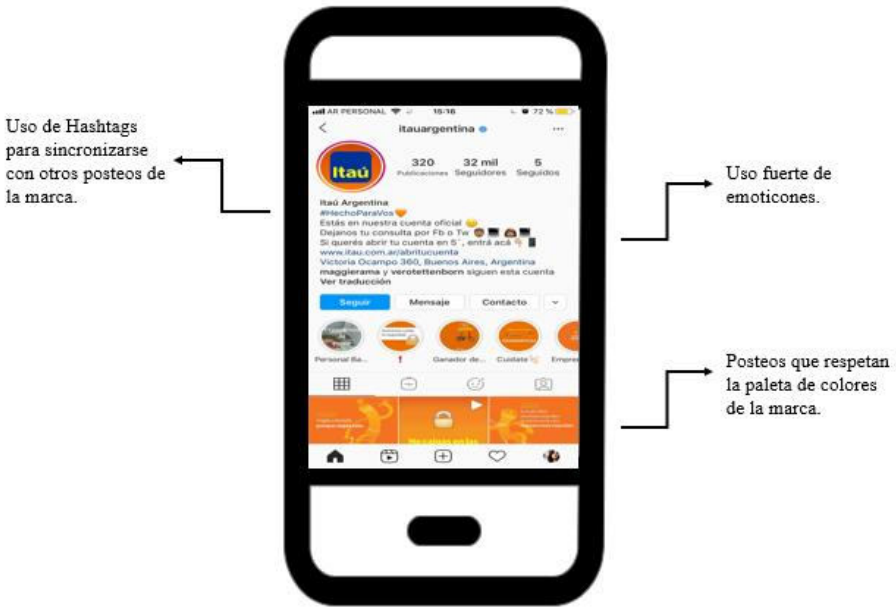
Pero el desarrollo de las marcas cambian y los objetivos del banco Itaú también. Tal como explicita Chaves[19], "se ha vuelto insuficiente la acción publicitaria o las relaciones públicas tradicionales y se produce así una expansión de la gestión de los intangibles: la imagen comienza a ser gestionada especializadamente, y desde los lineamientos de un programa de posicionamiento estratégico. La gráfica, la arquitectura, el interiorismo, el equipamiento adquieren carácter de corporativos y se insertan en proyectos globales que garanticen su coherencia y sinergia.". Será desde esta máxima del diseño empresarial en la cual comenzaremos a desentrañar, en primera instancia, los cambios gráficos de Itaú.

[19]Chaves, N (S/F) Identidad corporativa, marca y diseño gráfico. Entrada blog.
Recuperado de (https://www.norbertochaves.com/articulos/texto/identidad_corporativa_marca_y_diseno_grafico

La génesis comienza el día 2 de noviembre de 2017, cuando se lanza la primera[20] pieza de bankennials. En ella, un vídeo de 41 segundos que se titula "Bienvenidos a bankennials", ya vemos el logo del banco desde el primer segundo de emisión y, por demás importante, el rol protagónico de Itaú como un ente integrado perfectamente en la vida de sus protagonistas, como herramienta fundamental de sus quehaceres diarios. Al incipiente uso fuerte del logo del banco en cada acción debemos resaltar también que estamos frente a un nuevo lenguaje comunicacional, que, adaptado a esta época, se expresa con diferentes emoticones y una adaptación a los modos de hablar en la actualidad. Creando de a poco una imagen de marca mucho más fuerte y presente de lo que veíamos viendo anteriormente. Además, ya desde esta primera pieza comenzamos a ver un ritmo comunicacional dinámico, que luego estará presente en todas las demás creatividades, donde se destacan las imágenes fuertes, el uso de la música y el estilo "informal y cercano" característico de esta nueva etapa del banco.

[20] Itaú Argentina (2017, noviembre 2) *¡Bienvenidos bankennials!* [Video] Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=egwR5yMYzTg&ab_channel=Ita%C3%BAArgentina

Siguiendo este enfoque es importante mencionar el *look and feel* de sus redes sociales, tanto Facebook como Instagram se lanzaron a partir del año 2017 muy en sincro con la identidad que vemos hoy de la marca y siendo uno de los principales soportes para darle vida a esta nueva era. Acá vemos cómo se respeta una paleta de colores en las fotografías, con una iluminación tenue, el naranja como identitario de la marca, como patrón principal, los protagonistas respetando un look jovial y descontracturado, la tipografía, el uso de emoticones, etc. Es importante destacar todos estos cambios de diseño, ya que, retomando nuevamente a Chaves, en este nuevo mundo comunicacional: "La eficacia del diseño reside básicamente en garantizar la máxima calidad gráfica, escoger el modelo o tipo marcario y el lenguaje gráfico apropiados y detectar los grados de intensidad de cada parámetro de rendimiento marcario: un proceso de diseño hiperpautado." Dicho proceso le ayudará también a Itaú a seguir construyendo su Branding.



Perfil de la cuenta oficial de Instagram

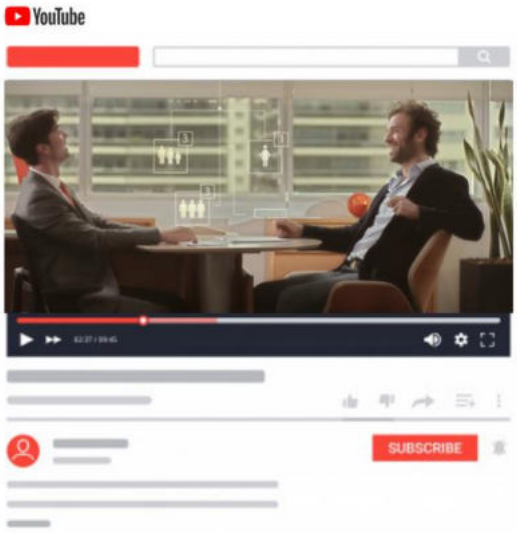
Personajes construidos

Al analizar los actores que llevan a cabo las historias que las piezas proponen, es interesante enfocarnos entendiendo, como propone Verón, que todo discurso está atravesado por la realidad en dónde se pone en juego, el momento social donde estará plasmado dicho discurso. Para entender este fenómeno debemos volver atrás en el tiempo, donde vemos cómo los estereotipos que las comunicaciones presentan están todos orientados a una convivencia familiar, tradicional y hegemónica. El rol del hogar y la familia eran primordiales en sus comunicaciones que no presentan versatilidad en el sujeto. Claramente todas estas publicidades, lanzadas en los primeros años de la década en curso, están inmersas en la construcción sobre lo que representaban el hombre y la mujer en tiempos pasados y que hace ya varios años viene siendo atravesada por un proceso de deconstrucción y reconfiguración. No podemos culpar sólo al banco Itaú de estas construcciones ya que la mayoría de las marcas hablaban de esa forma: la mujer en el hogar al cuidado de los hijos, el hombre empresario, la importancia sobresaliente de una familia "tipo".

Día del Padre - Youtbe Itaú Argentina - 2015

Por otro lado, si nos situamos en la campaña anterior a bankennials, primeros meses del año 2017 vemos también una fuerte diferenciación con nuestro objetivo de análisis. En estas piezas el juego se da dentro de la institución, no apoyando de manera fuerte la banca online y mostrando un sujeto de clase media alta, vestido de manera formal, que se presenta como:

Ramiro, casado, 40 años y con 3 hijos, otra vez la familia como ente fundamental del "target objetivo" de la empresa y el hombre exitoso, lo que podríamos llamar hasta esa época una típica publicidad bancaria.



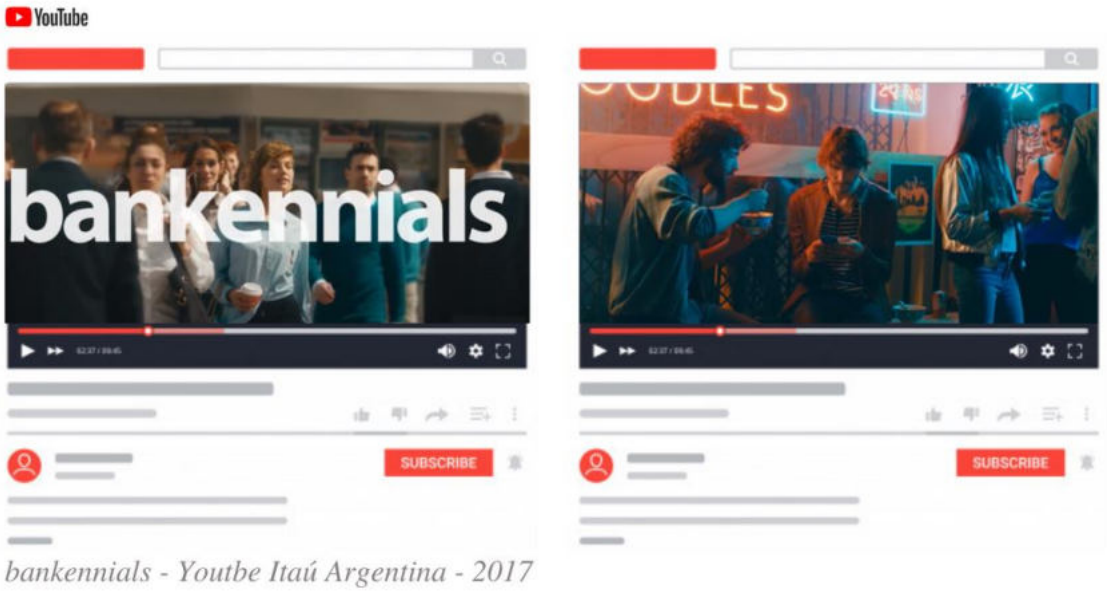
Itaú Personal Bank - Youtbe Itaú Argentina - 2017

Como ya planteamos anteriormente, cuando el nuevo equipo de marketing del Banco Itaú comenzó a trabajar en *bankennials* lo que más les preocupaba era el concepto de "vejez", entendiendo que una marca "vieja" no llegaría a ningún lado. Fue por ello que una de las primeras y más claras ideas que se tenían para comenzar con la campaña bankennials, era el rejuvenecimiento: "nos propusimos ser una marca joven, la juventud es aspiracional, yo me siento una persona joven y quiero tener un banco joven no importa que de edad no lo sea. Tiene que ver con un espíritu joven, a la gente con espíritu joven es a la gente que le vamos a hablar, vamos a pelear ahí."[21] Sin dudas esta fue una de las etapas más complejas para la determinación del plan de bankennials y nos hace retomar el concepto de posicionamiento planteado anteriormente. Recordemos que tomamos la definición de Al Ries y Jack Trout (2000) para entenderlo como el modo en que se ubica, en este caso la institución, en la mente de los consumidores potenciales. En este sentido, no se trata necesariamente de una puesta en juego de las características intrínsecas de un producto o de su realidad objetiva, sino de manipular lo que ya está en la mente del probable cliente, a fin de conseguir efectividad comunicacional. Según Ries y Trout, "el posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se

[21] Anexo: entrevista Gerenta de Marketing Carolina Belzunce.

trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobrecomunicada¨ (p.10) y esto es lo que notamos al escuchar en primera persona a la impulsora de la campaña.

Ahora, teniendo en mente los objetivos de la empresa y sin olvidarnos de los personajes que la marca previamente había construido, nos interesa resaltar cómo bankennials da el volantazo en la histórica comunicacional del Banco Itaú, construyendo un sujeto mucho más plural y versátil en su apariencia y sus prácticas. La presencia de estos se da, en su mayoría, afuera del banco, haciendo prácticas diversas que van desde andar en bicicleta, comer ramen, caminar por la calle con un café, etc. Hábitos comunes para gente común que hoy registra una vida muy diferente a la de las generaciones pasadas. En el próximo apartado, detallaremos cómo representa la campaña a los jóvenes, ya lejos del estereotipo antiguo de joven profesional, se van a ver personajes que varían desde el aventurero, el artista, el divertido, el viajero, etc. Ya no se trata del antiguo consumidor que se mueve hasta una sucursal del banco para realizar una gestión, no es la persona la que va al banco si no el banco quien se involucra de manera estratégica y distinta en la vida de la persona en el momento adecuado en el que necesita resolver algo.



bankennials - Youtbe Itaú Argentina - 2017

Comparación comunicación bancos

Si analizamos algunas de las comunicaciones que realizan otros bancos en la misma época notamos enseguida que el o los targets objetivos que construyen son distintos de aquel al que le habla el Banco Itaú. En este último está claro que se le habla a una generación de jóvenes, dando sus primeros pasos en el mundo laboral, nativos digitales, con intereses y preocupaciones "más banales", no son responsables de un hogar ni cabezas de familia. Tampoco los protagonistas de sus posteos son del mismo perfil, en la mayoría de los casos son jóvenes que aparecen con amigos en ambientes distendidos o disfrutando de alguna experiencia.
Si tomamos el caso de otras empresas del sector, líderes, como Santander, Galicia, BBVA, etc. en la mayoría de las oportunidades, sus comunicaciones se dirigen a jóvenes/adultos profesionales, ya bancarizados, padres/madres, responsables de hogar, que buscan seguridad y estabilidad, así como mejorar el rendimiento de su dinero, con preocupaciones sobre su futuro y su familia. Sin ir más lejos los protagonistas de la multipremiada campaña publicitaria del banco Galicia, "La pareja del Galicia", desarrollan toda su campaña en torno a una pareja de clase media acomodada cuyas preocupaciones son reformar su casa, comprar electrodomésticos, obtener préstamos, etc. Con el paso del tiempo se vé como estas preocupaciones van adaptándose a las distintas etapas de una pareja tradicional heteronormativa. No es el objetivo de este trabajo, pero también es necesario resaltar, sobre esta spot en particular, el paupérrimo lugar que le dan a la mujer. En la mayoría de las piezas, se la caracteriza a ella como una persona sumamente consumista y superficial, cuyo único interés es comprar ropa y productos de belleza. El antiguo modelo de la mujer que "le revienta las tarjetas al marido".

El rol de la mujer en las publicidades es un desafío para el Banco Itaú y para el mercado publicitario en general. En un estudio realizado por la empresa Kantar en Argentina para el 8M[22] del 2020, el público argentino fue letal: "el 60% de la publicidad argentina aún presenta oportunidades para poder derribar los estereotipos en relación a la representación de la mujer". Es por esto que, en base al plan de rejuvenecimiento de la marca, la empresa también se propuso sostener su campaña en el pilar de género y diversidad. "Nuestras piezas pasan por miles de ojos antes de salir al aire, queremos derribar cualquier tipo de estereotipo porque justamente

[22] El 8 de marzo, se conmemora el Día Internacional de la Mujer y desde 2018 se realiza el Paro Internacional o Huelga de mujeres en reclamo por la igualdad de derechos.

eso es antiguo, viejo, y va muy por detrás de la juventud que nosotros queremos proponer", resalta en la entrevista Carolina, declaración que ejemplifica con una decisión fuerte que tomó el banco en este último tiempo: nada de promotoras mujeres e hipersexualizadas en los eventos que la marca provee. Con esta premisa como base vamos a percibir en las mismas piezas de bankennials a mujeres independientes, emprendedoras, libres y no acompañadas por un hombre que digite su tiempo ni maneje el dinero.

Hay una representación relativamente equitativa tanto de hombres como mujeres en los posteos, y no hay precisamente comunicaciones que apunten directamente sobre uno solo de los sexos, se piensan comunicaciones más homogéneas. No es un dato menor que las profesiones que se representan también se reparten de la misma manera, evitando una supremacía de hombres en roles activos y/o "cabeza de hogar". Claramente este tipo de sucesos no se dan de manera casual, conociendo por demás el target al que se va a hablar, la empresa también hace eco de las tendencias o temáticas que los representan, hoy por hoy la mayoría de los jóvenes menores de 35 años, dicen preferir comunicaciones que abandonen los viejos estereotipos de género y con estos cambios apuntan a ello.

Retomando la comparación con la competencia, veamos algunos casos concretos de la fuerte diferenciación de los personajes construidos en las mismas. En una primera instancia vamos a desentrañar cómo representan las experiencias culinarias los bancos de la competencia. Por un lado, como ya mencionamos, el banco Galicia muestra a su famosa pareja en un restaurant: la historia gira en torno al hombre quejándose del precio de la cena que la mujer quiere consumir, pero el banco presenta sus descuentos para que esto no sea un "problema". Más allá de mostrar, otra vez, al hombre como facilitador del dinero, la experiencia se plantea de una manera

sumamente conservadora, desde los roles de los personajes hasta el espacio construido. Por otro lado, si nos paramos desde la pieza del Banco Santander, vemos al mismo beneficio, pero con una situación construida desde el lujo, con un hombre mayor de nivel socioeconómico alto, vestido de blanco en un restó a las afueras de la ciudad.

Estos ejemplos previamente citados nos sirven para mostrar el contraste con la campaña de Itaú. Deciden situar sus beneficios en espacios sumamente descontracturados que los podemos ver con sus descuentos en birrerías, incentivando el consumo en el "after office" (práctica muy habitual en los hábitos de los millennials) y, por otro lado, mostrando una alianza con la famosa app de envíos Pedidos Ya, una de las plataformas más usados por los más jóvenes. Para contextualizar estas acciones nos interesa volver a traer lo que nos cuenta Carolina Belzunce puertas para dentro de la institución: "El área de descuentos también está en mi área de marketing, tengo tres personas que desarrollan todo lo que son los acuerdos y demás, y van acompañando la estrategia también. Lo bueno de tener marketing y publicidad trabajando juntos hace que vayamos para el mismo lado."[23]

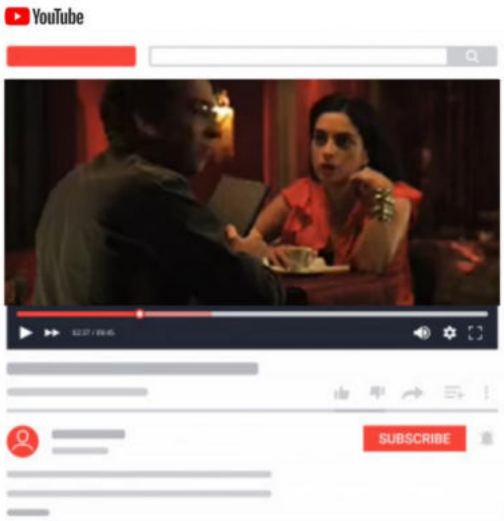
Otra enorme diferencia la vemos desde los Seguros. En este caso vamos a ver al banco Santander mostrando a un joven que tranquilamente podría representarse como un millennials, pero con su auto y una postura "ganadora", destacando un nivel socioeconómico alto y con expectativas de vidas relacionadas más que nada a lo material. En oposición, Itaú lanza sus seguros para bicicletas, un medio de transporte que juega un gran rol en la estrategia del banco como veremos más adelante. Además, esta estrategia se relaciona con los ideales del banco en pos al medio ambiente y la movilidad sustentable (bicicletas de la ciudad).

Itaú Seguros - Itaú Argentina Instagram - 2017

Santander Seguros - Facebook Santander Argentina - 2017

[23] Anexo: Entrevista Carolina Belzunce

Itaú Descuentos - Itaú Argentina Instagram - 2017



La Pareja del Galicia - Youtbe Santander Argentina - 2017

Sorteo Birrería - Itaú Argentina Instagram - 2017

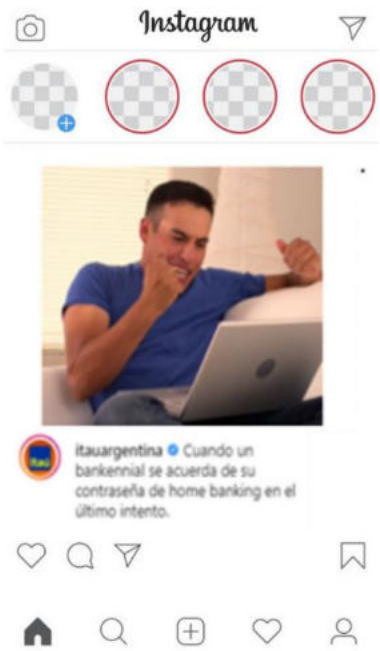
Super Club- Facebook Santander Argentina - 2017

Cambio de soporte

Otro de los cambios que detectamos es la mayor utilización de contenido en formato audiovisual, (videos con y sin locución, GIFs, historias en Instagram, etc.). En proporción, tomando el período desde que se realizó en Instagram el primer posteo sobre "bankennials" en noviembre de 2017 hasta diciembre de 2018, de un total de 113 publicaciones que se realizaron unas 77 corresponden a formatos de video, es decir un 68% del total. Formato que está demostrado que funciona mucho mejor a la hora de llegar a una generación como los Millennials, según un estudio de Kantar en Argentina todas la Generación Z e Y prefiere videos cortos de menos de 10 segundos. La Generación X, un poco más largos entre 10 y 20 segundos.[24]

La utilización de archivos en formato GIF también es uno de los cambios y recursos utilizados para apelar a la atención de los jóvenes, formato que no utilizaban con anterioridad la marca ya que ni siquiera contaban con redes digitales activas para hacerlo. En este soporte también incursionan en la utilización de "memes". Popularmente, se conoce como meme a un tipo de contenido que se propaga mediante las redes sociales, que consta de la asociación deliberada de elementos (por ejemplo, una imagen y un texto) en una misma unidad significante, de lo que resulta la representación de una idea, concepto, opinión o situación. Los memes han ganado gran valor como manifestación cultural, ya que no solo ocupan un papel en la sociedad digital como forma de entretenimiento, sino que comunican valores y matrices de opinión. Permiten, por lo tanto, registrar o captar las ideas-fuerza que se mueven en el imaginario colectivo. Y en este caso se apropian de este formato y lo adaptan, integran a la marca relatando en el *copy* alguna situación graciosa relacionada con los bankennials y los bancos como por ejemplo en estos posteos de Instagram:

[24] Informe Ad Reaction 2017 – Gen x, y Z. Kantar.



