TITO ÁVALOS

LA MARCA
IDENTIDAD Y ESTRATEGIA

Carlos Ávalos, 2010.©
Hecho el depósito que marca la ley 11/723.
ISBN: 978-987-601-104-4.
Esta obra se terminó de imprimir en el mes de Junio de 2016.

Impreso en Argentina.
1ª edición: Junio 2016

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra .la propiedad intelectual

ÍNDICE

PREFACIO 7
INTRODUCCIÓN 15

PARTE I
LA DIMENSIÓN FILOSÓFICA
Visión y Esencia 31
Valores, Atributos y Beneficios 39

PARTE II
LA DIMENSIÓN COMUNICATIVA
La Metáfora de la Marca 53
El Modelo de Relación 63
La Personalidad de la Marca 65
El Discurso de la Marca 75
Las Expresiones de la Marca 97

APÉNDICE
Plan de Trabajo 127
Reflexiones Finales 139
Lecturas Recomendadas 147
Bibliografía Consultada 155

PREFACIO

Me he dado cuenta de que escribir el prefacio del trabajo de alguien que uno estima y que al mismo tiempo admira es una tarea más difícil de lo que se piensa antes de comenzar. La dificultad reside, creo, en las diferentes aristas que se le cruzan a uno en el intento por ser objetivo, por un lado, y por expresar, por otro, la relación que uno tiene con el autor de la obra.

Conocí a Carlos Ávalos cuando él aplicaba para hacer la Maestría en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, en la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral, y yo cumplía funciones de Secretario Académico en esta facultad. Desde ese momento hasta la actualidad, fue mi alumno, enseguida se transformó en profesor de la carrera de grado y ahora, desde hace varios años, es mi colega como profesor en el área de posgrados de comunicación. Siempre, casi desde el principio, me sentí muy cerca de su forma de pensar y de ver el mundo. Y más allá de todos estos cambios de posiciones

relativas de ambos, la relación con Tito siempre ha estado definida por una constante: mi admiración y respeto por alguien que sabe tanto, que tiene un gran compromiso con lo que hace y que siempre actúa en el marco de la más genuina humildad.

En la actualidad, quienes trabajamos, estudiamos y pensamos dentro del campo de la comunicación corporativa o de la comunicación institucional, estamos ávidos de encontrarnos con personas que nos muestren experiencias, metodologías y soluciones prácticas que sean válidas y también eficaces, pero que, al mismo tiempo, no dependan tanto de la individualidad o de la historia personal, como para que no puedan ser trasmitidas a otros.

El problema es que las personas que han acumulado o generado experiencias profesionales interesantes no siempre pueden sistematizarlas, y menos enseñarlas, y aquellos que han alcanzado a dominar algo del campo de la teoría y de las técnicas de educación, pocas veces alcanzan a profundizar tanto ni lo suficiente como para llegar a que la teoría pueda ser aplicada o que sirva como modelo de acción para hacer cambios dirigidos o controlados sobre la realidad.

Carlos Ávalos intenta desde hace años poner en conexión su experiencia personal y grupal (primero en Ávalos & Bourse, después en *Interbrand*, y ahora en La Cocina) –riquísima por otro lado, y de muchos años– con todo lo que lee sobre teoría de la comunicación, de teoría de la enunciación o sobre teoría de la marca, de las organizaciones o acerca de la empresa actual.

¿Cuáles son las dimensiones teóricas que encuentro determinantes en la concepción que Carlos Ávalos tiene en su estrategia de marca? Considero que tres paradigmas pueden soportar y apoyar la concepción práctica que se expone en este trabajo: una teoría del discurso, una teoría de los medios y una concepción de la estrategia, en general.

En primer lugar, se podría hablar de que la marca para Carlos está

sustentada en la psicología del discurso. No lo dice abiertamente de este modo, pero aparece la idea de la marca como un discurso que se expresa desde una personalidad, es decir, desde una subjetividad definida con rasgos particulares y propios. La marca puede ser observada o analizada como si fuese tan vital como una persona o tan subjetiva y propia como su personalidad. La psicología del discurso considera que la mente o la personalidad se muestran por medio de la expresión de ciertos rasgos y atributos psíquicos, que para las personas representan beneficios o perjuicios, valores o desvalores, que sólo pueden ser manifestados en un discurso o representación, en su forma lingüística o no lingüística.

La psicología discursiva (Potter, 2008:189) considera que las personas utilizan el discurso de una manera práctica para construir situaciones de interacción en las cuales, los participantes utilizan mecanismos lingüísticos para resolver problemas de relación, de imagen personal, de expectativas, de creencias compartidas o de emociones disruptivas. Por otro lado, una persona o una marca construyen también cierta "responsabilidad" (Potter, 2008:189). Decir algo acerca de un producto, de un servicio, identificar un servicio o un producto con una marca es, en realidad, hacerse cargo o ser responsable por ciertos efectos o resultados. Esto es, para la psicología discursiva, una construcción realizada por el discurso. Una marca (una persona) se hace responsable de algo pero también se hace inmediatamente responsable de que puede auto-dirigirse delante de los demás.