GIF- Itaú Argentina Instagram - 2017

GIF- Itaú Argentina Instagram - 2017

Incluso buscan darle una vuelta al formato de la publicidad de vía pública tradicional, utilizando la creatividad para transmitir un mensaje claro y de impacto. En lugar de un simple cartel en un *backligth*, en un chupete o en una gigantografía sobre un edificio transforman un banco de plaza a través de la customización con los colores de la empresa con un mensaje corto, pero claro cómo puede verse en el ejemplo.

Itaú Home Banking - Vía Púbclia - Itaú Argentina 2017

Itaú Descuentos- Facebook Itaú Argentina - 2017

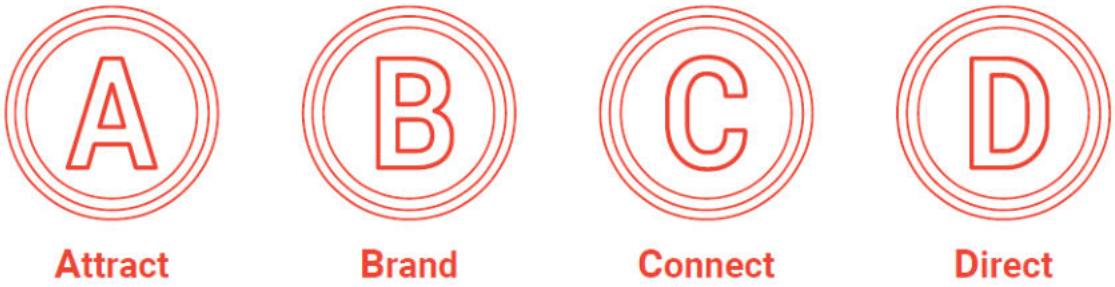
Otro ritmo: comunicaciones mucho más adaptadas al medio digital.

Parte del cambio al que se somete toda la comunicación del Banco Itaú se ve al reconocer la adaptación que hace la marca para funcionar en el mundo digital: elección de canales, formato de los archivos, tipo de lenguaje, extensión de los textos, presencia e integración de marca, utilización de recursos estéticos (emojis, memes), etc. Para reforzar este apartado y entender aún mejor al mundo digital es interesante traer el concepto de *Interfaz* propuesto por Scolari (2018) ya que nos permite entender el lugar que ocupan los procesos tecnológicos, en el momento que un usuario interactúa con los dispositivos digitales. En este sentido, decimos que la interfaz digital no se debería limitar a la simple interacción del individuo con los elementos de la pantalla, lo que el autor llama "microinteracciones", sino a todo un proceso que supone pensar al mundo como una gran interfaz, es decir, se incluye al individuo, el dispositivo tecnológico y los fenómenos sociales; generando cambios en las realidades de aquellos usuarios. Entonces, antes de interiorizarnos en las estrategias de optimización de la publicidad para estos medios, debemos dejar bien en claro que dicha "interfaz" va a funcionar, principalmente, como un punto de contacto entre nuestro territorio y el mundo, entre los usuarios y lo que éstos ven en las pantallas, entre el contenido que estos generan, reproducen y la realidad que se transforma.

Ahora bien, si tomamos en cuenta distintos estudios, análisis y recomendaciones de consultoras y expertos en marketing, comunicación y consumidores, podríamos identificar fácilmente algunos de los recursos que Itaú ha implementado para conseguirlo. Para comenzar, hemos decidido relacionar a las estrategias que el Banco implementó con las recomendaciones que hace Youtube en "ABCD - Best Practices 2018"[25]. En este informe la plataforma más famosa de videos le "indica" a las marcas, gracias a un estudio realizado por la compañía a lo largo de los años, cómo deben optimizar sus comerciales. Repasemos detalladamente cada uno de estos "consejos" y veamos cómo esta campaña los cumplió al pie de la letra, marcando un antes y un después de su comunicación previa al 2017.

Entonces, para una comunicación efectiva Youtube crea un framework en el cual va a delimitar cuatro dimensiones importantes para trabajar, lo que ellos denominan el ABCD:

[25] Anexo: ABCD – Best Practices 2018. Youtube.



Principios de Youtube

En la primera dimensión, Attract, las recomendaciones se basan en conocer que más allá del formato utilizado en digital lo más importante será atraer la atención de manera temprana, ni bien este comience para evitar skips o pérdida de atención. Para ello la plataforma recomienda que las historias tengan recursos atractivos desde los primeros segundos, que intenten utilizar personajes conocidos o con los que el público se pueda sentir identificado. Siguiendo con estas recomendaciones, podemos ver el siguiente video donde el gancho principal que capta la atención es el concepto de "Cero inflación" [26], un *Insight* muy importante para los argentinos en ese momento y que para representarlo se utiliza una imagen cotidiana, con personajes de muy fácil identificación. Sobre esta acción Belzunce decía "el primer comercial que salió en este país se llamaba Directorio y justo lo que hacía era reírse un poco del sector financiero. En ese momento fue una bomba atómica. Y a mí me gusta rescatar ese ADN, de una marca provocadora. De hecho, después de bankennials hicimos "Gánale a la inflación en 5 minutos" y los gerentes de marketing de otros bancos nos querían matar. Me decían cómo hago yo para competir con eso".

La segunda dimensión y una de las más importantes cuando debemos pensar en un *rebranding*, es sin duda la de Brand, donde la bajada primordial será que nuestra marca debe estar bien integrada a la historia, pero de una manera natural y significante para la audiencia. Para ello, algunos de los recursos que en este *framework* se recomiendan utilizar son: incluir el logo o nombre de la marca en los primeros 5 segundos del aviso, utilizar la voz en off para volver a mencionar a la compañía y que durante toda la historia haya rasgos distintivos para poder seguir teniendo a la marca en mente, todos estos ítems serán de gran utilidad para generar mayor awareness. En el ejemplo vemos cómo ya desde el segundo uno aparece Itaú en nuestra pantalla

[26] Itaú Argentina ((2018, noviembre 28) *Abrí tu cuenta* [Video] Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=8dnAo3aDZvc&ab_channel=Ita%C3%BAArgentina

y como todas las comunicaciones respetan la tipografía y color original que refuerza el branding de la empresa.

En una tercera instancia, Connect, pone en juego la importancia de la conectividad con los espectadores y es sin duda acá donde vemos que la campaña analizada hace sus mayores esfuerzos. Desde las "reglas de oro" de Youtube, se pide que dicha conexión se haga de una manera rápida, que las historias contadas interpelen emocionalmente a la audiencia y que los estímulos en las creatividades "trasciendan la pantalla". En este último punto vamos a ver como bankennials trabaja desde dos estrategias: desde los estímulos pone en juego la fuerte interacción con un gran uso de pantalla- celular donde el espectador puede imaginar estar haciendo él mismo dichas transacciones y desde las historias que van a buscar esa interpelación emocional de la que venimos hablando. "Salí", "disfrutá tu tiempo con amigos", "estimulá tus experiencias", van a ser las frases más mencionadas y es donde se generarán las principales emociones.

Por último, tenemos Direct, donde la importancia estará en dar un mensaje claro y contundente, para ello será necesario la consistencia de la comunicación y un trabajo a largo plazo, otros puntos que la campaña también atravesó, sobre estos puntos vamos a dar cuenta cuando pongamos el foco en las experiencias y la resignificación de valores tanto de la marca como del potencial consumidor más adelante.

Además, el trabajo en el mundo digital también permite la llegada de nuevos recursos como la utilización de formatos mucho más atractivos, como los videos que ya fuimos mencionando, pero también los GIFs y las Stories de Instagram. Bankennials es una campaña que desde su spot de lanzamiento hace uso fuerte de este recurso. La pieza inicial tiene una versión que fue publicitada en la TV de manera completa, y cuentan además con otras cápsulas de ese mismo material que fue adaptado en duración, historia, presencia de la marca y aparición del logo, para las plataformas mencionadas. Adaptándose principalmente al consumo actual pero también generando mayor interacción con el target objetivo.

En Instagram, por ejemplo, comienza a utilizar archivos formato GIF, acoplándose a un lenguaje y a una moda no solo del mundo digital, sino del mundo digital del público al que quieren llegar. Vamos a ver como el uso de emoticones, en muchos casos, prima sobre las palabras. Y este tipo de plataformas hace que la frecuencia de contenido en las redes sociales se vea incrementada vs años anteriores, se preocupan por estar presente de manera diaria con contenido nuevo, relevante y que genere engagement con su público.

El mundo de la interacción:

Con un target objetivo multi mediatizado, vamos a dar cuenta de otra estrategia fuerte que realiza Itaú que será la que responde al plano de la interacción. Anclándonos también en lo que Carlos Scolari llama narrativas transmedias, debemos dar cuenta de una comunicación que va a “traspasar” la pantalla y esto lo vamos a poder ver en dos dimensiones, en una primera instancia la campaña hará uso de diferentes aplicaciones, utilizadas en la vida diaria del target, para desarrollar sus estrategias y por otro lado, el punto que creemos aún más importante, un consumidor que vendrá a completar el mensaje, lo que Scolari llamó prosumidor, un ente activo que participa de estas narrativas transmedias produciendo extensiones y haciéndolas circular por las redes.

Interacción con APPS

En 2018, también como parte de la campaña bankennials, Itaú lanza el producto "Itaú Key", para poder hacer transferencias por WhatsApp, la red de mensajería instantánea más utilizada en América Latina. Si bien esta campaña no tuvo el alcance masivo que hoy posee la famosísima Mercadopago, fue sin duda una fuerte innovación para la época, se trataba de un teclado dentro del chat donde la transferencia se realizaba de manera rápida y simple. La campaña fue lanzada de manera 100% digital (Youtube, Facebook, Instagram, Display y Google Adwords) y dirigida a un público de 20 a 45 años. El objetivo de este lanzamiento formaba parte de la estrategia comercial de Itaú por convertirse en líder en banca digital, a través del desarrollo de herramientas ágiles y sencillas que facilitaran la vida diaria de sus clientes. Una solución que ponía como centro al cliente, entendiéndolo a él y a sus necesidades con claridad, alcanzándole un producto innovador.

Desde el mismo banco señalaron en una entrevista con el portal *Iprofesional* que "La idea de la funcionalidad surgió a partir de la necesidad de integrarnos a la vida digital de nuestros clientes, como una conversación con un amigo por mensaje de texto, por ejemplo. Nuestro objetivo es optimizar la experiencia de nuestros clientes para que puedan administrar mejor su vida financiera de una manera rápida, fácil y segura".[27] Luego de Itaú Key, apuestan a la descarga y uso de la nueva "App Itaú", un home banking al alcance de la mano en el celular. Parte de la campaña de bankennials está destinada a fomentar la descarga y el uso de esta. Podemos ver no solo posteos, si no una serie de tutoriales en video que explica de manera rápida, sencilla y atractiva cómo hacer uso de esta aplicación que estaba disponible para dos de los más grandes sistemas operativos móviles: Android y iOS.

Interacción con usuarios

En línea con la nueva caracterización de prosumidor que plantea Scolari, desde redes (principalmente Instagram y Facebook) vamos a ver como el banco invita a sus internautas a

[27] iProfesional (2018, junio 13). Itaú lanza una aplicación para transferir dinero por WhatsApp. *iProfesional: finanzas* Recuperado 2019, noviembre 13) de https://www.iprofesional.com/notas/269929-crecimiento-cheque-banco-itau-pesos-whatsapp-transferencias-itau-argentina-key-Itau-rompe-el-modelo-de-banca-digital-y-lanza-app-para-transferir-dinero-por-WhatsApp

ser partes “activas” en sus campañas. Es decir, en acciones como por ejemplo el famoso “After Bankennials”, donde el banco regala la posibilidad de asistir a un after, la Community Manager (persona que gestiona las redes sociales) de Itaú le pedirá a los usuarios que cuenten con quién irían, que inviten amigos/as, o que *tagueen* (etiquetar la dirección de cuenta de otra persona, referenciar) al banco con fotos propias en dicho evento. Otro ejemplo se puede ver en la pieza de “Tatuajes”, donde la iniciativa es llenar los comentarios con fotos de dicha expresión artística plasmada en la piel y hacer una especie de collage entre el banco y su público. Este tipo de estrategias permiten hacer hablar al banco con sus potenciales usuarios, convirtiendo a la pieza-campaña en un elemento vivo, no cerrado, que se seguirá produciendo en manos de la propia audiencia. En los ejemplos siguientes vemos también como la Community Manager de Itaú se mete en las charlas, generando más y más interacción.

Posteo Instagram – Itaú Argentina 2017

Posteo Instagram – Itaú Argentina 2018

Nuevas subjetividades, nuevos intereses

Un informe de la consultora Kantar arrojó que en Argentina el 61%[28] de Millennials y Centennials, le "piden" a las marcas que tengan un punto de vista claro sobre ciertas temáticas y que sean fieles y auténticas a sus valores e intereses. Siguiendo esta línea, en la entrevista con la Gerenta de Marketing de Itaú el tema de los valores de empresa fue uno de los más mencionados: "Desde el lado de los más jóvenes sabemos que son mucho más preocupados por las causas sociales, porque le importa lo que hace la marca, quiere que se identifique con los valores morales que ellos tienen. Por esto es por ejemplo que nosotros tenemos como pilar lo que es la diversidad, sin usarlo como comunicación o publicidad porque hoy ya no basta con decirlo sino hay que serlo."[29] Aquí, Carolina hace fuerte hincapié en lo importante que es para

[28] Predicciones consumidor 2020. Empresa Kantar.

[29] Anexo: Entrevista Carolina Belzunce.

una marca mostrarse de una manera auténtica y comprometida, evitando el oportunismo que por ejemplo desde el lado de las temáticas de género o diversidad se denomina *Pinkwashing*.

En este contexto sabemos que para que una marca sea una querida por sus consumidores tendrá que trabajar también fuertemente con los valores de la época. Sabemos que los más jóvenes están comprometidos, como mencionamos, con causas relacionadas a la diversidad de género, a las minorías, al medio ambiente. Es por esto que Itaú también pone su foco en empatizar con su público desde este lugar y desde la misma *bankennials* vamos a encontrar diferentes acciones cápsulas para extender este mensaje: lucha contra el cáncer de mamá, lucha contra la violencia de género, festejo del día de la mujer, menciones en los días de reconocimiento del colectivo LGBTIQ+, etc. Pero, si bien la marca cuenta con una gerenta mujer muy comprometida en esta temática, la misma Carolina reconoce que con lo avanzado que está el público joven en estas cuestiones y lo sensible que es la sociedad en cuanto a juzgar a las marcas cuando quieren trabajarla: " Hace aproximadamente dos años todo lo que decimos pasa por muchos ojos para ser súper cuidado, qué decimos, cómo decimos, en qué rol ponemos a la mujer, en qué rol ponemos al varón, de hecho hasta en los eventos no quiero promotoras, quiero promotores. Esto también son declaraciones de lo que hace la marca". Es más fácil llegar a estos jóvenes a través de los valores, pero estos exigen de muchísima consistencia en todos los ámbitos, es muy fácil que así como se logra llegar, se cuestione una acción de la marca y se pierda lo construido.

Si bien el rol de la mujer es fundamental para alinearse con los valores de la época, este no es el único en el que Itaú ha trabajado fuertemente. Retomando a Beatriz Sznaider (2013) en su análisis sobre el caso de la cervecera Quilmes[30], la autora indica que se debe comprender esa condición de adaptación a lo nuevo sin perder los rasgos particulares que definen a una marca como constitución de sus principales valores. Esto nos relaciona rápidamente con el próximo valor a trabajar del Banco Itaú que ya desde sus comienzos en Brasil plasmaron a la movilidad sustentable como uno de sus máximos objetivos como empresa, dando vida a las famosísimas bicicletas del Banco Itaú. Pero este tema merece un apartado propio.

[30] Sznaider, Beatriz "Cerveza Quilmes. Tradición y vigencia de una marca argentina" en " La comunicación de las marcas", Branding. Compilado por Diego Ontiveros, DIRCOM, Buenos Aires, Argentina. 2013.

Experiencias sobre lo material

Teniendo en cuenta todo lo que ya vimos hasta el momento, debemos reconocer que, en la mayoría de las comunicaciones, el Banco Itaú con *bankennials* se propuso ofrecer algo por encima de sus productos: experiencias. Pasando por diferentes ámbitos que varían desde la música, los deportes, salidas informales y entretenimientos en general, la mayoría de las piezas de la campaña tienen como trasfondo alguna actividad que está vinculada a realizar una experiencia que quede en la mente de los consumidores. Reconociendo la importancia que tiene hoy en día ofrecer al cliente este tipo de prácticas creemos pertinente traer el concepto de *Lovemarks* impulsado por Kevin Roberts en 2004. El autor utiliza este término para referirse a una marca que ha logrado posicionarse en su público a través del corazón, de los sentimientos. Roberts cree que para que las grandes marcas puedan sobrevivir a lo largo del tiempo necesitan que la lealtad que se les profesa vaya más allá de la razón y se acerca más al plano de los sentimientos, lo que a largo tiempo reforzará el vínculo con los consumidores.

Teniendo esto en cuenta vemos como el banco continúa promoviendo sus servicios, por ejemplo, el programa de descuentos, pero en cada propuesta busca que esa transacción que antes se limitaba solamente a la adquisición de un bien material (electrodomésticos, ropa, etc.) ahora trata siempre de presentársela al cliente como la adquisición ya no de algo concreto si no de una experiencia, un momento único y perdurable en el tiempo a través de la memoria y los sentimientos asociados a ella. Estas experiencias van desde aquellas más tangibles o habituales como salir a comer con amigos (no solo ofrecen descuentos en "birrerías", sino que también organizan desde el banco un "After Bankennials" para sus cliente), pasando por el patrocinio de festivales de música internacionales como el "Rock in Rio", la venta de seguros de bicicletas "para que puedas disfrutar la ciudad paseando con tranquilidad" (complemento del sistema de *bike sharing* instalado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires), hasta promociones impensadas como que un banco ofrezca y promocione entre sus clientes como uno de los beneficios más importantes descuentos en la realización de tatuajes. Esto lo vemos en posteos donde por ejemplo entrevistan a un tatuador para "conocer su trabajo y aprovechar el beneficio en tatuajes con 25% de ahorro y 3 cuotas sin interés", una promoción ni vista ni oída en ninguno de sus competidores de la industria jamás. Una categoría, que como vimos, tiende a comunicar de una manera mucho más conservadora y sobre cuestiones mucho más tradicionales como el hogar, la familia, el ahorro, la compra de bienes y servicios "esenciales", el progreso social y económico.

También se hace mucho foco en las relaciones sociales y las incorporan a gran parte de todas estas experiencias que proponen, son todas experiencias para "disfrutar y compartir" con alguien más (amigos, pareja, familia, compañeros de trabajo, etc.) lo que genera la sensación de amplificación de esa experiencia no siendo algo que adquieren para el uso y disfrute individual sino colectivo, regalar experiencias a esos otros que forman parte del entorno de cada uno. Ya no te compras una TV para quedarte en tu casa solo mirando una película, si no que ahora lo que vale es salir de tu casa, ir al cine con amigos y disfrutar después de una cerveza, pesa más el consumo experiencial y compartido, sobre el consumo pura y netamente material e individual. Estos puntos nos resultan por demás interesantes ya que a pesar de su ímpetu por promocionar "lo digital" intentan también no perder el valor del cara a cara y los vínculos.