La fundamentación discursiva de la construcción de una marca se encuentra en que los seres humanos nos relacionamos mejor con entidades a las cuales podemos atribuirles capacidades subjetivas: diferencias o particularidades que las distinguen, emociones, razonamientos, valores, obligaciones, promesas, derechos, etcétera. Y, además, para que esto pueda ser comprendido, para que sea

coherente para ambas partes (alter y ego), se busca consolidar un eje integrador: una historia o narración. La identidad de cualquier persona depende de la historia que ésta ha ido desarrollando para explicarse a sí misma y los demás –con quienes convive o existe– por qué ha actuado del modo que lo ha hecho, para qué ha decidido cierto proyecto, por qué falló en una ocasión o qué le hizo sentir miedo.

La construcción de una entidad psicológica comunicada en un discurso con diversos planos expresivos es una parte sólo del proceso de funcionamiento de una marca. Lo que queda es el efecto de la relación entre esta construcción y el sujeto. Este efecto o resultado es el "mundo" que desarrolla y en el que vive quien se relaciona racional y emocionalmente con la marca. La marca como entidad dramática, es decir, que actúa (habla, se emociona, se relaciona, expresa sentimientos, tiene intenciones, etcétera) en un contexto, ayuda a desarrollar un "mundo", una lógica existencial más o menos cerrada. El "mundo" de la marca es lo que comparten los clientes o los consumidores de la marca (y del producto o servicio).

En segundo lugar, la marca está definida por una teoría de los medios, es decir, por una teoría antropológica de los medios de expresión, de percepción y de comunicación simbólica. La marca es un medio. Y como medio, hay marcas que han sido tan efectivas que han generado un "ambiente" perceptivo como dice McLuhan. Generar ambientes perceptivos podría ser el objetivo mayor de una marca: la marca termina definiendo lo que se percibe a través de ella. Los temas, las situaciones, las historias y los contextos mejoran, cambian o empeoran, pero siempre se identifican por medio de una marca establecida. El ambiente perceptivo que genera un medio es la última fase de un proceso de desarrollo social y cultural. Comienza por fagocitar el contexto temático, con los emergentes semánticos y pragmáticos que aparecen delante del receptor, luego, la marca se "carga" de una serie de responsabilidades temáticamente definidas

por la cultura en la que funciona y, finalmente, tiene la capacidad de asignar y de trasladar las funciones específicas hacia otros aspectos de la vida de la empresa, del cliente, de aquel receptor que sólo se queda con la marca. Luego de instalar una marca, el cliente, el consumidor o el seguidor de marca comienza a ver el mundo a través de ella. Esto puede ser algo racional y consciente al principio, pero se puede transformar en algo emocional e inconsciente a largo plazo.

Personalmente, creo en la efectividad de una teoría antropológica de los medios. Me parece que la etología y la comunicación no verbal (CNV), por ejemplo, se orientan a que comprendamos cada vez más los aspectos universales, biológicos, emotivos y relacionales de la comunicación. Por lo tanto, los desarrolladores de las marcas y de sus estrategias no deberían olvidar la estructura de recepción y de percepción que funciona en los seres humanos.

Las marcas son objetos culturales que interesan y llaman la atención. Son parte de la vida cotidiana de las personas. Y esto termina por generar un ambiente perceptivo. Y lo hacen mediante un proceso de reflexión (intensa o latente) acerca de lo que significa la sociedad actual y lo que somos quienes vivimos en ella. Mediante la subjetividad psicológica, la marca como medio, indica, identifica, señala, recuerda, erotiza, hace sentir. Y a diferencia de muchos otros medios (artísticos, periodísticos, científicos, etcétera), no le genera al receptor la necesidad de saber qué es lo que está detrás (Groys, 2008:113-114).

En tercer lugar, la marca, además, aparece como si fuese el resultado de un proceso estratégico. Esto significa que es el producto de un proceso de reflexión, de interacción y de cambio, no sólo en relación con el cliente potencial o real, sino con otras marcas que aparecen en el escenario público. Tratar al desarrollo de ese material subjetivo y sutil que formará la "marca" desde un punto de vista estratégico significa que se debe comprender el

grado de reflexión y de cálculo que tiene el proceso.

Nada más justo que el término "estrategia de marca" teniendo en cuenta los aspectos antes señalados. Una entidad subjetiva que puede trasladar sus enfoques y estructuras cognitivas por medio de la formación de un "mundo", necesita y se despliega siempre por medio de una estrategia, es decir, de un camino que conecta de forma compleja, una meta con ciertos medios.

La concepción de la estrategia en sentido amplio (como lo usa la teoría de los juegos o la psicoterapia) permite desarrollar una tarea que debe comenzar con lo abstracto (una idea, un concepto) y terminar en lo absolutamente concreto (colores, tipografías, palabras, música, momentos, etcétera) (Watzlawick y Ceberio, 2008:19 y ss.).

En resumen, la concepción subjetiva que define a una marca lleva a que sea necesario transformarla en algo más objetivo al ser un ambiente perceptivo; y para hacer esta transformación, no hay otro mecanismo que pensar estratégicamente.

Para quienes trabajamos en comunicación nos afecta mucho que alguien haya llegado a una síntesis tan genuina entre el conocimiento tomado de la experiencia y el intento de insertarlo y mejorarlo con la teoría académica. Por eso pienso y siento que éste es un trabajo central para todo aquél que pretende mejorar realmente su trabajo en comunicación.

Por Luciano H. Elizalde
(Facultad de Comunicación, Universidad Austral/ CONICET)

BIBLIOGRAFÍA

Groys, Boris: B*ajo sospecha. Una fenomenología de los medios*. Valencia, Pre-Textos, 2008.