Movilidad Sustentable: Bicicletas en la Ciudad

La movilidad sustentable es uno de los ejes que toma Itaú para posicionarse en Argentina, según su página web suscriben a esta idea de la movilidad sustentable "porque impulsamos ideas que cambian el mundo, creemos que la movilidad sustentable es un pilar de la transformación en las ciudades del futuro. Un transporte que no daña al planeta y que te hace bien mientras lo utilizás. Por eso acompañamos al Gobierno de la Ciudad en esta propuesta."[31] En este sentido su estrategia se desarrolla a través de tres acciones específicas: descuentos y cuotas sin interés para la adquisición de nuevas bicicletas, seguros para bicicletas, partnership del sistema de bike sharing de la ciudad de Buenos Aires y con la implementación de nuevos bicicleteros en las sucursales.

[31] Itaú Argentina (2020*) Bici Itaú*. Recuperado de https://www.itau.com.ar/bici-itau/Paginas/bici-itau.aspx

2Estación de Bicicletas Ciudad de Buenos Aires - Itaú

Una de las apuestas más fuertes de Itaú ha sido el acuerdo y la implementación del servicio de bike sharing. Esta estrategia es la réplica en Argentina de una idea que fue creada y llevada a cabo primero en Brasil, sede central de Itaú. Tal como indican en su sitio web en la sección de "Movilidad": "Hace diez años Itaú acompaña iniciativas que transforman la manera de movernos por la ciudad. Brindando soluciones de concientización y promoción de la bici como medio de transporte. Tenemos presencia en Santiago de Chile, San Pablo, Río de Janeiro, Pernambuco, Porto Alegre y Salvador."[32] Es por esto que, a partir de 2019, el sistema es operado por la empresa brasileña Tembici conforme a una norma que aprobó la Legislatura porteña. Se planeó la duplicación de bicicletas y estaciones. Tembici es el mismo socio con el que Itaú trabaja en Brasil y el rol del banco en esta mesa de tres es el de sponsor.

Con esta iniciativa Itaú puso 4000 bicicletas en la ciudad de Buenos Aires, para que durante 10 años esas bicicletas sean gratuitas para los usuarios. "Hemos decidido apostar por la sostenibilidad, lo que lleva un esfuerzo en compra de rodados, manutención y reposición", señaló en una entrevista César Blaquier, CEO de Itaú Argentina. Itaú juega un doble rol donde

[32] Itaú Argentina (2020*) Bici Itaú*. Recuperado de https://www.itau.com.ar/bici-itau/Paginas/bici-itau.aspx

sponsorea y difunde el sistema de bicing, y a su vez dicho sistema le permite al banco sumar puntos para posicionar su faceta sustentable. Esta sin duda es uno de los ejes de comunicación más importantes para el banco, muchas de sus acciones y comunicaciones tienen a la bici como protagonista en cualquiera de sus versiones. En nuestro análisis notamos que a partir de la campaña bankennials, el 33% de sus publicaciones está relacionada de una u otra forma con esta iniciativa.

La elección de este eje está realizada de manera estratégica porque en ella pueden englobar más de un frente: por un lado, todo lo que tienen que ver con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) - un eje de gestión clave en las grandes corporaciones- y por otro llegar a ese target nuevo al que le están hablando: millennials. Según un estudio de la consultora TNS 5 de cada 10 argentinos jóvenes reconoce que elegirían a una marca si ésta se muestra preocupada y trabajando en pos del medio ambiente. Además, este eje de trabajo le ha traído al banco excelentes resultados en awareness. Según fuentes proporcionadas por el propio Itaú, durante el año 2019 (año dónde se enfocó aún más el trabajo de las bicis) la empresa creció 20 puntos en Awareness espontáneo (lo veremos en profundidad en el apartado de impacto de la campaña).

El mundo OFF y ON

Más allá del mundo digital y el fuerte empuje del banco Itaú en posicionarse como líder en lo que a la interacción 2.0 refiere, no podemos dejar de lado qué pasa en las sucursales y cómo es la experiencia del cliente dentro de ellas. Si bien, las innovaciones y prácticas contemporáneas incitan cada vez más a olvidarse del dinero físico e ir menos a cajeros automáticos (desde transacciones con tarjeta, celulares, retiro de efectivo en comercios como Farmacias y Supermercados) en Argentina una gran parte de la población sigue yendo de manera presencial al banco. Además, según un reciente estudio de la consultora Accenture (ver imagen) indica que los consumidores le piden a las entidades bancarias cajeros automáticos de avanzada para sus operaciones. Es por esto que si nos situamos en el "mundo off" de Itaú vamos a encontrar algunos aciertos y oportunidades para resaltar.

En primera instancia no podemos dejar de mencionar que durante gran parte de la década del 2010, los cajeros del banco Itaú llamaban la atención por ser diferentes a la media, pero no justamente como algo positivo, eran cajeros mucho más parecidos a los brasileños con un teclado más rústico que el argentino y una interfaz que no contentaba del todo a sus usuarios, además era uno de los primeros donde la tarjeta se debía ingresar y sacar, esperando varios segundos que esta pueda ser leída, lo que alentaba aún más la operación. Hoy por hoy el panorama es distinto pero, podemos decir, no del todo consistente con la gran innovación de su discurso iniciada en *bankennials*. Los cajeros se unificaron con los regulares de Banelco y poseen el mismo diseño e interfaz de cualquiera de ellos:

1 Cajero Automático Sucursal Av. Santa Fé

Cajero Electrónico en Universidad de Palermo

Aunque sí podemos ver intentos por "modernizarse" en algunos puntos estratégicos como por ejemplo la Sucursal de Puerto Madero, donde los cajeros cambian su diseño e interfaz por completo, convirtiéndose en pantallas led 100% táctiles dinámicas y mucho más atractivas. O también en sus sectores de atención al público, donde cambiaron 100% su diseño, incluyendo un ploteo juvenil con frases muy en sincro a la campaña *bankennials*, como por ejemplo *"think like there is no box"* (ver foto). Lo que nos da una pauta que, si bien el proceso de cambio en el mundo OFF está en mente, aún hay mucho espacio para seguir trabajando para lograr así continuidad, recordemos también que en esta primera instancia la marca destinó la mayoría de su inversión para su comunicación online y desarrollo de aplicaciones por lo que las sucursales y cajeros pueden llegar a quedar en el paso final cuando, justamente, crezca también la cantidad de clientes de la compañía.

2Sucursal Palermo

3Sucursal Puerto Madero

Los cambios de adentro hacia afuera

Más allá de los cambios que puede ver el público en las sucursales y lo que aún falta hacer, conociendo el mercado de marketing desde adentro, entendemos que los cambios de posicionamiento llegan a buen puerto y consiguen mayor efectividad cuando hay una estructura interna que lo avale y acompañe. Cuando bankennials comenzó el banco de puertas para adentro también mutó. En primera instancia el departamento de comunicación interna pasó a formar parte del departamento de marketing general, lo que permitió con mayor facilidad adaptar sus comunicaciones externas hacia las internas. “Cuando yo entré estos departamentos estaban separados y peleé mucho por esto porque me parece que las transformaciones son de adentro para afuera no hay otra y que si la persona no está comprometida con lo que la marca quiere decir no sirve, a la larga no sirve.”, reafirma Carolina.

Bajo esta unión, la primera acción que tomó Itaú en 2017 fue realizar una campaña interna que se llamó “Voy como soy”. En esta se les pedía a los trabajadores que vayan vestidos como

suelen hacerlo en su vida cotidiana, “Primero estaban todos medio resistentes y después me terminaron diciendo tenés razón, la gente viene más contenta, mostrándose como es realmente, y una persona que viene así entrega mucho mejor su trabajo.” Lo interesante de esta campaña es que no sólo quedó como una propuesta interna, sino que también fue publicada en las redes sociales para poder contarle al público externo la decisión que tomó el banco, mostrando de manera explícita que su propuesta “descontracturada” de comunicación también es un estilo de vida en la propia entidad.

Itaú Flex- Facebook Itaú Argentina - 2018

Impacto y resultados de las acciones

Gracias a la información proporcionada por el departamento de Marketing y si analizamos las 3 acciones más grandes alrededor de la campaña *bankennials* de reposicionamiento de Itaú en términos de impacto los resultados son muy buenos. Por ejemplo, el lanzamiento de la App Itaú Argentina que consistía en simplificar la relación con el banco a los clientes, bajo un nuevo

concepto estético y discursivo, ofreciendo también diferentes beneficios (desde cervecerías, hamburgueserías, tatuajes, etc.), consiguió en el público los siguientes resultados:

- +60M de impactos
- +2M de views
- +10k descargas
- x30 consumos en beneficios en 3 días

Sobre la campaña "Itaú Key, que los posiciona como el primer banco en desarrollar transferencias por WhatsApp, una campaña 100% digital que buscaba reforzar atributos de simpleza y agilidad de la aplicación, se observan los siguientes resultados:

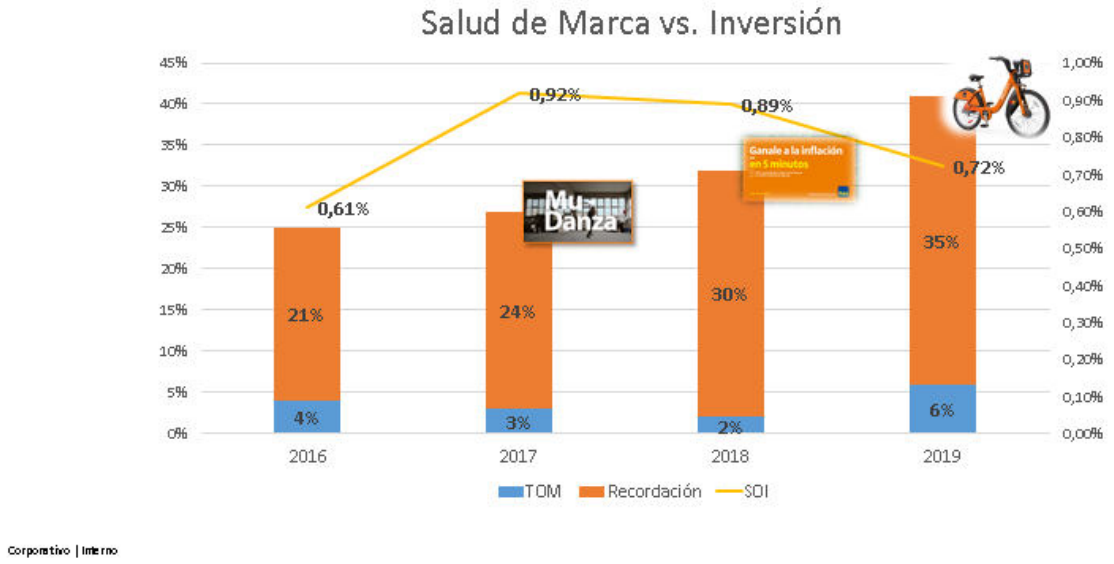
- +60M de impacto
- +2M de views
- +$6M en notas de prensa

Sobre la alianza con el Gobierno de la Ciudad para ser main sponsor del nuevo sistema de bicicletas, que contó con 400 estaciones, 4000 bicicletas y 580k usuarios, encontramos los resultados más valiosos:

- +270M impactos
- +8,5M de alcance
- +3M views
- +5M de viajes
- +15M de km recorridos

Estas tres etapas de la campaña consiguieron, como mostramos, resultados por demás positivos en pos a lo que el banco estaba buscando en una primera instancia: aumentar su Awareness y ganar presencia en la mente de los potenciales consumidores. Según un estudio realizado por Ipsos para el banco, el objetivo de conocimiento de marca de un 30% también fue superado, y pasaron de un 26% en 2016 a un 34% en 2019, es decir crecieron un 8%. Y al enfocarse en la

consideración de marca el salto es todavía mayor, pasan de un 4% en 2016 a un 65% en 2019. Esto también se ve reflejado en la evolución de la salud de marca e inversión que realizaron del 2016 a 2019.



Presentación Interna Itaú

Además, gracias a una estrategia de soporte digital y con fuerte apoyo de prensa, la inversión logró capitalizarse dentro del *budget* con el que la compañía contaba, sin tener que invertir más en otros soportes más costosos como por ejemplo TV pública/ cable. Por otro lado, según los datos del Resultado Gerencial Operativo (RGO) al que pudimos acceder entre el 2017 y el 2019, a través de "bankennialls" y todas las acciones que hemos puntualizado en este trabajo el Banco Itaú consiguió crecer sus resultados de negocio: RGO x 5, Market Share de préstamos +10% (vs 1% previo a la campaña), 50% Share Ventas Digitales y 72% de clientes activos digitales. Sobre la experiencia de cliente, que en 2017 tenía un NPS de 0 puntos, lograron crecer 32, es decir 12 más por encima del objetivo que se habían puesto al iniciar el trabajo que era de 20.

Y lo más importante es que con este reposicionamiento logran cambiar completamente la percepción negativa que tenía la marca como antigua, brasilera y tradicional. Los nuevos atributos según Brand Track Knack son: joven (58%), moderno (36%), digital (36%), cercano (30%) e innovador (28%). Como dicen con humor desde la misma compañía *"Después de 3 años, logramos sacarnos la zunga y hoy el público nos ve como un banco joven, moderno"* señaló el equipo de Marketing.

Para finalizar también es interesante mencionar el buen feedback que tuvo Itaú a nivel industria publicitaria, ya que a lo largo de los años se han hecho de distintos premios. Entre ellos: 3 premios Effies [33]de Oros, 1 de plata y 1 de bronce además de ser reconocidos como *marketer del año*. También consiguieron 3 oros, 4 platas y 4 bronces de los premios Diente[34]. Otro síntoma de la evolución marcaria es la inclusión de Itaú como anunciante en distintos rankings publicitarios dentro de los primeros 10 puestos a nivel nacional en términos de premios recibidos y puntos ganados. El impacto no es inmediato, pero se vislumbra la consistencia que logra a través de los años para instalarse. Como puede verse en este Ranking de Premios 2020 elaborado por Dossier [35]. Crece exponencialmente con la acción como main sponsor de las bicis de la ciudad, y logra posicionarse en este ranking cómo el único banco en los primeros 10 puestos, por encima de otros líderes y también por delante de marcas de consumo masivo que tienen mucha más "flexibilidad" para comunicar creativamente que el sector financiero, y así y todo Itaú logra o meterse.

Ranking de Anunciantes
Total por Cantidad de Premios

2020	2019	2018	Anunciante	Cantidad
1	2	2	Cerv. y Maltería Quilmes	85
2	9	7	Newsan	32
3	14	68	Mercado Libre	29
4	4	2	Telefónica	26
5	1	1	Coca-Cola	24
6 ↑	**10** ↑	**-**	**Itaú** 🏆	**23**
7	6	25	Kopelco	23
8	-	-	Sony Music	23
9	6	5	Telecom	21
10	39	-	Molinos	16
10	23	-	Turismocity	16

[33] Organizado por Adlatina y Effie Worldwide, el programa Effie Latam tiene por objetivo honrar las mejores campañas de publicidad, marketing y comunicación que presenten resultados de efectividad en el logro de los objetivos estratégicos.
[34] El premio Diente tiene como objetivo reconocer y distinguir las mejores ideas publicitarias y de comunicación de las empresas y profesionales argentinos.
[35] Desde hace más de 40 años Editorial Dossier edita las principales publicaciones del marketing y las comunicaciones en la Argentina.

Ranking de Anunciantes
Total por Puntaje

2020	2019	2018	Anunciante	Puntos
1	5	8	Cerv. y Maltería Quilmes	1025
2	9	3	Newsan	480
3	20	103	Mercado Libre	360
4	1	1	Coca-Cola	355
5 ⬆	**15 ⬆**	**-**	**Itaú** 🎯	**355**
6	6	33	Kopelco	345
7	-	-	Sony Music	340
8	3	4	Telefónica	315
9	7	6	Telecom	260
10	22	-	Turismocity	255

Rankings de Anunciantes de Dossier

Conclusiones

A lo largo de nuestro trabajo realizamos un análisis profundo de la campaña bankennials del Banco Itaú lanzada en el año 2017, con la finalidad de brindar un aporte analítico comunicacional de lo que consideramos los aspectos claves que debe tener en cuenta una marca cuando quiere/necesita reposicionarse y adaptar su discurso a la actualidad. Para esto, hicimos un recorrido en la historia de la compañía, los objetivos del cambio, diagnósticos previos y todas las estrategias que la campaña llevó consigo, para poder realizar un estudio de imagen e identidad de la marca, target, circulación, consumo y redes sociales. Con estos objetivos, nos nutrimos de investigaciones cualitativas y cuantitativas que nos permitieran entender el posicionamiento actual del banco Itaú.

Como consecuencia de este recorrido, nos encontramos hoy en la posición de desarrollar posibles recomendaciones que aporten valor tanto para la continuidad del reposicionamiento del banco Itaú como para pensar diferentes estrategias para una marca que quiera comenzar a recorrer un camino similar: actualizar su discurso y acercarse más a las nuevas generaciones. Creemos que es importante destacar, en primer lugar, que para lograr resultados positivos, como nuestra marca analizada demostró será menester la consistencia, autenticidad y trabajo en conjunto tanto desde el departamento de marketing como diferentes áreas involucradas de una empresa para lograr un mensaje homogéneo y perdurable a lo largo del tiempo.

En principio, nuestra hipótesis más general, la cual logramos validar a lo largo del estudio, nos hacía poner foco en que diferentes fenómenos coyunturales hacen a las marcas repensar sus estrategias para adaptarse al nuevo contexto social. Esto impulsado también por un mundo hiperconectado que hace a quién no logra adaptarse estar afuera completamente. En línea, como mencionamos en nuestro marco teórico, las marcas no pueden interpretarse aisladamente del mundo en el cual están inmersas. En la medida en que poseen un carácter dialogal, su significado se actualiza como resultado del intercambio de perspectivas entre los actores sociales. Es por esto que las marcas deben inevitablemente conocer el entorno sociocultural en el cual se insertan y anticipar los valores y creencias de sus consumidores. De no hacerlo, no podrían ser aprobadas en tanto propuesta contractual. El accionar de Itaú da cuento de esto, al realizar un desplazamiento del discurso común de la media bancaria, apoyándose no sólo en las tendencias sociales actuales sino también en las necesidades concretas de los potenciales consumidores. Itaú con “bankennialls” no solo se propone romper con su propia estructura en

términos de comunicación y posicionamiento, si no que marca también un antes y un después para el resto de los bancos tradicionales, y se convierte en una advertencia para las finetech que llegan para arrasar: nosotros también podemos ser modernos, ágiles y digitales.

Creemos fuertemente que una de las claves principales para conseguir el éxito en el impacto de la campaña fue la reconversión interna que hicieron, al montar una estructura de Marketing hasta el momento inexistente en Itaú Argentina, que es congruente no solo con su comunicación externa si no también con la interna. Este punto nos parece fundamental debido a que a menudo vemos compañías que, en un deber institucional por globalizar su contenido y para ahorrar costos, se pierden en la falta de adaptación al contexto en el cual vive una región. Volviendo a traer a Verón, quien citamos en nuestro marco teórico y guió gran parte del análisis, es imposible analizar y comprender un discurso por fuera del contexto social en el que este se produce. Argentina es un país muy particular tanto desde lo económico como desde lo social y mucho más desafiante para una entidad bancaria, sector que hasta el día de hoy sigue generando desconfianza en el pueblo argentino producto de la crisis desencadenada en 2001. Y si bien, bankennials tomó como uno de sus principales targets a los más jóvenes, quienes no vivieron en carne propia la catástrofe bancaria de principios de milenio, el desafío no era mucho más sencillo. Los códigos, intereses y necesidades, cambiaban abismalmente versus generaciones anteriores y el camino del banco se iba reconstruyendo minuto a minuto.

Es por esto, y otros de los puntos que más vamos a destacar de lo expuesto en nuestra tesina es que el "nuevo Itaú" tiene una nueva forma de hablar y comunicarse que puede identificarse en todos y cada uno de los touchpoints que tiene la marca, y además de que es un acierto para con su target, le permite una consistencia que impacta de manera directa en la asociación y recordación marcaria. Ahora sí Itaú es dueño de una identidad marcaria que nunca consiguió en los años anteriores y que se replica en consumidores jóvenes, escenario que hace un tiempo atrás no era imaginado ni para la marca misma. Pero el logro no es azaroso, la compañía se centró en entender e interpretar a su cliente potencial, dándole no sólo los productos que necesita, sino también de la manera que lo necesita, mejorando así su experiencia y percepción sobre la marca, a la vez que lograron incrementar su negocio.

Entendemos que un proceso de reposicionamiento nunca es sencillo para ninguna marca, y requiere de un equipo involucrado (en todos los niveles) y sinérgico detrás atento a todos los

detalles, son muchos los factores que entran en juego y es difícil controlarlos y conseguir resultados eficaces en todos. Pero en este sentido el desafío de Itaú era doble, porque no solo necesitan reposicionarse sobre aquellos que ya tenían un registro de la marca, si no que debían instalarse como opción en la mente de un montón de consumidores que ni siquiera los conocían. Este esfuerzo tenía que realizarse en el marco de una sociedad sobrecomunicada y ante competidores líderes con un posicionamiento y valor de marca muy por encima de lo posible de imaginar para Itaú. En un contexto en donde la competencia sale a vender productos con sus comunicaciones y a realizar posicionamientos estratégicos, ellos debían afrontar una batalla más difícil que disparar ventas que tiene que ver con hacerse ver y escuchar, y que ese impacto perdure en los consumidores. Bankennials sale a competir con, por ejemplo, "La Pareja del Galicia" una idea que en el 2016 fue reconocida por la industria con un premio *Effie* de oro en la categoría *Éxito Sostenido* porque lograron sostener la campaña durante ocho años. ¿Cómo diversifica entonces sus esfuerzos una marca que tiene que reposicionarse en la mente de quienes ya la conocen y conquistar la mente de nuevos frente a monstruos publicitarios de este tamaño en una sociedad saturada de publicidad?

Sin dudas, la estrategia de marketing del Banco Itaú iniciada con *bankennials* fue no sólo una gran innovación para la marca misma que ayudó, como explicitamos durante todo nuestro análisis, a rejuvenecerla y crecer su awareness en un mercado altamente competitivo para ellos en Argentina, sino que también sirvió para renovar el discurso bancario en muchos aspectos. Como vimos, hoy la marca le habla a un ciudadano "común" y acompaña su vida de una manera más simple y espontánea que lo que la vieja publicidad nos tenía acostumbrados. La otra clave fundamental para su éxito fue la inversión, y no solo el share, sino los sitios donde se realizó dicha inversión, hacer una apuesta digital tan fuerte ayudó a que se empezaran a adueñar también de gran parte de la cabeza de los potenciales consumidores.

Cabe destacar, que sus primeras acciones, como por ejemplo la posibilidad de realizar transferencias por una red de mensajería instantánea como Whatsapp, fueron altamente disruptivas e innovadoras para la época (2017) en nuestro país. Sin embargo, no podemos dejar de mencionar que, al momento de finalizar nuestro estudio, el sector dio un giro de 360 grados con la llegada de otro tipo de plataformas como Mercadopago[36], líder en la digitalización de medios de pago, orientada también a un público joven y que ya no dependía de una entidad bancaria, sino de la exitosa plataforma Mercado Libre. Tal es hoy la amenaza de esta

[36] Plataforma de pagos online más grande en Argentina, lanzada en 2018 bajo la empresa Mercado Libre.

competencia que, hasta los bancos, Itaú incluido, se tuvieron que unir para la creación de MODO, una billetera digital que intenta combatir a este gran monstruo.

Retomando esta temática, al momento de concluir nuestra tesina, entendemos que hoy la tecnología en el sector financiero se consolida aceleradamente con el surgimiento de nuevas empresas, dispositivos y plataformas que están rediseñando en forma constante el ecosistema actual. Según un estudio de PWC, las Fintech en Argentina pasaron de ser 60 en 2017 a 220 en 2019, y con este escenario los bancos debieron converger y relacionarse con éstas para no quedarse afuera. El 75% de bancos y Fintech mantienen una relación de colaboración, tendencia que se incrementó especialmente en los últimos dos años. En 2017, solo la mitad de los bancos consideraba algún tipo de colaboración con este tipo de empresas, pero actualmente el 86% de las entidades financieras están asociadas con hasta cinco emprendimientos tecnológicos. Mientras desde el lado opuesto, el 65% de sus ejecutivos dijo estar trabajando en forma conjunta con hasta cinco bancos y más de la tercera parte afirmó hacerlo con una cantidad superior. Esto nos hace volver a pensar en varios puntos que no nos gustaría dejar de mencionar. En primera instancia, vivimos en un mundo en el cual los cambios nos atraviesan día tras día, desde lo social y, obviamente, tecnológico. Hoy no sólo basta con traer un nuevo discurso, sino que las compañías deben ser consistentes e ir actualizándose a lo largo del tiempo. Además, la relación con la tecnología debe ser colaborativa, si no puedes con tu enemigo, únete a él.

Sin embargo, creemos también que este recorrido de la digitalización extrema deberá ser fomentado con un fuerte acompañamiento de imagen de marca y refuerzo del vínculo con los usuarios por parte de los bancos. Sabemos que las industrias de servicios financieros y bancarios, le cuesta más hacer un giro estratégico comercial y comunicacional con los consumidores por el contexto del que vienen. Es un sector al que le costó mucho recuperar la confianza de sus clientes y atraerlos nuevamente luego de la crisis del 2001. Y no solo eso, sino que al principio de toda esta revolución e instalación del mundo online, todo aquello que venía de lo digital generaba cierta desconfianza, sobre todo en el target al que le hablaban en ese momento, "gente más grande". Este combo de la desconfianza sobre el ecosistema digital/online sumado a la desconfianza en los bancos no era un buen combo para llegar de manera simple y rápida a los consumidores, se trata de dos barreras que necesitan de tiempo y un trabajo de reconstrucción bastante largo porque no solo depende de los esfuerzos del banco si no de factores externos que deberán subsanarse a lo largo del tiempo y la buena experiencia.

Teniendo esto en cuenta, entendemos y creemos fehacientemente que pensar estrategias que pongan al cliente en el centro es clave para lograr resultados eficientes y eficaces. Es necesario que las marcas logren interpretar a sus consumidores, sus comportamientos y sus entornos para ofrecerles productos y servicios que los interpelen, desde una comunicación que también lo haga. En el caso de los servicios bancarios vemos que ahora deben hablarle a un nuevo consumidor que ya no se traslada hasta una sucursal física de un banco, invirtiendo su tiempo y energía para realizar una gestión, no es la persona la que va al banco si no el banco quien debe entender cuál es la manera estratégica de involucrarse y adaptarse a la vida del cliente, para que este perciba una mejor relación costo/beneficio sobre el servicio. Debe haber un nuevo rol de escucha activa en las marcas financieras que les permita apropiarse e integrarse en la vida de los consumidores, y no esperar que los consumidores lleguen a ellos. Creemos que esa actitud debe ser consistente en todos los touchpoints comunicacionales de la marca o fallará.

Y si hablamos de continuidad y consistencia, debemos resaltar que la marca aún tiene espacio para seguir trabajando, si bien las estrategias de comunicación y redes sociales tuvieron una coherencia y efectividad muy fuerte, para respetar la innovación en todos los ámbitos no podemos dejar de lado la experiencia en la sucursal que, a pesar de los intentos de 100% digitalizar el mercado, aún sigue siendo un hábito para los argentinos. Como vimos, los cajeros aún siguen siendo, desde la estética y la práctica, antiguos. Además, otro de los puntos débiles sobre la consistencia de los touchpoints lo vemos en la web de Itaú, desde el punto de vista del diseño y experiencia de usuario (UI/UX, un ámbito clave de aquellas marcas que quieren dominar el ecosistema digital) la web tiene grandes falencias. No es amigable, no es fácil de navegar, el diseño es antiguo y no pareciera adaptado a mobile, lo que genera ruido con respecto al resto de la propuesta y sería un punto que deberían mejorar y trabajar a futuro. Quizás porque tratándose de una página de servicios financieros debe tratarse de un sistema complejo de editar y actualizar sin el involucramiento de áreas mucho más allá del marketing y diseño, como por ejemplo la ciberseguridad.

Para finalizar, creemos que más allá de todos los aciertos estratégicos de inversión, la campaña no hubiese podido resaltar sin haber tenido en cuenta las nuevas tendencias y necesidades de la época. La coherencia, tanto en su comunicación externa como interna, de trabajar en una compañía con conciencia de género, sustentabilidad, cuidado del medio ambiente y movilidad sustentable (donde mejor performaron gracias al excelente trabajo de bicicletas) fueron los puntos que más nos impactaron y disfrutamos desde nuestro trabajo analítico. Así mismo,

entendemos que dicha efectividad ha sido un proceso gradual y que aún no ha terminado, principalmente porque no deben dejar de hacerlo. Cuando una marca comienza a meterse de lleno con causas sociales, su trabajo debe ser comprometido y consistente a lo largo del tiempo. Estas estrategias no sólo ayudarán al propio Itaú a convertirse en una *lovemark* entre las nuevas generaciones, sino que acompañarán a un proceso dinámico y necesario en la publicidad mundial, un discurso más inclusivo y solidario que, sin dudas, creemos la sociedad necesita.

Bibliografia:

- Barthes, R. (2003) *Mitologías*, Siglo XXI Editores, Buenos Aires, Argentina.
- Chaves, N. y Belluccia, R. (2006) *La marca corporativa,* Paidós, Buenos Aires, Argentina.
- Chaves, N. (2013) "Dar el tono. En el diseño corporativo", en *La comunicación de las marcas*, Branding. Compilado por Diego Ontiveros, DIRCOM, Buenos Aires, Argentina.
- Chaves, N. (S/F) Identidad corporativa, marca y diseño gráfico. Entrada blog. Recuperado en: https://www.norbertochaves.com/articulos/texto/identidad_corporativa_marca_y_diseno_grafico
- Howe, N. y Strauss, W. (2000) *Millennials Rising: The Next Great Generation,* Vintage Books, Estados Unidos.
- Itaú (S/F) *Quiénes somos*. Recuperado de: https://www.itau.com.ar/sobre/Paginas/quienes-somos.aspx
- Klein, N. (2002) *No Logo*, Picadar, New York, Estados Unidos.
- Ries, A. y Trout, J. (2000) *Posicionamiento*, McGraw-Hill, España.
- Roberts, K. (2004) *Lovemarks: The future beyond brands*, PowerHouse Books, Estados Unidos.
- Scolari, C. (2008) *Hipermediaciones Elementos de una teoría para la Comunicación Digital Interactiva,* Gedisa, Barcelona, España.
- Scolari, C. (2013) *Narrativas Transmedias. Cuando todos los medios cuentan*, Deusto, Barcelona, España.
- Scolari, C. (2018) *Las Leyes de la Interfaz*, Gedisa, Barcelona, España.
- Semprini, A. (1995) *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica,* Paidós, Barcelona, España.
- Sznaider, B. (2013) "Cerveza Quilmes. Tradición y vigencia de una marca argentina", en *La comunicación de las marcas*, Branding. Compilado por Diego Ontiveros, DIRCOM, Buenos Aires, Argentina.
- Verón, E. (1993) *La Semiosis Social*, Gedisa, Barcelona, España.
- Verón, E. (2004) *Fragmentos de un tejido,* Gedisa, Barcelona, España.

ANEXO

Índice Anexo

Entrevista: Carolina Belzunce. Directora de Marketing de Itaú Argentina……80

Presentación Interna - Itaú Argentina……86

Presentación caso premios Mercurio - Itaú Argentina……87

Web Itaú Argentina……111

APPS Itaú……118

Instagram Itaú Argentina……123

Facebook Oficial Itaú Argentina……125

Ver aparte archivo "Matriz de Análisis.pdf"

Entrevista: Carolina Belzunce. Directora de Marketing de Itaú Argentina.

-¿Tenían claro desde Itaú que este cambio iría de la mano de una campaña como "bankennials" o fue una propuesta de la agencia en base a un brief?

Yo entre en Itaú en 2017, en el mes de marzo. Esta fue la primera campaña que me tocó, habíamos hecho una campaña chiquitita de créditos hipotecarios pero que era muy táctica, se llamaba Mudanza y ya tenía un tono joven con gente que bailaba y festejaba la alegría de tener un crédito hipotecario. Fue con lo primero que exploramos de cómo le quedaba el tono al banco. La realidad es que yo hice un diagnóstico de cómo estaba la marca, Itaú ya hacía mucho tiempo, como un año y pico que estaban sin gerente de Marketing, se había ido, estaban en proceso de búsqueda, pero como que se encontraban en un loop en dónde nadie definía para donde ir. Venían de muchos años de desinversión, de estar muchos años en OFF. Lo último grande que había hecho era Movistar con Pergolini pero muy poco. El share de inversión nuestra en la categoría es muy chico no es de más de un 1 o 2 %.

Itaú es la marca número uno en Brasil, es la más amada, más que una marca de Cerveza. O sea que realmente Itaú en Brasil tiene un trabajo impresionante hecho, todo lo que vean de Brasil es un Best practice de publicidad. Yo admiro profundamente la marca porque el trabajo que hicieron es increíble. El banco allá es propiedad de una familia, en realidad de dos familias que se unieron y todo el negocio es de ellos, con 100000 empleados más. No existe en Argentina una empresa como Itaú, con esa cantidad de empleados. Tienen 5000 sucursales, todo el sistema bancario de Argentina no llega a esa cantidad.

Sin embargo, en Argentina se iniciaron con la idea también de liderar como lo hacen con todos los países de la región, pero lo que les pasó es que los agarró el 2001, corralito…. Y bueno nunca se pudo crecer, entonces en Argentina tenemos una cosa extraña, una gran marca con mucha potencia y mucho aprendizaje hecho pero en un mercado con poco presupuesto y con también bancos muy posicionados que son 10 0 15 veces más grandes que nosotros e Itaú no sabe competir en ese contexto porque siempre compitió en situación de liderazgo. Entonces lo que hice yo cuando llegué y vi todo ese diagnostico, estuvimos analizando, dijimos número uno lo que hace Brasil es divino pero no lo podemos hacer acá, no por presupuesto sino por estrategia porque ellos están haciendo una estrategia de líderes, entonces hablan desde un

lugar que yo acá no puedo hablar. Otra cosa, qué hago con una marca que estuvo tantos años sin hablar. Hicimos ni bien llegamos un diagnostico y la imagen de la marca era si fuera una persona un gordo, viejo en zunga brasilera, me quería morir. La marca estaba envejecida, el brasilero no le sumaba nada, al contrario, en Argentina no es algo que se valore con toda la riña que hay con el fútbol y mucha cosa de carga racial también. Entonces a partir de este diagnostico de esto es lo que pasa con la marca y entender un poco el target de lo que nosotros sentíamos que era el más interesante para Itaú que eran los jóvenes porque es una marca que tiene esto de alegría, que estos tienen los brasileros. Digo no es que los jóvenes fueran o son el target de Itaú sino que lo que nosotros nos propusimos fue ser una marca joven, la juventud es aspiracional, yo me siento una persona joven y quiero tener un banco joven no importa que de edad no lo sea. No va a excluir a nadie, sino que, como ven hasta desde la misma bankennials van a ver que en la pieza hay una persona mayor. Tiene que ver con un espíritu joven, a la gente con espíritu joven es a la gente que le vamos a hablar, vamos a pelear ahí.
Teníamos el lanzamiento de una aplicación mobile nueva, el lanzamiento de un home banking nuevo y dijimos aprovechemos esto para hablar de todo lo digital que es Itaú y de nuestra propuesta de operación desde este lugar.

Entonces el brief fue más sobre esto, "un nuevo home banking, entrá conócelo". Ya que era más fácil y mucho más intuitivo de lo que había hasta el momento.
Ese fue el brief no fue "bankennials" específicamente pero sí buscábamos un rejuvenecimiento de la marca. Cuando tuvimos que redefinir nuestro posicionamiento fue: banco joven y digital. Y tratar de sostenerlo a lo largo del tiempo.

-¿Cómo fue el impacto de la campaña?

El conocimiento de la marca… Para mover un 1% de Top of Mind tenés que invertir millones y comunicar con mucho tiempo de consistencia, son indicadores muy difíciles de mover. Así como cuando vos tenés una buena recordación ya es como que el tren arrancó, pero cuesta muchísimo mover ese tren.
Así nos pasó a nosotros. En 2018 después de la campaña no había un gran movimiento de marca, pero sí habían comenzado a aparecer atributos de juventud que antes no estaban, empezamos a ver como una luz y dijimos, ahora es el momento de la consistencia.
Nosotros tuvimos un gran salto en recordación y en atributos jóvenes y digitales que eran los que queríamos mover recién a mediados de 2019. Porque bankennials fue un buen inicio pero

después seguimos, ahora que nos dio muchísimo recuerdo fueron las bicicletas de Buenos Aires.

Las bicicletas son impresionantes, porque no es sólo un comercial en la tanda y como sabrán todo lo que te permite generar una experiencia tiene valores altísimos. Nosotros ahí explotamos, subimos Top Of Mind, recordación espontánea (subimos como 20 puntos de un año a otro, una locura). Bankennials fue el inicio de este movimiento, comenzó con esto pero después continuó con una serie de acciones que van por el mismo camino.

-Esa consistencia se ve, a nosotras nos había sorprendido mucho analizando la pieza los descuentos en diferentes experiencias (tatuajes, bicicletas, birrerías, etc.) que ninguna otra marca de Bancos trabajó…

El área de descuentos también está en mi área de MKT, tengo tres personas que desarrollan todo lo que son los acuerdos y demás y van acompañando la estrategia también. Lo bueno de tener MKT y publicidad trabajando juntos hace que vayamos para el mismo lado. Y además nosotros tenemos claro que no vamos a ser el banco de los descuentos, no es ese nuestro objetivo.

Además, nosotros hace poco hicimos un estudio con Centennials, porque vamos a seguir ahí. Y lo que vemos es que el Centennials es un tipo que le re importan los descuentos pero esto tampoco los motiva a cambiarse de banco. Si le importa mucho el precio, no quieren ir al banco a hacer nada pero por otro lado también quieren seres humanos detrás de todo esto, la pata humana social. Por eso nosotros trabajamos mucho con movilidad sustentable, en pandemia salimos con deliverys de jubilaciones y ahí vos me dirás, ¿de nuevo los viejos a quién le hablás? Pero no, nosotros le hablamos a la sociedad, nos importa y preocupa lo que le pasa a la gente. No nos importa si el viejo es o no el target sino que me comprometo a hacer algo que sirva desde lo social. Esto está pensado así porque como equipo es algo que nos apasiona, nos moviliza y nos gusta ayudar. Pero también desde el lado de los Centennials es porque sabemos que son mucho más preocupados a estas cosas, porque le importa lo que hace la marca, quiere que se identifique con los valores morales que ellos tienen. Por esto es por ejemplo que nosotros tenemos como pilar lo que es la diversidad, sin usarlo como comunicación o publicidad porque hoy ya no basta con decirlo sino hay que serlo.

Hace aprox dos años todo lo que decimos pasa por miles de ojos para ser súper cuidado, qué decimos, cómo decimos, en qué rol ponemos a la mujer, en que rol ponemos al varón, de hecho

hasta en los eventos no quiero promotoras, quiero promotores. Esto también son declaraciones de lo que hace la marca.

Sí donde hacemos varias cosas es en redes, redes sociales me parece un lugar diferente, hemos hecho un comercial del día de la madre con gente que adoptaba o estaba buscando, y eso es una minoría, mostrarlo. Las marcas nos tenemos que ocupar de las minorías. Siempre le hemos hablado a las mayorías sin darnos cuenta de que de esa manera generábamos exclusión.

El equipo de Itaú lo armé yo casi por completo y son súper jóvenes.

-¿Tienen agencia o arman todo ustedes?

Tenemos agencia y tenemos un equipo de diseño. Pero en general nosotros ponemos la mirada en lo que queremos y sólo tenemos ayuda en la ejecución. Sí la CM la tenemos con nosotros trabajando, es parte del equipo. De hecho, van a ver en redes algo que hicimos con la CM y su mamá.

-Es importante esto que mencionas de la CM porque antes de bankennials Itaú no tenía casi redes, ¿Cómo fue este proceso?

Claro la estrategia no fue sólo de posicionamiento sino también toda la consistencia del negocio atrás. Tener entregas que tengan que ver con este estilo de vida más joven, desde los beneficios hasta los productos. Hoy por ejemplo tenemos prestamos para la compra de Bici porque entendemos que así va a ser la vuelta a la normalidad. Para que la gente se mueva y que sea más sustentable.

Y con respecto a la inversión en medios estamos invirtiendo aproximadamente un 70% de nuestro Budget en digital. Hacemos muy pocas cosas y muy puntuales en tele pero es muy poquito. Todo lo que hacemos en vídeo es más pensado para Youtube, son mucho más cortitas, y tienen un código pensado más que nada para digital.

Y otra de las cosas es la audacia de la marca, Itaú es una marca que nació en Argentina ya de una manera provocadora. El primer comercial que salió en este país se llamaba Directorio y

justo lo que hacía era reírse un poco del sector financiero. En ese momento fue una bomba atómica. Y a mí me gusta rescatar ese ADN, de una marca provocadora. ¡De hecho, después de bankennials hicimos "Gánale a la inflación en 5 minutos" y los gerentes de MKT de otros bancos nos querían MATAR!