Potter, Jonathan*: "Hacer que la psicología que sea relevante"*, en Discurso & Sociedad, Vol. 2(1), 186-200, 2008.

Watzlawick, Paul, Ceberio Marcelo: *Ficciones de la realidad. Realidades de ficción. Estrategias de comunicación humana*. Barcelona, Editorial Paidós, 2008.

INTRODUCCIÓN

POR QUÉ AHORA

Este libro es la síntesis de varios años de práctica laboral en el terreno de la consultoría en estrategia e identidad de marcas y el contenido teórico de las dos clases que doy en la Maestría en Gestión de la Comunicación de las Organizaciones de la Universidad Austral.

Mi relación con el tema se inició a comienzos de los ochenta cuando regresé de EE.UU. luego de haberme graduado con un Bachellor in Fine Arts con especialización en el área de packaging. Desde ese entonces empecé a ofrecer mis servicios como diseñador a muchas empresas en el área de consumo masivo. Al poco tiempo me asocié con quien sería mi compañero de trabajo de los últimos veinticinco años: Patricio Bourse.

Patricio es Licenciado en Marketing y nuestra consultora se vio enormemente beneficiada por esta feliz sinergia entre marketing y diseño. Desde entonces, la estrategia, el marketing y, por supuesto, el diseño fueron para ambos tema de reflexión, discusión, aprendizaje

y crecimiento profesional.

A fines de los años noventa nos asociamos a la consultora internacional de marcas Interbrand y así pude adentrarme en el mundo de la estrategia de marcas desde un ángulo que todavía desconocía. Los años de práctica hacían que no fuera un neófito en el tema, sin embargo esta asociación me abrió las puertas a una disciplina teórica que me desconcertaba y a la vez me intrigaba.

Los años de Ávalos & Bourse me habían acostumbrado a estar más cerca de las etapas de implementación de lo creado en lugar de participar de las génesis. Al estar ahora más en contacto con el proceso estratégico finalmente lograba cerrar el círculo: ser testigo tanto de confusos comienzos como de frenéticos lanzamientos.

La etapa de Interbrand Ávalos & Bourse fue muy enriquecedora, tuve el privilegio de compartir proyectos sumamente desafiantes con un grupo de colaboradores increíble. Hoy casi todos ellos son grandes protagonistas del diseño y la estrategia en la Argentina.

Durante la crisis argentina de 2002 decidí abandonar Interbrand Ávalos & Bourse para volver a clases. Sentía que se había cumplido un ciclo y que tenía una deuda pendiente conmigo mismo. Quería poder entender el porqué de todo lo hecho esos últimos veinte años; quería saber las razones teóricas de algunos aciertos, tanto como entender las razones de ciertos fracasos, y con ese propósito me incorporé al posgrado en comunicación de la Universidad Austral.

Por casi dos años estuve dedicado a leer a los teóricos que tratan el tema del fenómeno de las marcas y aproveché a preparar una tesis que abordó el tema de la identidad visual de la marca y su relación con los valores culturales de las organizaciones. Este contacto con la bibliografía actual que trata el tema de las marcas me mostró que hay ciertos vacíos lógicos, ya que los distintos autores provienen de disciplinas diversas y sus enfoques son parciales.

En algunos casos se enfoca el tema de la marca desde la óptica

de la gestión de negocios, en otros desde una mirada proveniente del marketing, del diseño gráfico o bien de la semiótica. Si bien nunca encontré falencias en esto, lo que siempre me pareció es que no vendría mal un enfoque que pudiera abarcar específicamente el tema de la identidad de la marca, desde la gestación hasta la implementación, y desde el punto de vista de la comunicación.

Es así que este libro se presenta como una propuesta a esa inquietud: la de ofrecer un resumen de teorías útiles a la hora de planificar una estrategia de identidad de marca, y proponer modelos prácticos y aplicables para tomar en cuenta llegado el momento de comunicar lo planificado.

Con ese fin me he tomado el atrevimiento de redefinir algunos términos y de tomar partido por algunos autores en ciertos temas en particular ya que sus teorías me han resultado más fáciles de aplicar luego. Sin embargo, la mayoría de las definiciones están tomadas del Diccionario de la Real Academia Española. Esto lo he hecho adrede, por un lado porque ciertos términos se presentaban ambiguos y con esto he querido zanjar la discusión, y por otro he intentado evitar términos anglosajones salvo en aquellos casos en que su uso refiera mejor al tema que los de nuestra propia lengua.

DINÁMICA DEL LIBRO

La estructura del libro intenta favorecer una lectura rápida con ayuda de gráficos y modelos. Para eso, al final de cada capítulo hago una síntesis recopilando las definiciones que considero más valiosas y sintetizando los puntos importantes a tomar en cuenta.

También, a lo largo del trabajo, he insertado algunos ejemplos reales que considero valiosos porque ayudan a anclar la exposición teórica y a demostrar la efectividad de los modelos. En algunos de estos casos he podido tomar parte siendo testigo del programa de

identidad, mientras que otros los he preparado como ejemplos en mis seminarios.

Y aquellos que deseen profundizar ciertos temas más allá de la información que brindo, podrán encontrar al final del libro un listado de lecturas recomendadas.