Esa provocación se puede hacer, el no no existe, si querés se puede. Y esto está pasando naturalmente porque las Fintech, nos van a pasar por arriba sino innovamos. Yo feliz que estén es un desafío. Tenemos que ser mejores, hacer las cosas mucho más dinámicas.

Y además hay muchas cosas que no se van a ver a siempre vista porque es más que nada el MKT de performance pero nosotros generamos millones de mensajes con millones de audiencia distinta. Tratamos de hablarle de lo que le interesa a cada audiencia. Y eso se nota, son las cosas que nos van haciendo diferentes. Vamos ganando espacio de a poquito pero más consistente en las comunidades digitales. Porque ya TV quizás te puede dar un empujón para mover el tren pero después, ya la estrategia no está ahí. Tenes que ir a hablar de lo que importa. Nosotros trabajamos mucho con audiencia.

-Retomando lo que contaste de tu equipo de trabajo, muchas veces cuando una marca quiere innovar desde el mensaje para afuera también debe haber una mutación por dentro. ¿Sentís que la hubo? ¿Cómo es Itaú puertas adentro?

Sí total, de hecho, en domarketing que es como lo interno también está en mi área. Yo cuando entré no estaba y pelee mucho por esto porque me parece que las transformaciones son de adentro para afuera no hay otra y que si la persona no está comprometida con lo que la marca quiere decir no sirve, a la larga no sirve.

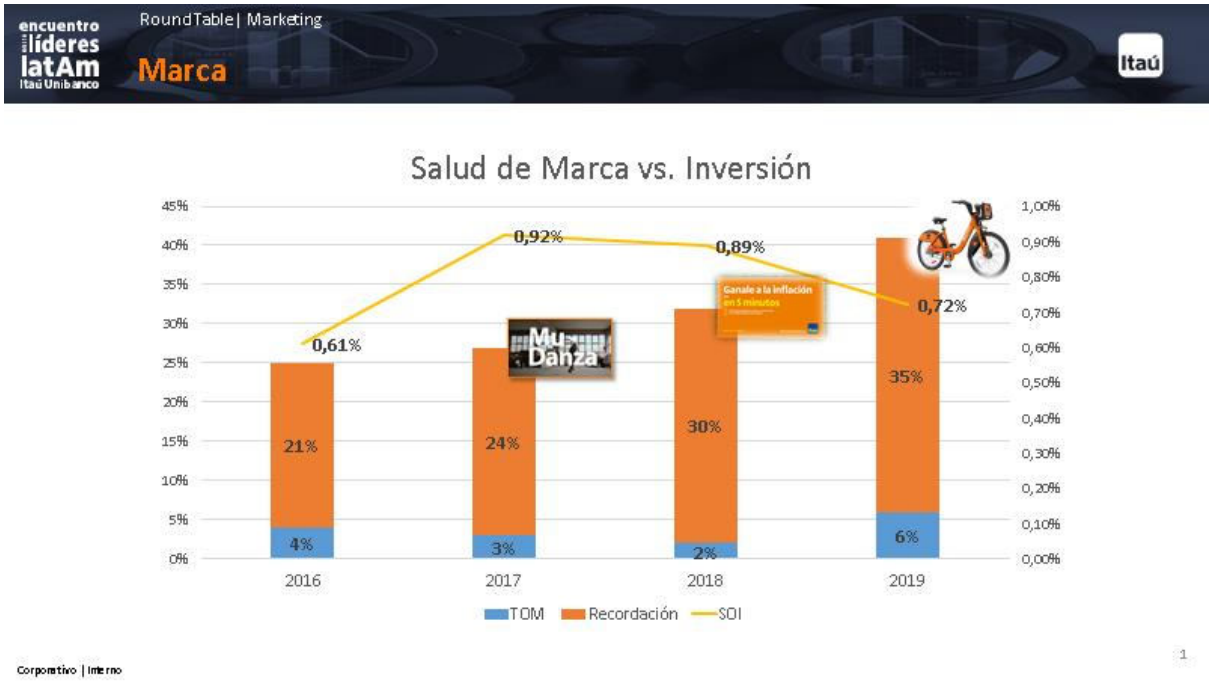
Nosotros lo primero que hacemos siempre es trabajar de adentro para afuera, justo cuando comenzó bankennials hicimos una campaña interna que se llamaba "Voy como soy" para venir a trabajar como quieras, y fue una pavada pero que nos sirvió muchísimo y fue muy divertido. Primero estaban todos medio resistentes y después me terminaron diciendo tenés razón, la gente viene más contenta, mostrándose como es realmente, y una persona que viene así entrega mucho mejor su trabajo.

-En términos de clientes, ¿la marca consiguió ganar clientes más jóvenes?

Para lo que era el banco sí, de hecho, nosotros teníamos una cartera de clientes muy envejecida. Cuando yo entré me quería matar porque pensaba que en unos años se me iban a morir todos mis clientes.

En 2020 ya llevamos 60 mil clientes, 100% digitales que son todos jóvenes.

PRESENTACIÓN INTERNA - ITAÚ ARGENTINA



PRESENTACIÓN CASO PREMIOS MERCURIO - ITAÚ ARGENTINA

Introducción

Hace 24 años llegamos a Argentina con una atención diferencial y cercana.

Itaú

Introducción

Itaú

Introducción

Sin estrategia de marca

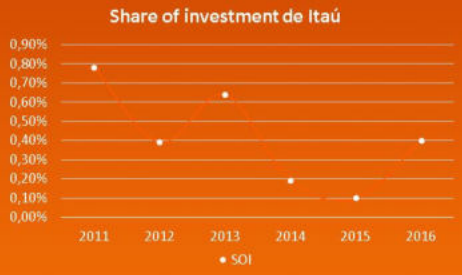
Itaú

1-Diagnóstico
(2017)

Itaú

Diagnóstico

No éramos una marca conocida, pero tampoco invertíamos

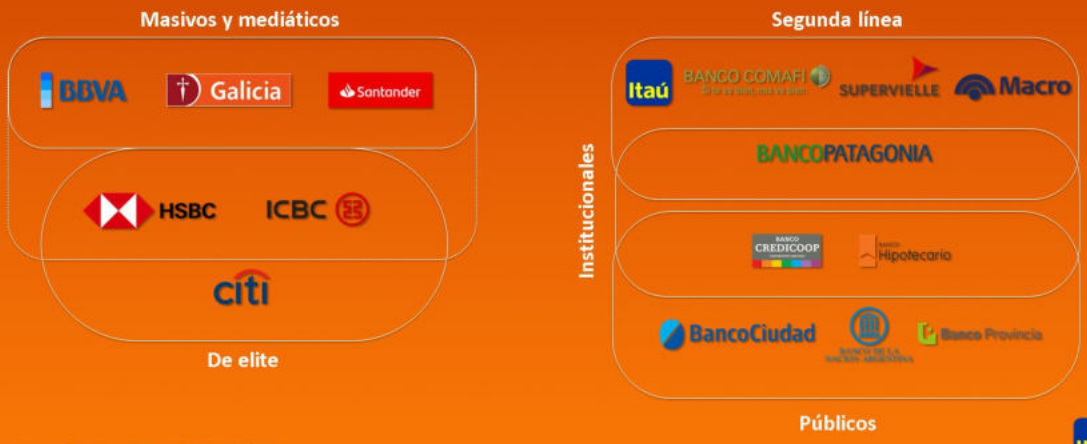


Fuente: Brand Track Ipsos | Monitor

Itaú

Diagnóstico

El público nos identificaba como un banco de segunda línea



Fuente: Brand audit 2016 - Millward Brown

Itaú

Diagnóstico

Y nos percibía como un brasilero en zunga 🤦‍♀️

Fuente: Brand audit 2016 - Millward Brown

Itaú

Diagnóstico

En un mercado cada vez más competitivo

Bancos tradicionales

Estraegias agresivas de beneficios y promociones.

Fuerte inversión en publicidad pero on comunicación tradicional.

Fintechs

Creciendo en oferta de productos.

Captando clientes jóvenes y público no bancarizado.

Itaú

Diagnóstico
Necesitábamos hacer crecer nuestros negocios
1,10%
Market share de préstamos
0,95%
Market share de depósitos
485.544
Clientes
Fuente: Ranking BCRA 2016
Itaú

Diagnóstico
Y mejorar la experiencia de nuestros clientes
0
NPS
78,000
Reclamos x año
Fuente: Encuestas postransaccionales Jun-17 | Base de reclamos 2016
Itaú

Pronóstico

¿Qué busca nuestro cliente?

Itaú

2-Pronóstico
(2017-2019)

Itaú

Pronóstico

¿Qué podíamos hacer para revertir este escenario?

Pronóstico

Experiencias
Agilidad
Soluciones
Beneficios
Facilidad
Atención
Tiempo
Transparencia
Productos
Flexibilidad
Cercanía

Fuente: Google point of view industria financiera, Brain Network Informe Medios de Pago

Itaú

Pronóstico

Las personas en el centro de todo

De:

Para:

Itaú

Pronóstico

Nos propusimos ser un banco diferente

Fuente: Brand audit 2016 - Millward Brown

Itaú

Pronóstico

¿Cómo lo vamos a a hacer?

- Nuevas plataformas digitales
- Productos adaptados a las necesidades de las personas
- Una marca cercana, joven y digital.

Itaú

3-Objetivos
(2017)

Itaú

Objetivos

Volver a ser una marca relevante para las personas

⬇

- Alcanzar un conocimiento espontáneo de 30%
- Posicionarnos como un banco joven y digital
- Aumentar la consideración en 10 puntos
- Mejorar en 20 puntos el NPS de nuestros clientes
- Incrementar un 10% nuestra base de clientes

Itaú

4-Acciones
(2017-2019)

Itaú

Acciones

2017

- Bankennials: Nueva app
- Mu-Danza: Créditos hipotecarios

2018

- Mejor experiencia
- Itaú Key: Transferencias por WhatsApp
- Inflación Cero: Apertura de cuenta 100% digital

2019

- Bicis de Buenos Aires
- Traé tu sueldo

Itaú

Acciones

2017 — 2018 — 2019

Campaña Bankennials

- Lanzamos la App Itaú Argentina para simplificar la relación con el banco a nuestros clientes.
- Un concepto que nos posicionaba como una marca joven y digital.
- Beneficios en cervecerías, hamburgueserías y tatuajes.

Acciones

2017 — 2018 — 2019

Campaña Bankennials

Resultados:

- ✓ +60M de impactos
- ✓ +2M de views
- ✓ +10k descargas
- ✓ x30 consumos en beneficios en 3 días

Itaú

Acciones

2017 — 2018 — 2019

Campaña Mu-Danza

- _ Primer banco en lanzar los créditos hipotecarios UVA
- _ Con una comunicación orientada a jóvenes
- _ La mejor tasa del mercado
- _ Solicitud de préstamo digital

Itaú

Acciones

2017 — 2018 — 2019

Campaña Mu-Danza

Resultados

- ✓ +160M de impactos
- ✓ +8,3 de alcance
- ✓ +2,3M de views
- ✓ +1000 créditos otorgados

Itaú

Acciones

2017 | 2018 | 2019

Mejor experiencia

Nuevos productos

- Más de 400 features de producto desarrollados
- Primer banco en lanzar las tarjetas contactless
- Primer banco en lanzar depósito remoto de cheques

Mejor servicio

- Reducción de la cantidad de reclamos en un 55%
- Mejora de 16 puntos el NPS en 2018

Más rentabilidad

- Los clientes promotores generan un 63% más de ingresos.

PBB: Producto Bruto Bancario

Itaú

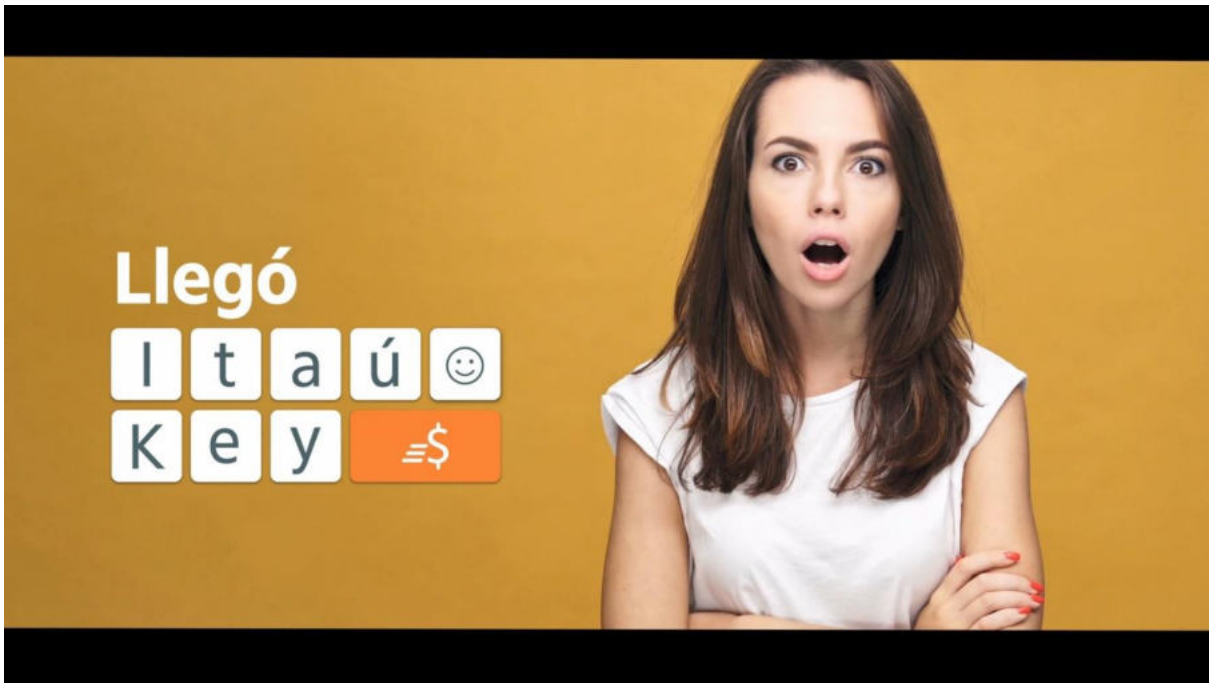
Acciones

2017 | 2018 | 2019

Campaña Itaú Key

_ Primer banco en desarrollar transferencias por WhatsApp
_ Campaña 100% digital
_ Reforzando atributos de simpleza y agilidad de la aplicación

Itaú


Llegó
Itaú
Key

Acciones
2017
2018
2019
Campaña Itaú Key
Resultados
✓ +60M de impactos
✓ +2M de views
✓ +$6M en notas de prensa
Hacé tus transferencias
por WhatsApp
Itaú

Acciones
2017
2018
2019
Campaña Cero inflación
_ Apertura de cuenta 100% digital, en 5 minutos
_ Propuesta relevante en un contexto de inflación
_ Beneficios en Mercado Libre, Rappi y Cabify
Itaú

Inflación cero de Itaú

Acciones

2017 — 2018 — 2019

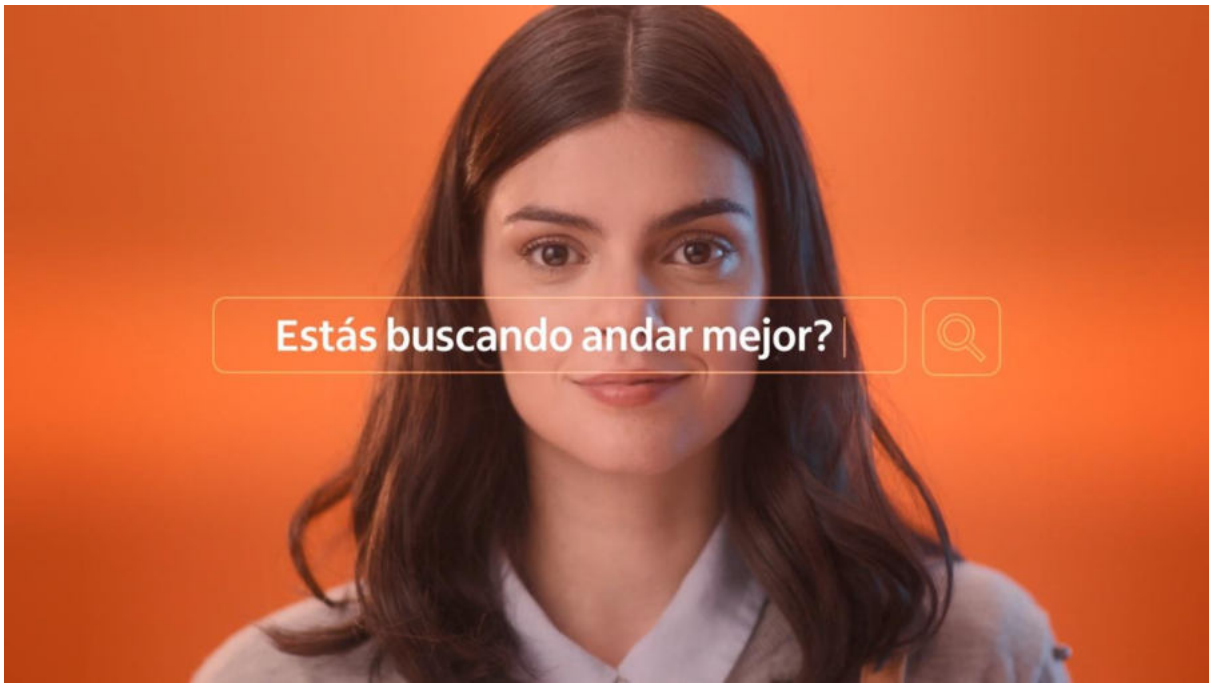
Auspicio Bicis de Buenos Aires

- Nuestro propósito es estimular el poder transformador de las personas.
- Queremos ayudar a las personas a que se muevan de una forma más sustentable por la ciudad.

Números del auspicio:

- 400 estaciones
- 4000 bicicletas
- 580k usuarios

Itaú



Acciones

2017 — 2018 — 2019

Auspicio Bicis de Buenos Aires

Resultados

- ✓ +270M impactos
- ✓ +8,5M de alcance
- ✓ +3M views
- ✓ +5M de viajes
- ✓ +15M de km recorridos

Itaú

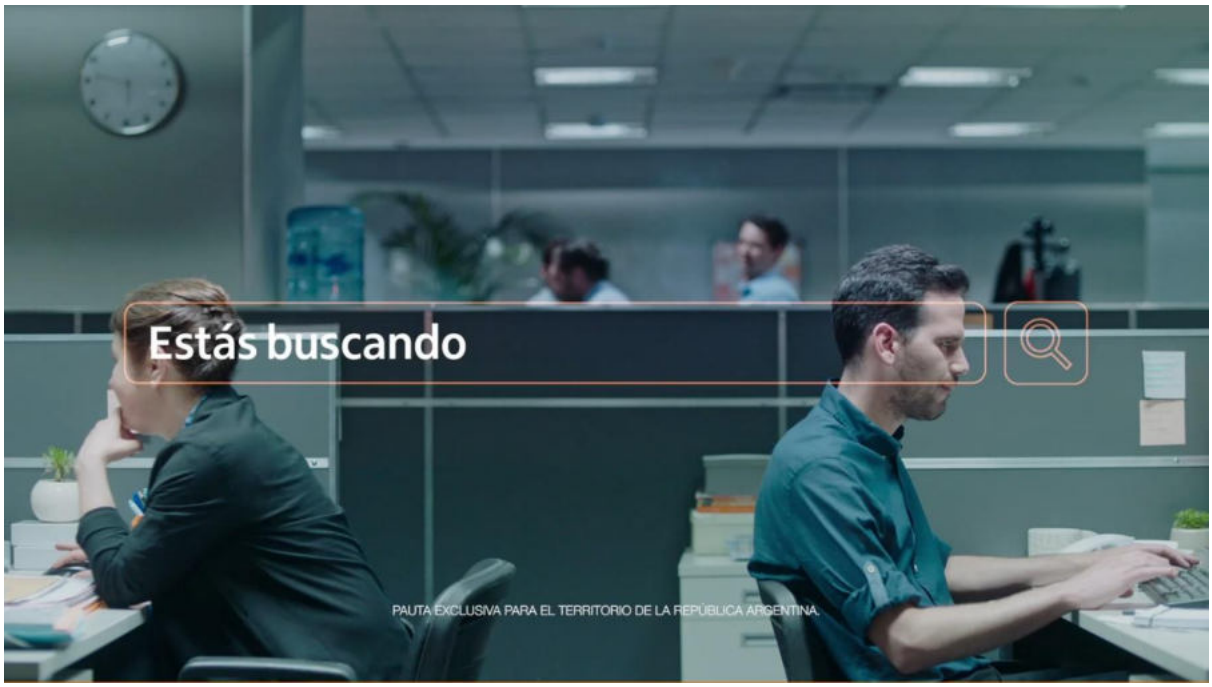
Acciones

2017 — 2018 — 2019

Campaña Traé tu sueldo

- _ Seguimos trabajando en ofertas relevantes para el contexto
- _ Renovamos la propuesta Ganale a la Inflación x 1 año
- _ Orientada a personas que acrediten su sueldo en el banco
- _ Apertura de cuenta 100% digital, en 5 minutos

Itaú



5-Resultados
(2019)

Resultados

¿Cómo nos fue en estos años?