Espero que encuentren útil el esfuerzo. El tema es apasionante y a veces parece inabarcable por lo dinámico y multifacético. Tengo la esperanza de que aquellos que lean este libro se entusiasmen con el tema y miren al mundo de la comunicación con ojos renovados y más alertas, siempre hay algo para aprender y también para aportar.

DEFINICIONES NECESARIAS

Hay cierta dificultad en poder definir lo que es una marca. Prácticamente cada uno de los autores que abordan el desafío lo hacen desde distintos ángulos y, con cierta lógica, los componentes conceptuales de la definición suelen variar. Ahora bien, esta dificultad no sólo se debe a que hay muchas disciplinas estudiando el tema, sino que también se encuentran nuevas razones que muestran aspectos del tema que hasta ahora no se tenían en cuenta.

Tradicionalmente se ha considerado que la marca es una palabra o símbolo, o una combinación de ambos, que se utiliza para representar los bienes o servicios de una organización en particular. Las marcas desde antaño servían para identificar al fabricante y garantizar la calidad de su producto. Una definición más reciente nos dice que la marca es una promesa o un pacto, haciendo referencia a la naturaleza de la contraprestación que va implícita en la transacción.

La cuestión es que el tema de la marca, y la estrategia para desarrollar marcas exitosas, se ha vuelto más compleja porque se ha ido descubriendo que las razones del porqué algunos públicos

eligen ciertas marcas frente a otras son menos evidentes. Cuando se adopta una marca no sólo se resuelve un problema o se satisface una necesidad, también se cumplen sueños y se obtiene la posibilidad de contar a los demás quiénes somos y en qué creemos.

IMAGEN, IDENTIDAD...

Esa realidad ha obligado a redefinir lo que se entiende por marca. Desde el punto de vista de la organización la marca es una construcción simbólica que resume una oferta de productos o servicios. Oferta que constituye la razón de ser de la organización ya que a través de ella se espera cumplir con sus metas y propósitos.

Del lado del público, en cambio, la marca está formada por la percepción e interpretación que se hace de cierto grupo de relaciones. Lo que se percibe es una red de asociaciones –imágenes, colores, sentimientos, algunos conocimientos articulados, etc.– que arman un conjunto significativo y permiten, para cuando sea necesario, formarse un criterio acerca de la marca y el tipo de intercambio que se ofrece. Esta interpretación formará la imagen de marca para ese público.

Por otro lado, sabemos que parte del éxito de una propuesta –un producto y un servicio son en el fondo propuestas– es lograr la mayor cantidad de adhesiones durante el mayor tiempo posible. Similar a una relación de amistad, las relaciones comerciales se basan en premisas claras:

- que la relación sea fructífera para ambas partes
- que la promesa de la propuesta se pueda cumplir a entera satisfacción.

Es entonces que detrás de esta construcción simbólica que

llamamos marca también debemos considerar que existe una promesa de intercambio que debe ser valiosa tanto para la organización como para sus públicos y para que esto sea factible la organización debe dar garantía de ello.

Sin embargo, las relaciones duraderas están sustentadas por razones más profundas que las que devienen de un mero intercambio de productos o servicios funcionales, las lealtades a largo plazo se consiguen cuando las partes comparten ideales, visiones, valores, historias. Así es como algunas organizaciones no se contentan simplemente con la transacción, es tan grande su entusiasmo por lo que hacen que además lo contagian a sus audiencias. Marcas emblemáticas como Harley-Davidson hacen justamente eso, han montado toda una organización alrededor de una idea de cómo vivir la pasión por las motocicletas, desde sus empleados hasta sus clientes. Es por eso que vemos a diario cómo los símbolos de ciertas marcas son llevados como muestra de estatus o condición.

UNA NUEVA DEFINICIÓN

Ante este escenario, una de las mejores definiciones de marca la ha dado Seth Godin, autor de Purple Cow y Tribes:

> *"Una marca es el conjunto de expectativas, memorias, historias y relaciones que, en conjunto, dan como resultado que un consumidor se decida por un producto o servicio en lugar de otro.*
> *Y si ese consumidor (ya sea otra organización, un comprador, un votante o un donante) no está dispuesto a pagar un plus, hacer una elección o hacer correr la voz, entonces en ese caso no existe valor de marca para él."*

La definición de Godin es tanto una descripción como un vaticinio,

sólo aquellas organizaciones que logren contagiar su entusiasmo, sus valores y su visión de las cosas obtendrán las preferencias de su público estratégico que además estará dispuesto a recompensarlos adecuadamente a través de su apoyo.

Por lo tanto, una buena estrategia de marca buscaría generar en la mente del consumidor un grupo de asociaciones distintivas y preferenciales que ayuden a hacer más visibles los valores, atributos y beneficios que dan sustento a la promesa de la marca, y habrá de hacerlo de manera tal de poder conquistar su favor. Este enfoque nos sitúa frente a dos dimensiones conceptuales: una filosófica y otra comunicativa.

La dimensión filosófica de la marca refiere a las razones profundas que una organización tiene al participar activamente en el ámbito social, entendiendo que éstas teñirán de sentido todas las acciones que desarrolle. Esto hace que la promesa de la marca esté íntimamente ligada al "modo de ver" de la organización.

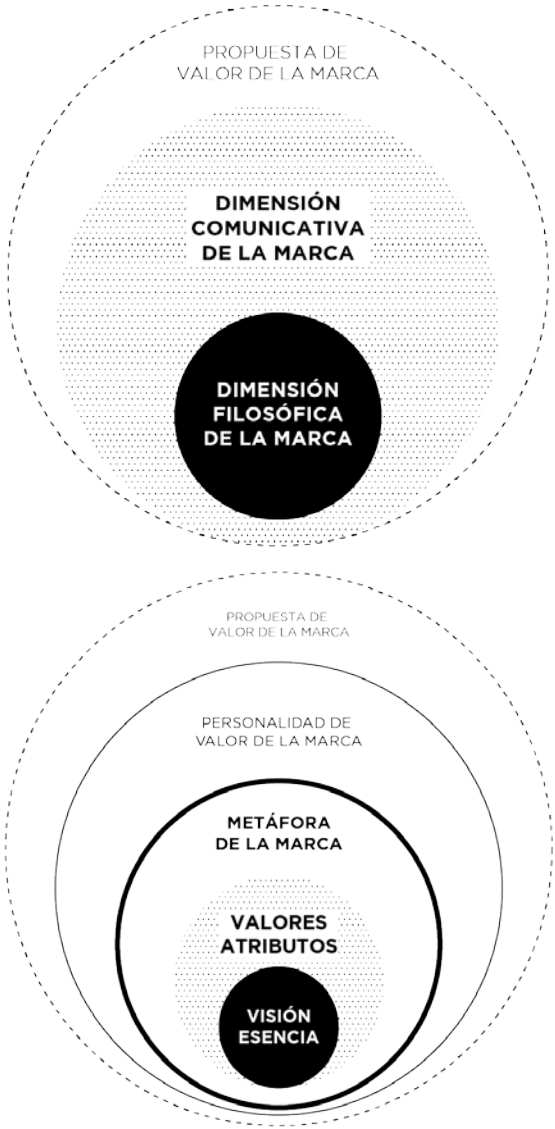
Hace algunos años, mientras trabajábamos para la marca de aceites comestibles Natura, nos visitó uno de los responsables del área de control de calidad de la compañía, el celo con el que fiscalizaba todo lo que hacíamos me llamó la atención. Al poco tiempo de hablar con él nos fuimos dando cuenta de que tomaba su empleo como una misión personal, había nacido en la provincia de Córdoba, en la localidad de General Deheza, justamente donde estaba radicada la fábrica de Natura. La compañía era su vida y se sentía protagonista del futuro de la marca. Conocía perfectamente la promesa de Natura y su compromiso con la calidad, y él personalmente estaba dispuesto a custodiarla desde su lugar de trabajo. Esos niveles de lealtad sólo se logran cuando el público interno y la organización comparten valores y cuando el futuro de uno y otro son interdependientes. Una buena estrategia de identidad hace visible la estructura axiológica de la marca para que los públicos la entiendan y tengan la posibilidad de identificarse con ellos.

Por otro lado, la capacidad de generar relaciones que tienen las marcas se debe a su naturaleza comunicativa que se basa en tres ejes: un discurso, una personalidad de marca y un territorio de expresión. Al producir significados a través de los mensajes y los mundos que crean, las audiencias tienen la oportunidad de adherirse públicamente a sus propuestas y de este modo ser parte de una historia, que si bien es creada por la marca, en poco tiempo es también parte de su historia personal. Resulta siempre curioso ver la cantidad de dueños de automóviles Volkswagen que tienen incorporados a sus vehículos el símbolo cromado de Audi, parecieran decirnos que si bien no pueden acceder económicamente a un Audi, no van a dejar de ser parte de ese mundo, aunque más no sea andarán por las calles con los cuatro anillos pegados en la parte de atrás.

Tomando en cuenta estas dos dimensiones se puede generar un modelo de trabajo que en pasos sucesivos trate, en una primera etapa, el tema filosófico para determinar los valores, atributos y beneficios a comunicar, y en otra etapa, basado en los hallazgos anteriores, permita diseñar el discurso y la personalidad de la marca, y las expresiones que ayuden a construir la relación con los públicos.

En el centro de este modelo tenemos lo que hemos dado en llamar la dimensión filosófica de la marca, que contiene a su vez una visión, la esencia de la marca, sus valores, atributos y los beneficios que conforman la propuesta de valor. A continuación de este núcleo, y envolviéndolo, encontramos la dimensión comunicativa de la marca, ésta incluye el mensaje metafórico básico que sirve de guía para poder construir a posteriori la personalidad, el discurso y las expresiones de la marca.

"MODELO DE CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO DE LA MARCA:
Dimensiones y Componentes"



LA CUESTIÓN ESTRATÉGICA

Hasta ahora cada vez que hablamos de identidad lo hemos hecho teniendo en cuenta su dimensión estratégica pero, ¿qué entendemos por estrategia?

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización en el largo plazo que logra ventajas a través de la configuración de sus recursos en un entorno cambiante, para lograr cumplir con sus objetivos y con las expectativas de sus públicos. Así, las estrategias que involucran la identidad de las marcas tendrán ciertas características propias, que son las de cualquier decisión de tipo estratégica.

Se puede decir que una estrategia de identidad de marca…

Se elaborará para el largo plazo

Las marcas son un activo que genera valor a largo plazo, por lo tanto toda estrategia de identidad debe tomar en cuenta y representar una visión a largo plazo de la compañía.