Resultados

Los resultados de negocio crecieron fuertemente

- RGO **x5**
- Market Share de préstamos **+10%**
- Share ventas digitales **50%**
- Clientes activos digtales **72%**

RGO: Resultado Gerencial Operativo

Resultados

El NPS de los clientes creció más de 30 puntos

2017		2019
0	+32 puntos	32

Fuente: Encuestas postransaccionales

Itaú

Resultados

Logramos aumentar el conocimiento de marca

2016		2019
26%	+8%	34%

Fuente: Brand Track Ipsos | Knack

Itaú

Resultados

La consideración de marca cambió radicalmente

2016		2019
4%	+61%	65%

Fuente: Brand Track Ipsos | Knack

Resultados

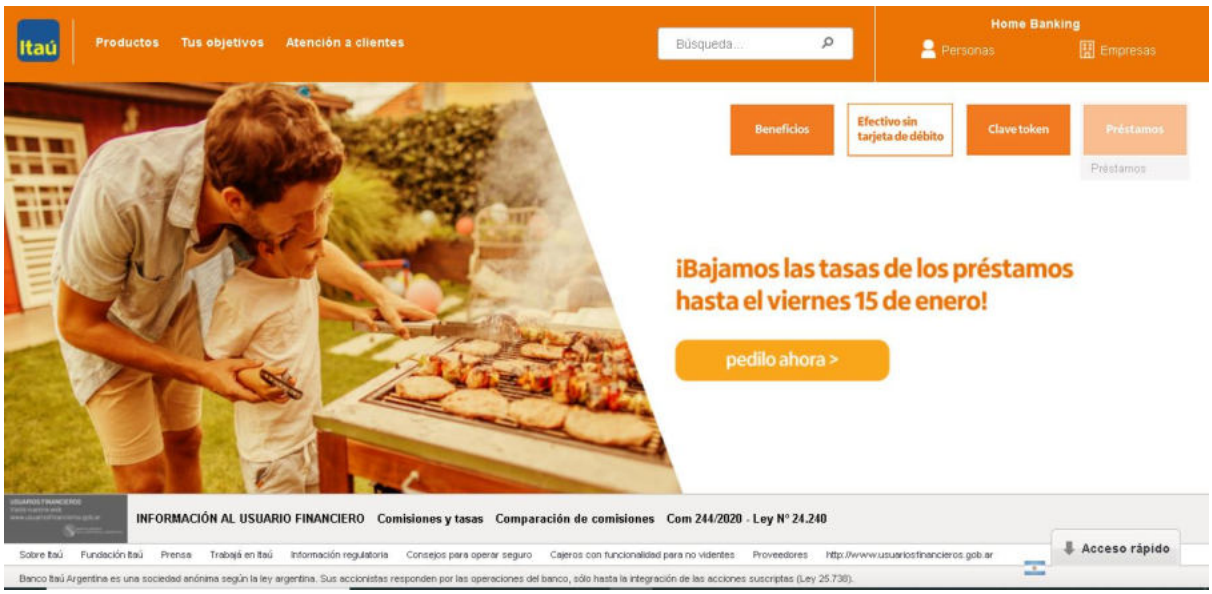
Y dejamos de ser un brasilero en zunga! 😉

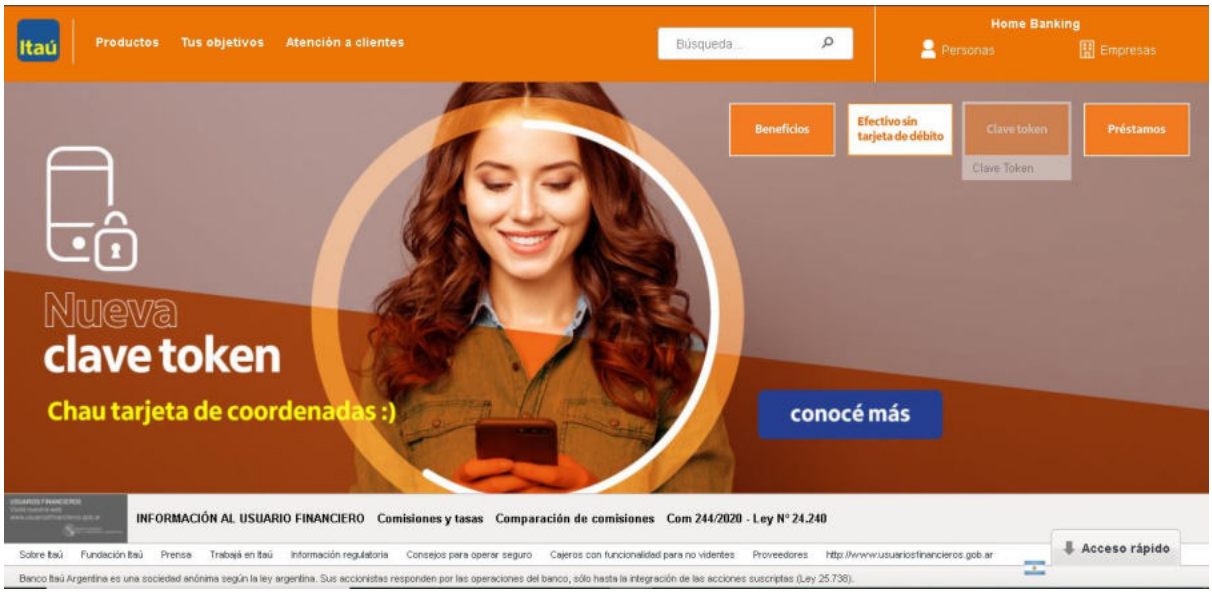
Atributos de marca

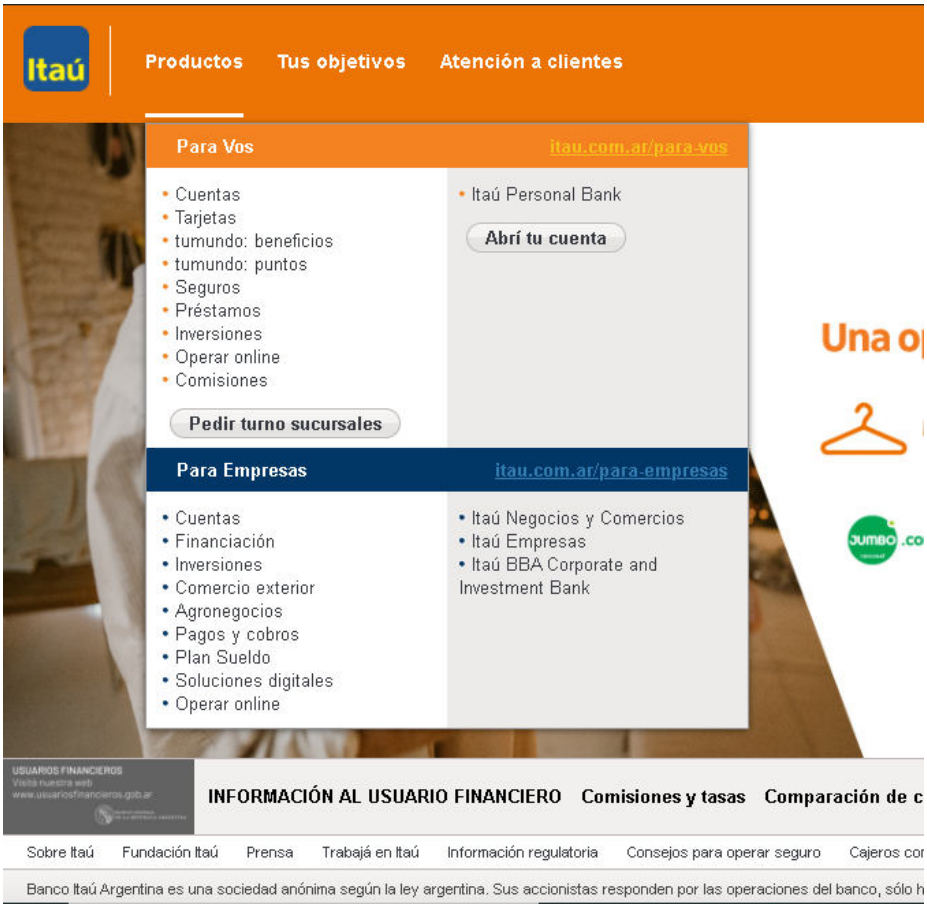
Joven	58%
Moderno	36%
Digital	36%
Cercano	30%
Innovador	28%

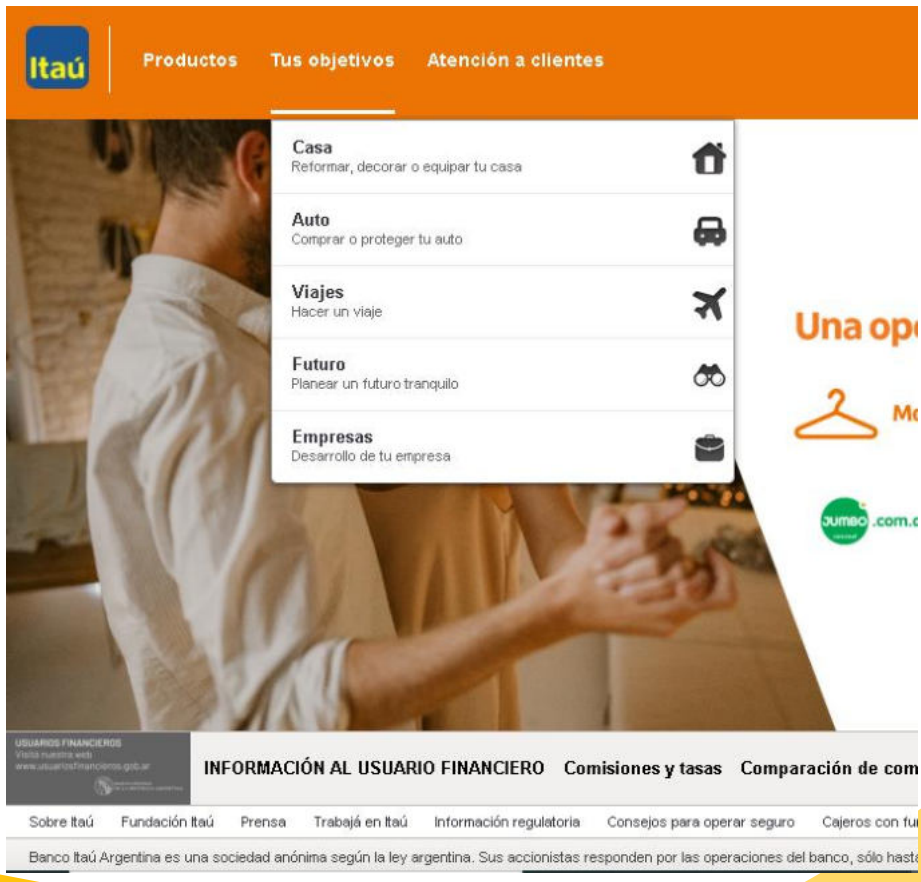
Fuente: Brand Track Knack

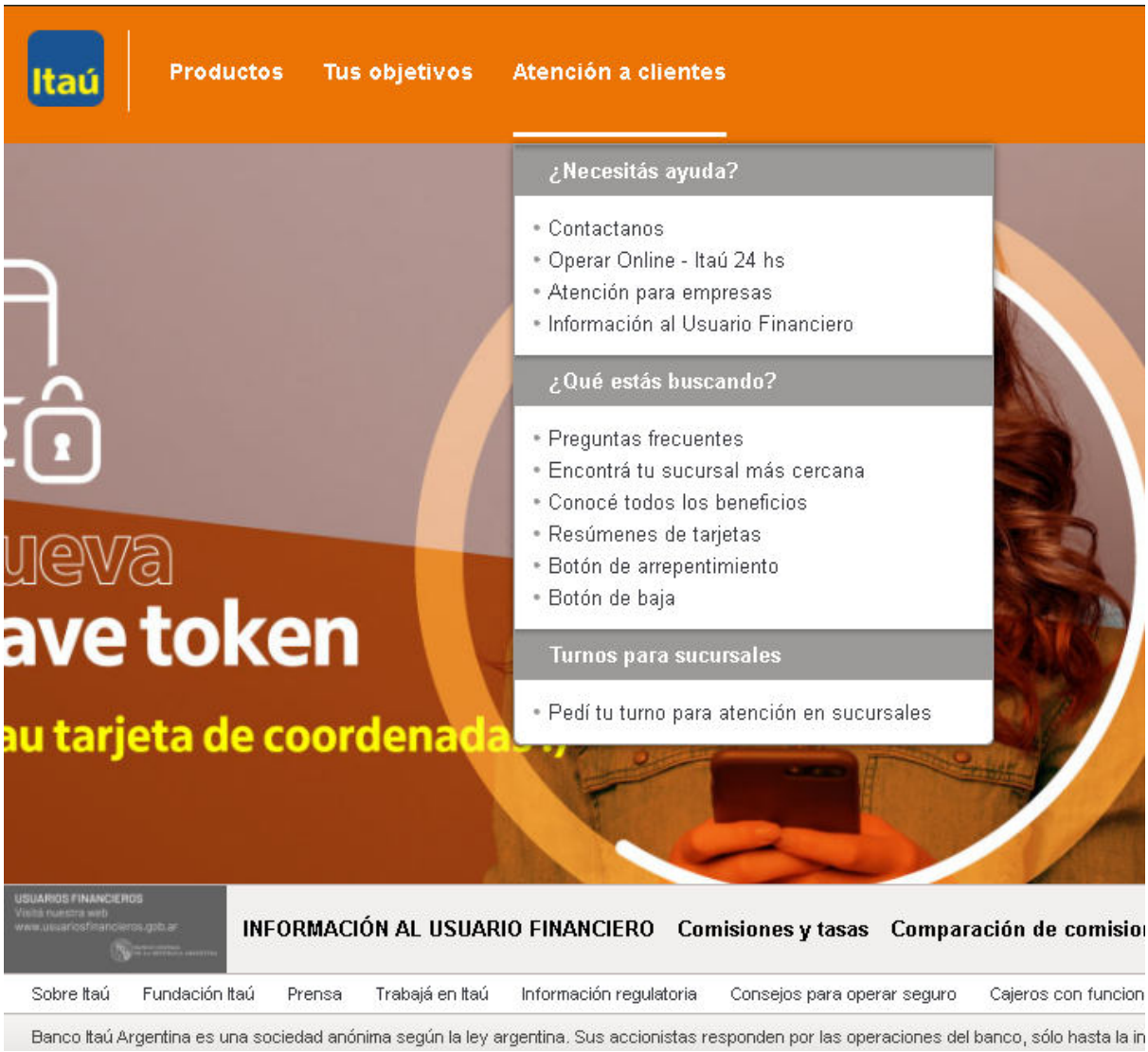
WEB ITAÚ ARGENTINA

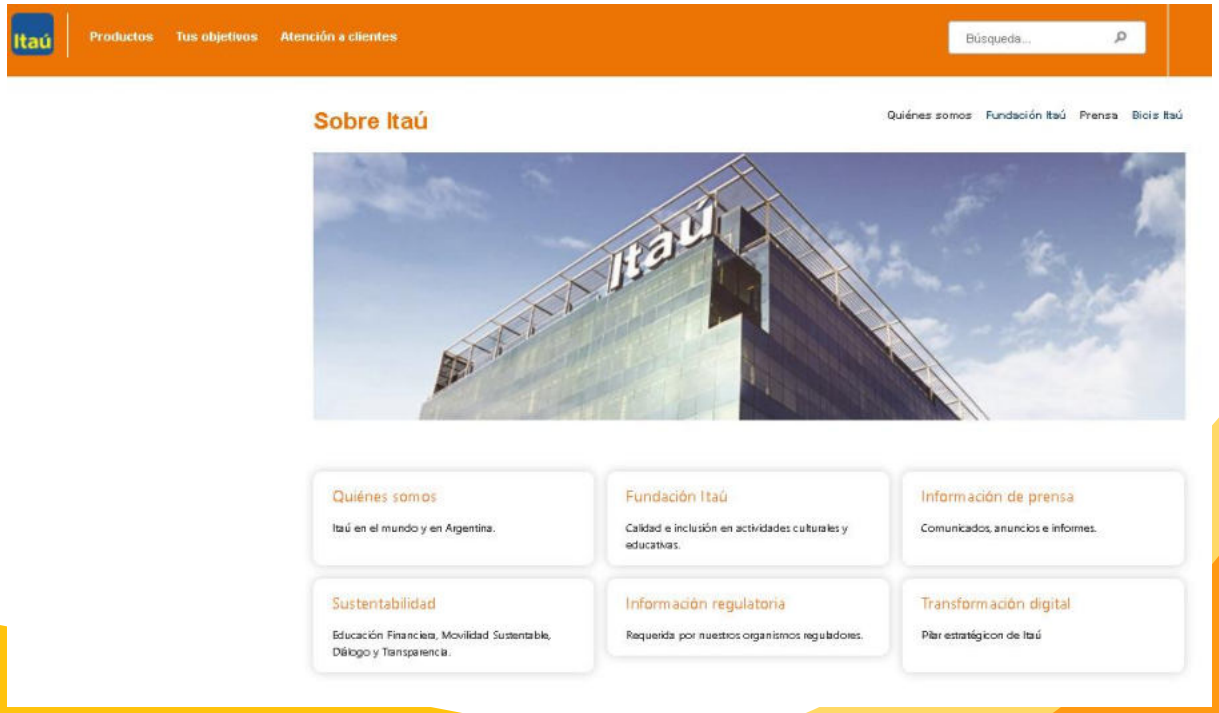




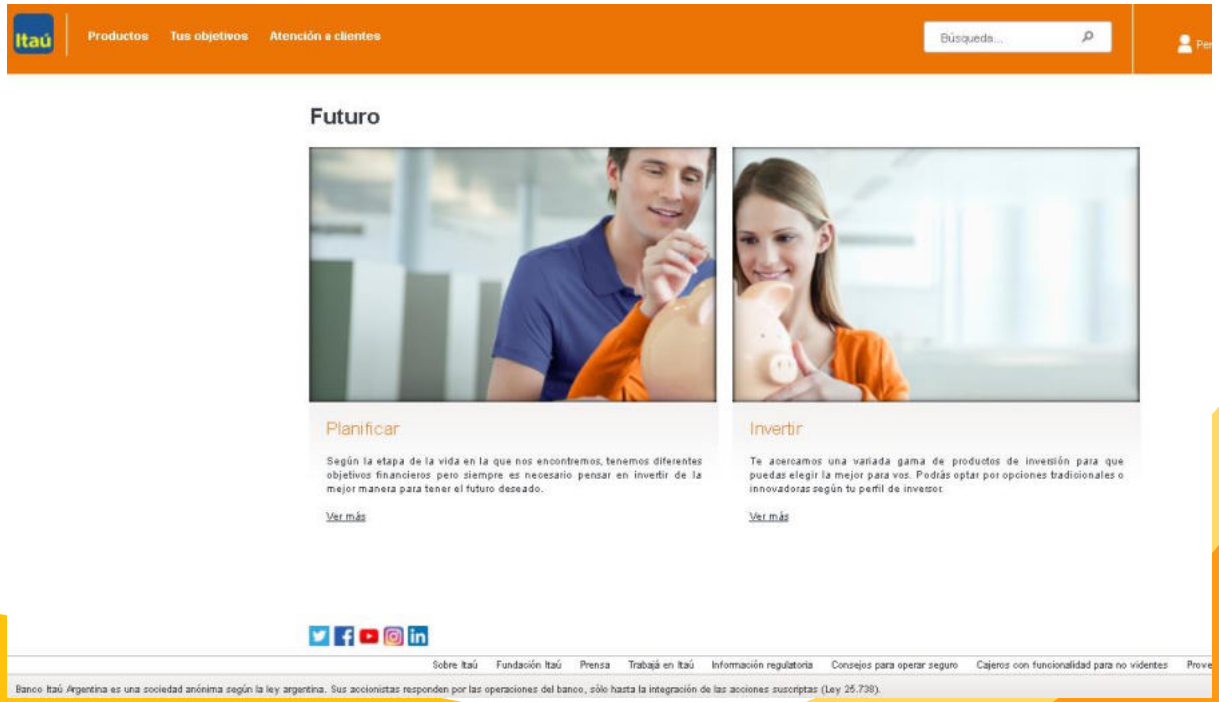

Itaú
Productos
Tus objetivos
Atención a clientes
Para Vos
itau.com.ar/para-vos
Cuentas
Tarjetas
tumundo: beneficios
tumundo: puntos
Seguros
Préstamos
Inversiones
Operar online
Comisiones
Pedir turno sucursales
Itaú Personal Bank
Abrí tu cuenta
Para Empresas
itau.com.ar/para-empresas
Cuentas
Financiación
Inversiones
Comercio exterior
Agronegocios
Pagos y cobros
Plan Sueldo
Soluciones digitales
Operar online
Itaú Negocios y Comercios
Itaú Empresas
Itaú BBA Corporate and Investment Bank
INFORMACIÓN AL USUARIO FINANCIERO
Comisiones y tasas
Sobre Itaú
Fundación Itaú
Prensa
Trabajá en Itaú
Información regulatoria
Consejos para operar seguro
Banco Itaú Argentina es una sociedad anónima según la ley argentina. Sus accionistas responden por las operaciones del banco, sólo h