Tendrá consecuencias operativas

Por su naturaleza estratégica es inevitable que la identidad de la marca genere consecuencias sobre los modos de hacer de la organización. Las marcas que actúan en los segmentos de productos premium logran muy buenos márgenes de contribución, pero la contracara es que todo lo que hacen debe también ser premium, sus insumos, el diseño industrial de sus productos. Esto obliga a que los distintos sectores de la empresa comprendan el beneficio último de tener una marca fuerte y que alineen sus procesos internos acorde a la meta final. Una organización que gire en torno a una estrategia sólida de marca deberá configurar sus recursos teniendo en cuenta la promesa de la marca.

Deberá tomar en cuenta el contexto

La identidad de la marca es "un texto en contexto", es siempre relativa a una realidad altamente dinámica en la cual se resignifican periódicamente códigos y se ponen a prueba los valores. La aparición de un nuevo competidor en el sector o el afianzamiento de una nueva tendencia de consumo en cualquier industria pueden modificar el escenario de la marca y obligar a rever sus pautas de actuación. Es por esto que es necesario asumir la condición de proceso, sabiendo que si bien hasta ahora se ha hablado de manuales y programas de identidad, se debe cambiar el paradigma para aceptar realidades más complejas. La estrategia de marcas es un continuo hacer.

Deberá diferenciarse del resto

La identidad es el conjunto de características propias de la marca: aquellas que son distintivas y que se deben comunicar activamente a fin de que la diferencia sea captada por sus públicos.

Hará que la organización gire en torno a ella

Como se mencionó antes, la marca exige compromisos y relevancia en todos sus puntos de contacto, acción que sólo será factible si toda la organización entiende que el gran valor de la marca reside en su relación con los públicos. Una telefonista en un mal día puede arruinar la experiencia de marca de un consumidor.

Precisará del apoyo de los que deciden

Cualquier proceso de identidad deberá contar con el apoyo de la masa crítica ejecutiva de la organización, sin ellos todo proceso quedará trunco, y estará en manos del estratega evaluar de antemano la factibilidad del proyecto tomando en cuenta esta circunstancia. Hay cientos de casos en los cuales ejecutivos de nivel

medio encaran procesos de rediseño de identidad de marcas sin contar con suficiente apoyo de las esferas superiores, el resultado por lo general es una marcha atrás que cobra muchas víctimas, en primer lugar las consultoras externas y luego el dueño de la iniciativa.

Deberá reflejar valores relevantes, diferenciales y sustentables

Decir implica generar expectativas. La comunicación de la marca es un acto consciente que trae consecuencias. Para que éstas sean las esperables, toda expresión de marca deberá reflejar el pensamiento y las aspiraciones posibles de la organización, así contribuirá a hacer tangibles sus valores sin defraudar a las audiencias.

RESUMEN

La marca es el conjunto de expectativas, memorias, historias y relaciones basadas en valores, atributos y beneficios que, guiados por una filosofía, crea una identidad diferencial con el objetivo de construir una relación, basada en una promesa de intercambio.

La imagen de marca está conformada por un conjunto significativo de asociaciones que ayudan a los públicos a formarse un criterio valorativo de la misma.

La identidad de la marca es el conjunto de asociaciones que deben ser activamente comunicados para lograr la preferencia de los públicos. Estas asociaciones tienen como fundamento una propuesta de valor basada en valores, atributos y beneficios.

PARTE I

LA DIMENSIÓN FILOSÓFICA DE LA MARCA

VISIÓN Y ESENCIA

Cuando Steve Jobs y Steve Wozniak finalmente se juntaron para hacer su primera computadora –la Apple I– tenían muy en claro que no querían hacer otra computadora más. Tanto Jobs como Wozniak habían trabajado para Atari y Hewlett-Packard respectivamente, y su asociación estaba entendida como una cruzada por hacer más revolucionario aún el rol de la computación en los hogares.

Jobs era un aventurero y visionario que soñaba con cambiar el mundo mientras que Wozniak era un adelantado de la informática. Juntos lograron una combinación que haría de Apple la gran novedad de fines de los setenta: creatividad y genio tecnológico.

Esta filosofía llevó a la organización a presentar casi ininterrumpidamente por cuatro años las novedades más impactantes del mercado de la computadora personal hasta la aparición de Macintosh en 1984.

Pero novedades impactantes no necesariamente van de la mano

de éxitos económicos, por eso a mediados de los ochenta Jobs fue removido de su propia compañía y John Scully –ex-CEO de Pepsi– lo reemplazó en el liderazgo de la empresa. Los años que siguieron, casi diez, fueron de lamentables desaciertos por parte de Apple: pérdida de liderazgo, lentitud en la introducción de innovaciones y políticas de *me too* buscando retener porcentaje de mercado a expensas de la promesa central de la marca con su propio público estratégico.

Un giro inesperado hizo que en 1996 Jobs asumiera el cargo de CEO interino de Apple. ¿Cómo pudo ser esto? Unos años antes Apple había comprado la mayoría de las acciones de Next, la compañía que Jobs había fundado *a posteriori* de Apple, y con ello también "compraba" a un Jobs accionista. En esta vuelta a las fuentes, Jobs tomó el control y en dos años logró que Apple saliera del rojo para volverse rentable nuevamente.

Lo que sigue es conocido por todos: lanzamiento de la iMac, el iPod, iTunes, iPhone, iPad y una serie de acciones que no sólo robustecieron las finanzas de la organización sino que tornaron la marca Apple más seductora y entretenida. Jobs le trajo a Apple algo del fuego y la mística que se habían perdido en el camino: la capacidad de innovar, un pensamiento lateral que había abandonado y la habilidad de crear productos entretenidos, impactantes, que apasionan a sus seguidores y construyen un fuerte nivel de lealtad.

Con Jobs regresó una concepción de mundo que pone el genio tecnológico y la creatividad al servicio del usuario para su entretenimiento. Su filosofía, su modo ver las cosas, aparece marcada por valores muy definidos, y es beneficioso para la marca el poder definirlos, estructurarlos y darles alcance a fin de asegurar que su futura comunicación responda lo más fielmente a su núcleo esencial.

SEGUIR LA HUELLA

En muchos casos el nacimiento de la marca contiene el ADN que definirá su futuro. El proceso suele ser algo desconcertante porque en realidad nadie tiene muy en claro lo que hay que hacer; las decisiones se toman en forma intuitiva, pero sí se tiene en claro lo que NO hay que hacer. Las acciones suelen estar dominadas por la visión del fundador, y salvo aquellos casos en que la organización está gestionada con un riguroso pensamiento estratégico, por lo general los fundamentos iniciales se van desdibujando con el tiempo y los compromisos de corto plazo van erosionando la claridad. Si a esto se agrega la alta rotación del personal ejecutivo de la empresa, lo que en un principio era una promesa clara se vuelve un compendio confuso lleno de acciones tácticas. En este sentido un gerente de marca que precisa dar resultados a corto plazo es la peor combinación para una estrategia de marca que sólo va a rendir con el correr del tiempo.

Es por esto que frente a la necesidad de desarrollar un programa de identidad que cuente con asociaciones distintivas y sustentables es necesario desandar el camino de la marca en el tiempo y regresar a su génesis, a la visión originaria.

VIENDO ALGO DISTINTO

¿Por qué nació el gigante SanCor? La marca es sinónimo de calidad en productos lácteos y es una de las grandes empresas nacionales. Seguramente algunos de sus productos se encuentran en nuestra propia heladera. Ahora bien, muchas de sus decisiones y actos sociales se entienden a la luz de su génesis: SanCor es una cooperativa y esta característica hace que vea al mercado como una oportunidad de favorecer a sus asociados, algo muy distinto de su

competidor La Serenísima que nace como el sueño y logro de una sola persona: Pascual Mastellone. Sin dudas podemos decir que SanCor no sería lo que es si no fuera una cooperativa.

En 1919 Henry Ford tuvo que tomar una decisión. Sus accionistas pensaban que no había que bajar los precios de los autos, algo en lo que Ford insistía con entusiasmo ya que para él lo más importante era que la compañía fabricara autos accesibles para todos. Por lo tanto decidió comprar sus acciones y controlar el 100% de la compañía. Cuando una visión de compañía es tan clara, todos los recursos humanos y económicos se orientan a tal fin. Es muy probable que esta misma visión esté forjando el presente de esta compañía que se caracteriza por la racionalidad y por su apelación a una clase media práctica, lo cual hace que le resulte sumamente difícil acceder con éxito al mercado de alta gama. En las antípodas se encuentra Maybach, la marca alemana de autos exclusivos, que durante 1921 y 1940 fabricó los autos más opulentos del mercado. Hoy esa visión sigue marcando sus pasos.

Visión:

Punto de vista particular sobre un tema. (R.A.E.)

¿Qué vio el fundador al momento de decidir entrar en el juego? ¿Qué necesidades consideró estaban insatisfechas? ¿Qué vocación necesitaba desplegar?

A fines de los años '60 en París, dos grupos de médicos que habían realizado tareas humanitarias en África volvieron altamente frustrados, unos se lamentaban de la falta de capacitación que tenían los voluntarios que allí trabajaron; el otro grupo se quejaba de la impotencia que habían sentido al presenciar flagrantes violaciones a los derechos humanos y la pasividad con que había reaccionado la organización con la que habían ido.

Ambas experiencias dieron fruto a una frustración que se convirtió en acción. Pocos años más tarde nació la organización no gubernamental Médicos Sin Fronteras con el objetivo de acercar ayuda médica y humanitaria a zonas de conflicto. Lo que sigue figura en el sitio internet de MSF, y es lo que la organización define como "Carta Magna":

Médicos Sin Fronteras es una asociación privada con vocación internacional. La asociación reúne mayoritariamente a los miembros del cuerpo sanitario y está abierta a otros profesionales útiles a su misión.
Todos suscriben sobre el honor los siguientes principios:
Médicos Sin Fronteras aporta su ayuda a las poblaciones en situación precaria, a las víctimas de catástrofes de origen natural o humano y de conflictos armados, sin discriminación de raza, religión, filosofía o política.
Al actuar en la más estricta neutralidad e imparcialidad, Médicos Sin Fronteras reivindica, en nombre de la ética médica universal y del derecho a la asistencia humanitaria, plena y entera libertad en el ejercicio de su función.
Médicos Sin Fronteras se compromete a respetar los principios deontológicos de su profesión y a mantener una independencia total de todo poder, así como de toda fuerza política, económica o religiosa.
Los voluntarios miden los riesgos y peligros de las misiones que cumplen y no reclamarán para sí mismos ni para sus allegados compensación alguna, salvo la que la asociación sea capaz de proporcionarles.