Itaú
Productos
Tus objetivos
Atención a clientes
Casa
Reformar, decorar o equipar tu casa
Auto
Comprar o proteger tu auto
Viajes
Hacer un viaje
Futuro
Planear un futuro tranquilo
Empresas
Desarrollo de tu empresa
INFORMACIÓN AL USUARIO FINANCIERO
Comisiones y tasas
Sobre Itaú
Fundación Itaú
Prensa
Trabajá en Itaú
Información regulatoria
Consejos para operar seguro
Banco Itaú Argentina es una sociedad anónima según la ley argentina. Sus accionistas responden por las operaciones del banco, sólo hast


Itaú
Productos
Tus objetivos
Atención a clientes
¿Necesitás ayuda?
Contactanos
Operar Online - Itaú 24 hs
Atención para empresas
Información al Usuario Financiero
¿Qué estás buscando?
Preguntas frecuentes
Encontrá tu sucursal más cercana
Conocé todos los beneficios
Resúmenes de tarjetas
Botón de arrepentimiento
Botón de baja
Turnos para sucursales
Pedí tu turno para atención en sucursales
ueva
ave token
au tarjeta de coordenadas
USUARIOS FINANCIEROS
INFORMACIÓN AL USUARIO FINANCIERO
Comisiones y tasas
Comparación de comisio
Sobre Itaú
Fundación Itaú
Prensa
Trabajá en Itaú
Información regulatoria
Consejos para operar seguro
Cajeros con funcion
Banco Itaú Argentina es una sociedad anónima según la ley argentina. Sus accionistas responden por las operaciones del banco, sólo hasta la in


Itaú
Productos
Tus objetivos
Atención a clientes
Búsqueda...
Sobre Itaú
Quiénes somos
Fundación Itaú
Prensa
Bicis Itaú
Itaú
Quiénes somos
Itaú en el mundo y en Argentina.
Fundación Itaú
Calidad e inclusión en actividades culturales y educativas.
Información de prensa
Comunicados, anuncios e informes.
Sustentabilidad
Educación Financiera, Movilidad Sustentable, Diálogo y Transparencia.
Información regulatoria
Requerida por nuestros organismos reguladores.
Transformación digital
Pilar estratégico en Itaú

Viajes
Consejos para viajar tranquilo
Disfrutá más tus
vacaciones
con Itaú
Estamos con vos en cada etapa de tu viaje.
Antes de tu viaje
Durante tu viaje
Después de tu viaje
Antes de tu viaje
Check list
Estamos cerca cuando estás lejos
Habilitá tus tarjetas de crédito y débito para utilizar en el exterior
Comprá moneda extranjera
Liberate de preocupaciones
Sumale tranquilidad a tu viaje
Viajá con la protección adecuada
Contá con seguridad y confianza
Hacé tus reservas en el destino que elijas antes de viajar
Aumentá el límite de tu tarjeta de crédito


Itaú
Productos
Tus objetivos
Atención a clientes
Futuro
Planificar
Según la etapa de la vida en la que nos encontremos, tenemos diferentes objetivos financieros pero siempre es necesario pensar en invertir de la mejor manera para tener el futuro deseado.
Ver más
Invertir
Te acercamos una variada gama de productos de inversión para que puedas elegir la mejor para vos. Podrás optar por opciones tradicionales o innovadoras según tu perfil de inversor.
Ver más
Sobre Itaú
Fundación Itaú
Prensa
Trabajá en Itaú
Información regulatoria
Consejos para operar seguro
Cajeros con funcionalidad para no videntes
Banco Itaú Argentina es una sociedad anónima según la ley argentina. Sus accionistas responden por las operaciones del banco, sólo hasta la integración de las acciones suscriptas (Ley 25.738).

Cuentas

Contratos | Abrir mi cuenta

Todo lo que necesitás está en Itaú.

Elegí la cuenta que mejor se adapte a tus necesidades.
Ver más

Encontrá la flexibilidad que precisás.

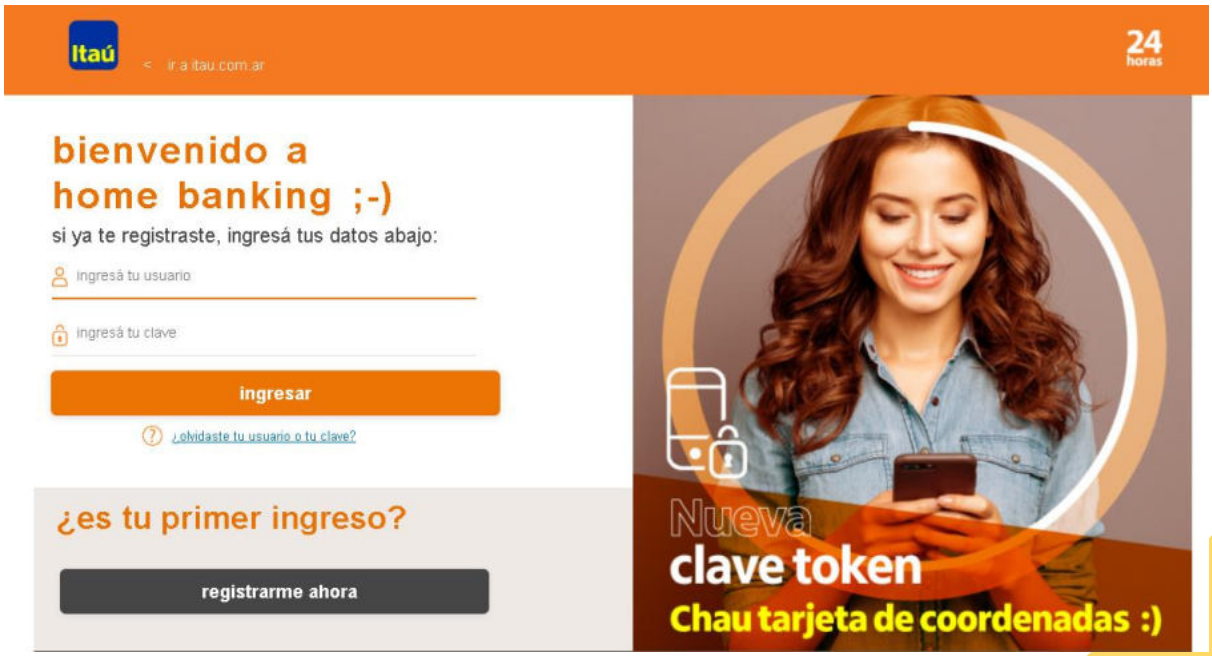
Itaú te brinda diferentes opciones de cuentas para que elijas la que más se adapta a tus necesidades. Además, te permite acceder a ahorros y beneficios en tus compras habituales con tarjetas de crédito y débito.

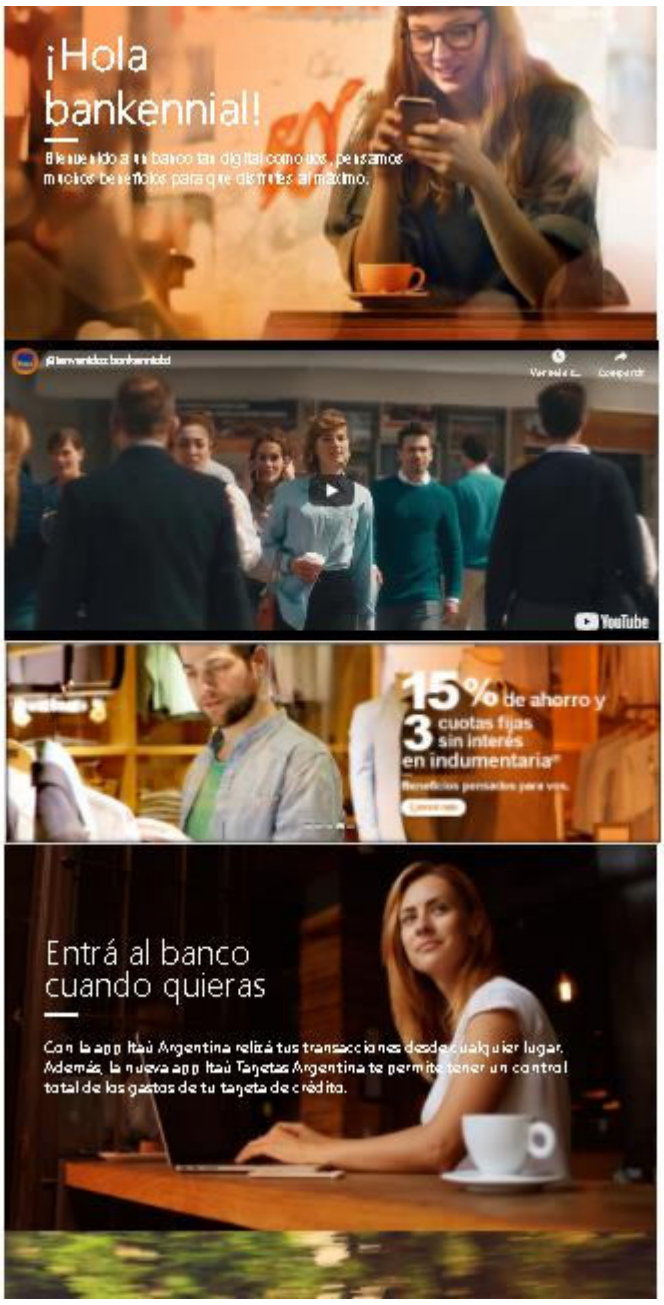
Ver más

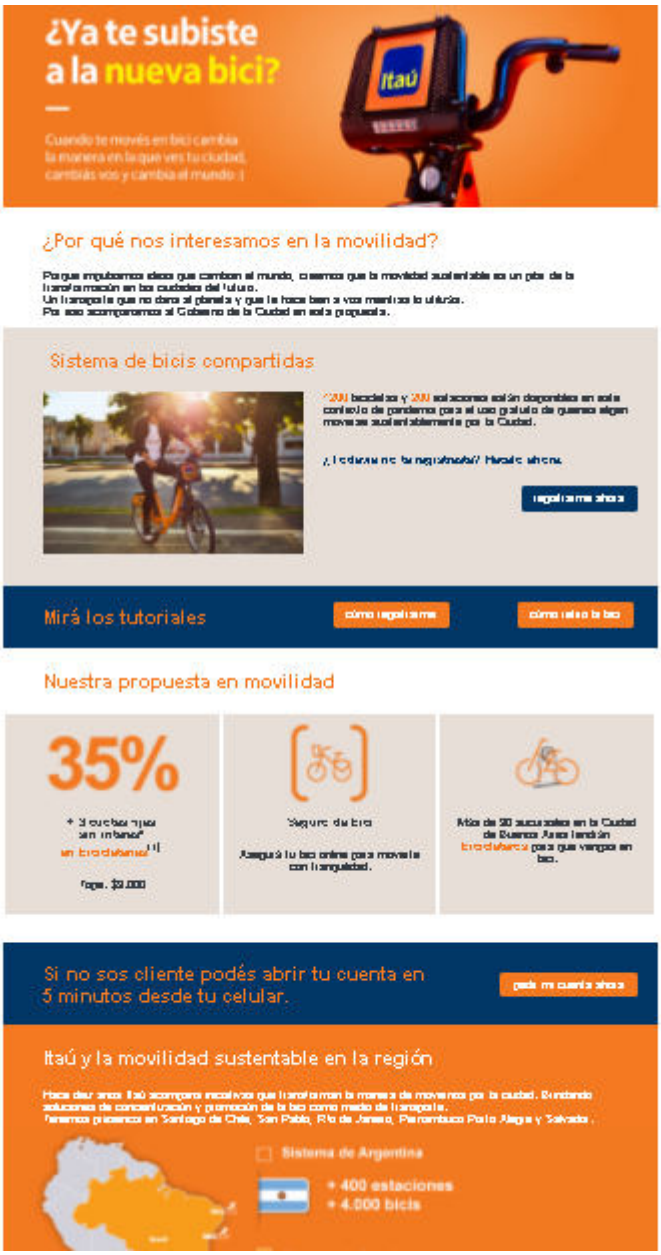
¿Por qué tener una cuenta en Itaú?

Porque te permite administrar tu dinero de la mejor manera. Y tenés disponible tu cuenta donde y cuando quieras, las 24 horas, a través de nuestros canales electrónicos.

Ver más



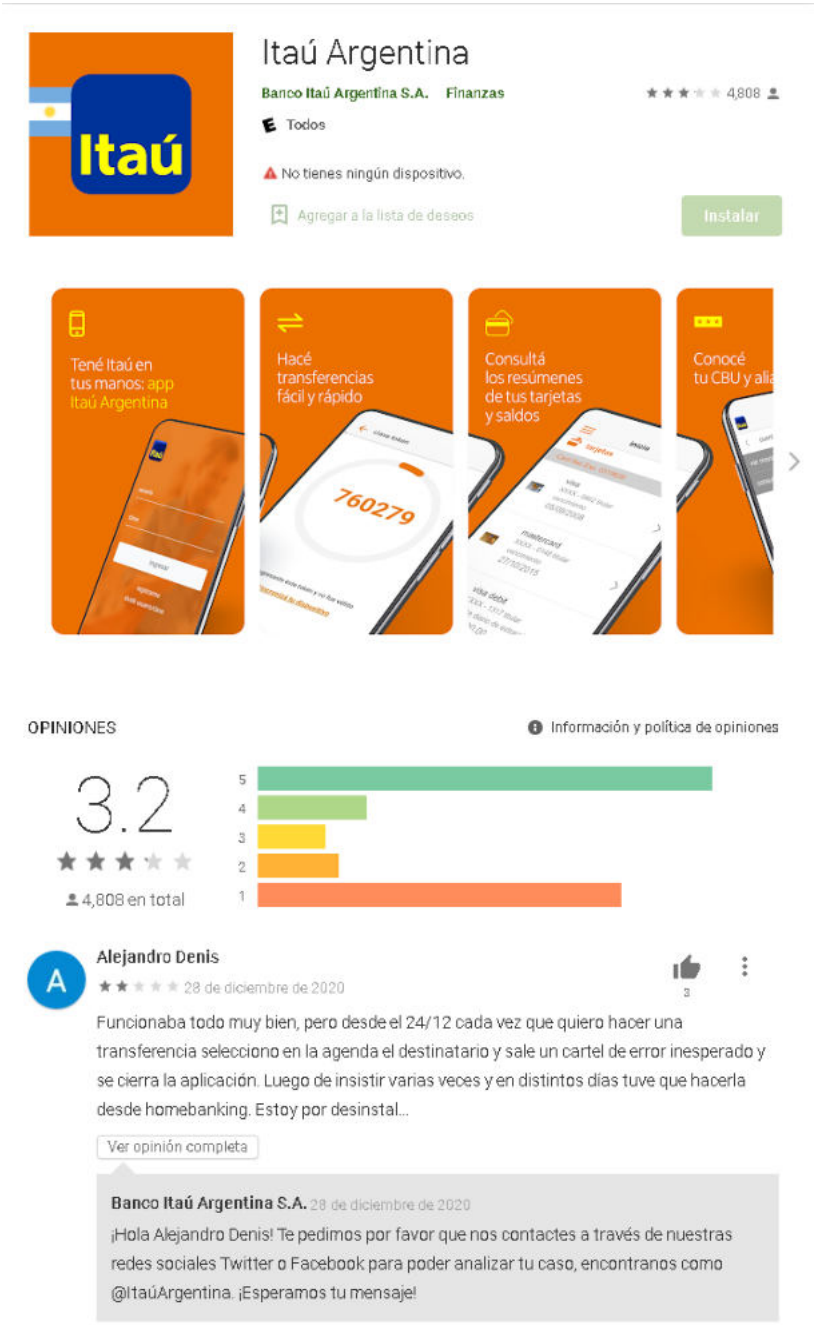

¡Hola
bankennial!
Bienvenido a un banco tan digital como vos, pensamos
montón de beneficios para que disfrutes al máximo.
YouTube
15% de ahorro y
3 cuotas fijas
sin interés
en indumentaria*
Entrá al banco
cuando quieras
Con la app Itaú Argentina retirá tus transacciones desde cualquier lugar.
Además, la nueva app Itaú Tarjetas Argentina te permite tener un control
total de los gastos de tu tarjeta de crédito.


¿Ya te subiste
a la nueva bici?
Itaú
¿Por qué nos interesamos en la movilidad?
Sistema de bicis compartidas
Mirá los tutoriales
Nuestra propuesta en movilidad
35%
Si no sos cliente podés abrir tu cuenta en
5 minutos desde tu celular.
Itaú y la movilidad sustentable en la región
Sistema de Argentina
+ 400 estaciones
+ 4.000 bicis

APPS Itaú

Bike Itaú: Bicicletas Compartidas
tembici. Viajes
13,931
PEGI 3
No tienes ningún dispositivo.
Agregar a la lista de deseos
Instalar
bike Itaú
Una solución de micromovilidad para todos!
Busca la estación más cercana
Elije tu plan y desbloquea tu bici en segundos

OPINIONES
Información y política de opiniones
4.4
13,931 en total
5
4
3
2
1


Itaú Argentina
Banco Itaú Argentina S.A. Finanzas
4,808
Todos
No tienes ningún dispositivo.
Agregar a la lista de deseos
Instalar
Tené Itaú en tus manos: app Itaú Argentina
Hacé transferencias fácil y rápido
760279
Consultá los resúmenes de tus tarjetas y saldos
Conocé tu CBU y ali
OPINIONES
Información y política de opiniones
3.2
4,808 en total
5
4
3
2
1
Alejandro Denis
28 de diciembre de 2020
3
Funcionaba todo muy bien, pero desde el 24/12 cada vez que quiero hacer una transferencia selecciono en la agenda el destinatario y sale un cartel de error inesperado y se cierra la aplicación. Luego de insistir varias veces y en distintos días tuve que hacerla desde homebanking. Estoy por desinstal...
Ver opinión completa
Banco Itaú Argentina S.A. 28 de diciembre de 2020
¡Hola Alejandro Denis! Te pedimos por favor que nos contactes a través de nuestras redes sociales Twitter o Facebook para poder analizar tu caso, encontranos como @ItaúArgentina. ¡Esperamos tu mensaje!

Itaú Key Argentina
Banco Itaú Argentina S.A. Finanzas
149
Todos
No tienes ningún dispositivo.
Agregar a la lista de deseos
Instalar
Llegó Itaú Key.
El teclado de pagos de Itaú.
Transferí mientras estás chateando.
Rápido y simple.

OPINIONES
Información y política de opiniones
2.2
149 en total
5
4
3
2
1
Maria Paz Paxterrevic
8 de diciembre de 2020
NO entiendo para que sirve esta app si no deha trasferir desde aca mas de 5000, es muy confusa no hay un simple boton que diga transferir. Las transferencias se hace desde la app oficial y ademas te pide la token que me la paso mas en el cajero y termino haciendo las transferencias alli, ademas el "...
Ver opinión completa
Banco Itaú Argentina S.A. 10 de diciembre de 2020
¡Hola Maria Paz Paxterrevic! Gracias por escribirnos, dentro de muy poco estaremos mejorando tu experiencia con nuestros servicios. Cualquier duda o consulta, nos podés escribir a través de nuestras redes sociales en Twitter o Facebook a @ItaúArgentina. Saludos!

Vista previa de **App Store**

Itaú Key Arg 4+

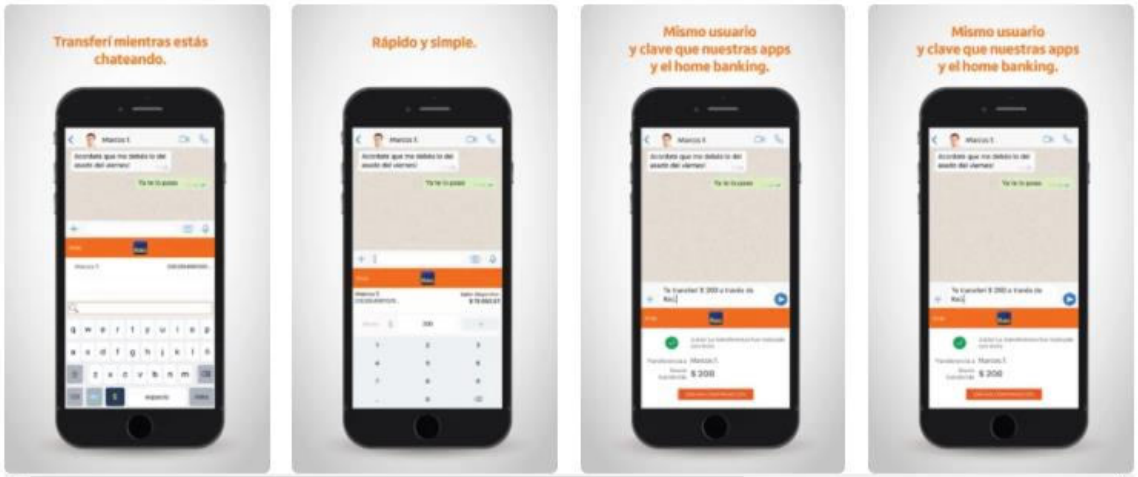
Itaú Argentina S.A.

Diseñada para iPhone

★★☆☆☆ 2.1 • 33 valoraciones

Gratis

Capturas de pantalla del iPhone



Valoraciones y reseñas

Ver todo

2.1 de 5 — 33 valoraciones

★★★☆☆
runates, 08/10/2020

Actualización de la app para ios 14
Hasta el ios 13, la app funcionaba perfect… Más

Respuesta del desarrollador,
¡Hola runates! Disculpa las molestias, Más

★☆☆☆☆
marce3434, 10/11/2020

Sigue sin funcionar en ios14
Sigo sin poder transferir con los14 desinst… Más

Respuesta del desarrollador,
¡Hola marce3434! Estamos trabajando par… Más

★☆☆☆☆
Nolousen, 04/11/2020

iOS 14
No funciona en iOS 14

Respuesta del desarrollador,
¡Hola Nolousen! Próximamente tendremos… Más

Vista previa de **App Store**

Abre Mac App Store para comprar y descargar apps.

Itaú Argentina 4+

Itaú Argentina S.A.

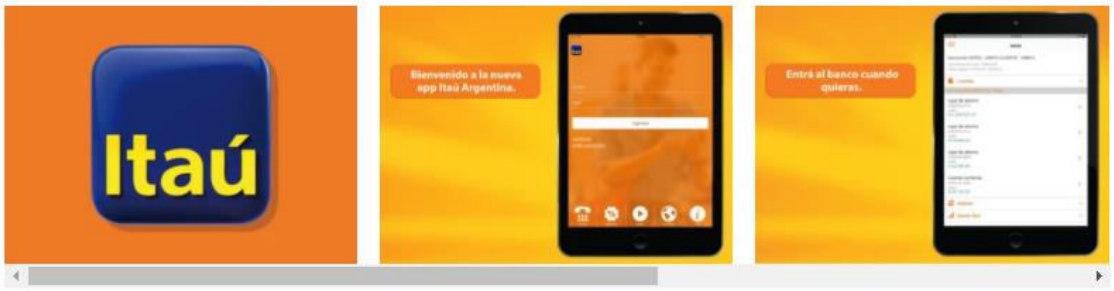
Diseñada para iPad

#36 en Finanzas

★★★★★ 4.4 • 926 valoraciones

Gratis

Capturas de pantalla iPad iPhone



Valoraciones y reseñas Ver todo

4.4 de 5 926 valoraciones

★★★★☆
Jgaleno, 11/12/2020

Muy bueno. Falta Face ID
Ya hace 4 generaciones que los iphone vie Más

Respuesta del desarrollador,
¡Hola Jgaleno! Gracias por tu sugerencia, Más

★★★★★
pablitono, 02/07/2020

Muy útil
Muy buena app, me gusta el desbloqueo c Más

Respuesta del desarrollador,
¡Hola Pablitono! Nos alegra que te guste Más

★★★★☆
Marcelabolda, 10/12/2020

Le faltaría ID facial.
El resto perfecta.

Respuesta del desarrollador,
¡Hola Marcelabolda! Nos alegra que te gu Más

App Store Preview

BA Ecobici por Tembici 4+

tembici

2.6 • 82 Ratings

Free

iPhone Screenshots

Ratings and Reviews

See All

2.6 out of 5

82 Ratings

★☆☆☆☆

rjc6627, 11/12/2019

No bike availability
Horrible app. As a tourist I was able to register myself but it always says there's no bikes available at each station and then we'd walk by and there are 4 or 5 bike more

★★★★★

HereToHelpU123, 01/20/2020

TOURIST READ ME!
Hi! I was surprised to see so many comments in English from tourists... so I wanted to clarify that this app (for the 'orange' bicycles you see roaming arou more

★☆☆☆☆

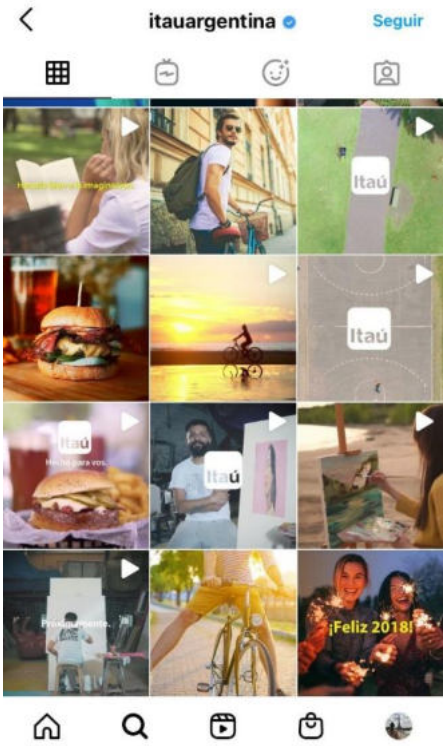
Vvv Awesome, 07/22/2019

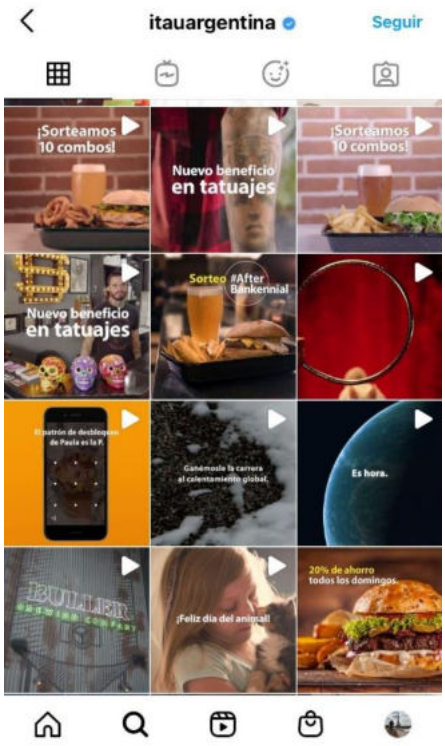
Absolutely horrendous
We had a terrible experience using this app. I cannot believe that tourists (literally anyone not from argentina) can't rent these city bikes. I am absolutely appalled that eve more

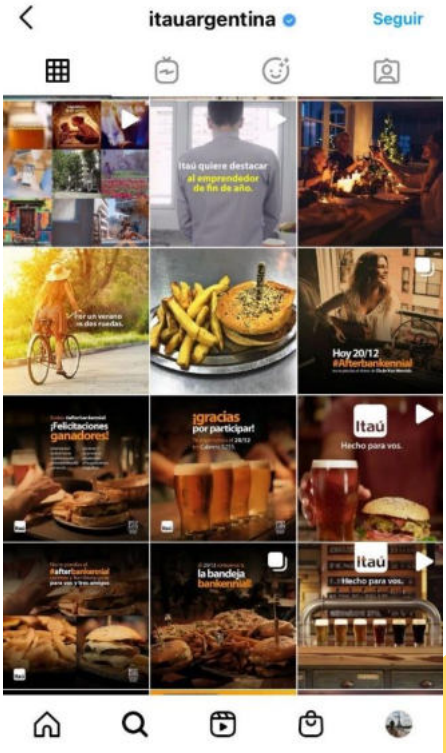
Instagram Itau Argentina

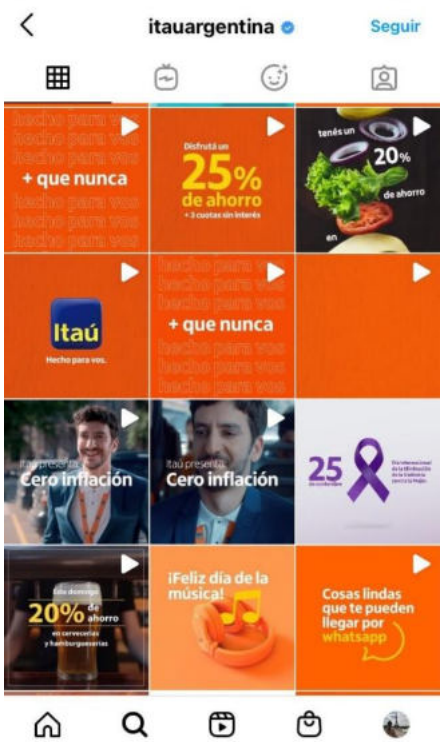
Perfil Oficial Itaú Argentina

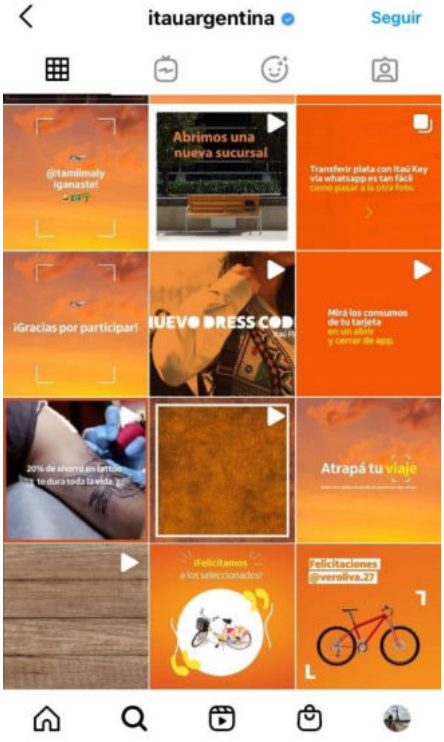
Posteos Instagram



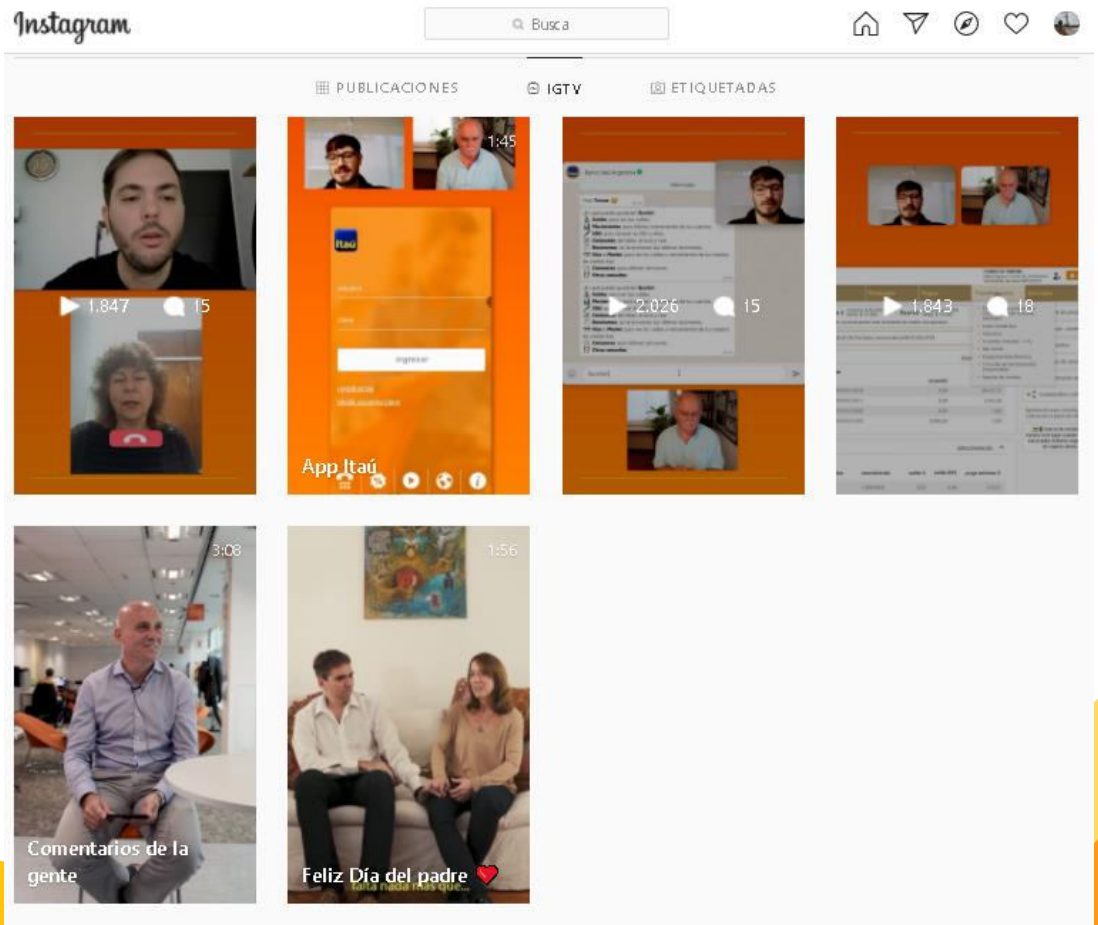





itauargentina
Seguir
+ que nunca
25% de ahorro
Itaú
Cero inflación
¡Feliz día de la música!
Cosas lindas que te pueden llegar por whatsapp

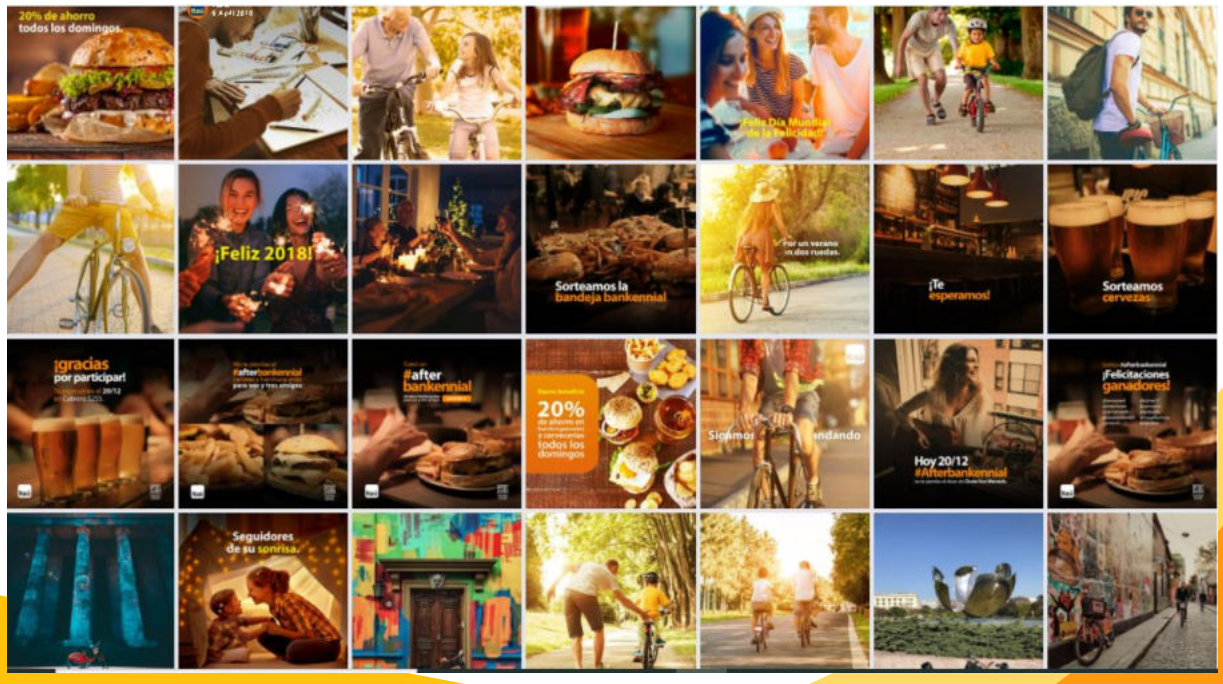

itauargentina
Seguir
Abrimos una nueva sucursal
¡Gracias por participar!
Atrapá tu viaje

IGTV


Instagram
Busca
PUBLICACIONES
IGTV
ETIQUETADAS
1:45
App Itaú
3:08
Comentarios de la gente
1:56
Feliz Día del padre

Facebook Oficial Itaú Argentina

Posteos Facebook



Videos - Facebook

Itaú - Bankennial
3 years ago · 30.6K views
33

Itaú - bankennial
3 years ago · 51.1K views
121

Itaú - Bankennial
3 years ago · 9.2K views
62

Itaú - bankennial
3 years ago · 51.9K views
53

Itaú - Bankennial
3 years ago · 25.2K views
79

Itaú - Bankennial
3 years ago · 61K views
99

Itaú - Bankennial
3 years ago · 13.1K views
38

Itaú - Bankennial
3 years ago · 25.2K views
31

Itaú - Día de la Música
3 years ago · 45.1K views
142

🍔 Big Sur nos revela la magia detrás de su hamburguesa. ⚡Atacá estos...
3 years ago · 545.9K views
1K

Itaú
3 years ago · 328.1K views
802

Itaú
3 years ago · 233.9K views
19

Tuvimos la suerte de encontrarnos con @Eversiempre, un artista de otro nivel...
3 years ago · 75.7K views
98

Itaú
3 years ago · 68.1K views
146

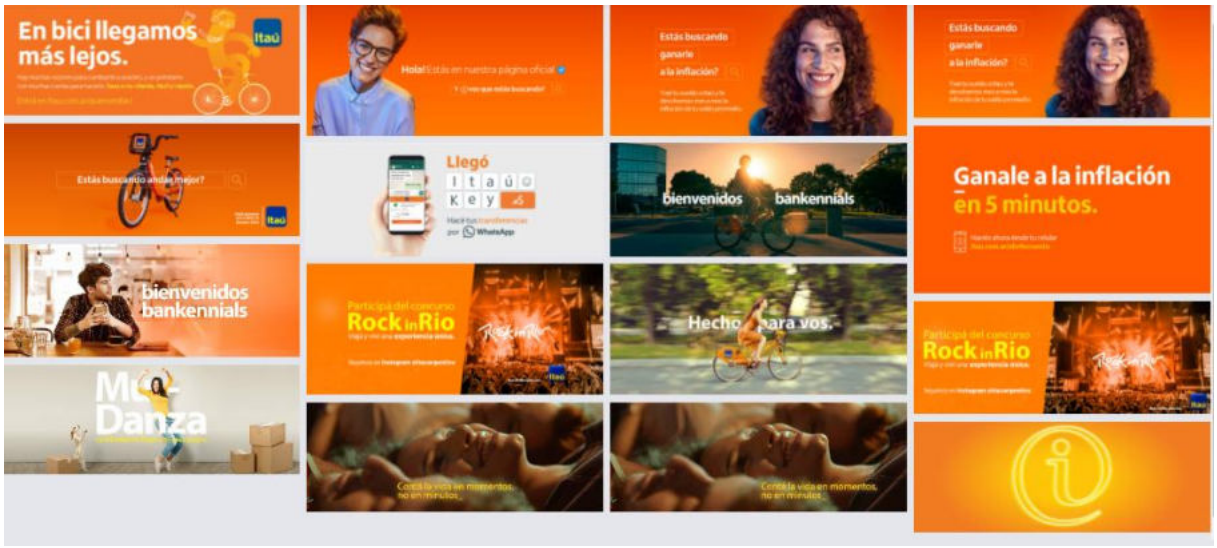
Itaú - Bankennial
3 years ago · 86.6K views
267

Itaú - Bici
3 years ago · 254 views
10

Itaú - Afterbankennial
3 years ago · 10.6K views
54

Itaú - Bankennial
3 years ago · 150.8K views
320

Portadas Facebook



Fotos de Perfil Facebook