La carta magna es sin dudas una hoja de ruta para la marca, de allí se pueden claramente dibujar los lineamientos filosóficos de la

organización al igual que rastrear las huellas de las circunstancias que le dieron origen. Sin embargo, faltaba alguna mención a la cuestión de los derechos humanos y el silencio cómplice de algunas organizaciones. Así, en otra sección del sitio y bajo el título de "identidad" está la siguiente declaración:

Nuestra presencia directa en los escenarios de crisis nos convierte a menudo en testigos del horror y el sufrimiento humano. Aunque no podamos asegurar que las palabras salvan vidas, sí sabemos que el silencio mata. Por eso, cuando la asistencia médica no es suficiente, informamos sobre las situaciones que presenciamos y denunciamos violaciones graves de derechos humanos o del Derecho Internacional Humanitario, como medida de protección de las poblaciones a las que asistimos.

¿Qué vieron los iniciadores de Médicos Sin Fronteras? Una oportunidad para brindar un servicio médico humanitario profesional y capacitado sin renunciar a su derecho de denunciar crímenes de lesa humanidad.

¿Qué vio la organización o el fundador, qué oportunidades se aprovechaban, qué necesidades o deseos estaban insatisfechos, qué impulso personal debía llevarse a cabo cuando se introdujo la marca?

LA ESENCIA

Kevin Lane Keller dice que la esencia de la marca debería ser una enunciación breve que permita decir lo más relevante de la marca, debería ayudar a establecer su frontera de actuación y ser una guía para los futuros esfuerzos de comunicación y gestión. La experiencia indica que a veces puede resultar más eficiente sintetizar la esencia con los tres conceptos que sabemos son génesis de todo lo demás.

Esencia:

Aquello que constituye la naturaleza de las cosas, lo permanente e invariable de ellas.

Lo más importante y característico de una cosa. (R.A.E.)

La esencia de una marca es lo más importante de ella, aquello que la caracteriza y sin lo cual dejaría de serla. La simpleza de la definición viene acompañada de desafíos: enunciar con sencillez y claridad lo característico de una marca suele ser extremadamente difícil.

Es imposible definir a Disney sin concluir que parte de su esencia es pertenecer a un mundo mágico y de sano entretenimiento familiar. Seguramente la ingeniería alemana es una característica esencial de BMW. Pero para las marcas más comunes la tarea de poder definir con tres conceptos la esencia de su marca se vuelve una tarea muy exigente. Es tan importante lo que se dice como aquello que no se menciona en absoluto.

Veamos el caso de la marca argentina Ser. Desde que se lanzó al mercado de yogures con bajo contenido calórico hasta hoy, se incorporaron productos en ocho categorías distintas. Jamás en el mercado local se había presentado un "estiramiento" de marca tan eficaz. En cada sector que incursiona obtiene un porcentaje atractivo y lo hace sin traicionar su identidad.

¿Por qué puede hacer esto Ser? Una de las respuestas es que la esencia de marca no se ha perdido a pesar de lo extendido de su portfolio de productos. Si bien las asociaciones por similitud y contigüidad están ausentes en algunas de las categorías, están presentes las esenciales.

Ser es: *0% culpa, 100% sabor*. Y mientras sea fiel a esta premisa es factible que pueda seguir incursionando en otros segmentos, de todas maneras quien mucho abarca…

Terrazas es: *la máxima expresión, la altura ideal*. Siendo la primera marca de vinos argentinos que habló de la importancia de los

viñedos de altura por cuestiones de amplitud térmica, la marca Terrazas gozará de buena salud mientras se mantenga fiel a su promesa.

Red Bull es: *poder seguir… a pesar de todo*. Con una estrategia de comunicación creativa y con el foco puesto en su promesa le sigue dando alas a sus aspiraciones de líder.

Para la visión, algunas preguntas que pueden ayudar

1. ¿Qué demandas vino a satisfacer la marca?
2. ¿Qué la hace diferente?
3. ¿Qué vivencias propone a su público estratégico?
4. ¿Cuál es su promesa básica?
5. ¿Qué característica puede reclamar legítimamente?

RESUMEN

Todas las marcas tienen un génesis que marcan su futuro, en este acto fundante la mayoría de las marcas encuentran su razón de ser y los valores que sustentan su accionar.

La visión de la marca: aquello que la marca viene a ofrecer.

La esencia de la marca: aquello que constituye la identidad central de la marca, sin lo cual ésta dejaría de ser lo que es.

VALORES, ATRIBUTOS Y BENEFICIOS

La filosofía de la marca es un modo de ver que genera un determinado modo de actuar: una puesta en acción cuyo despliegue tendrá características y modalidades que serán definidas por la misma organización. Estas características irán tomando forma y serán convalidadas porque la organización ve en ellas la clave para llevar adelante con éxito sus objetivos.

Tomemos el hipotético caso de dos bodegas que producen vinos de alta gama. Una de las bodegas tiene viñedos propios en una de las zonas más exclusivas para la producción de cepas de alta calidad. La otra bodega en cambio no tiene viñedos propios, su equipo de enólogos se encarga de monitorear y seleccionar cuidadosamente las uvas que luego se convertirán en su vino de mayor calidad.

¿Quién tiene razón? Sin dudas que dependerá del resultado final. Ahora bien, a igual calidad final, lo que encontramos es un pensamiento filosófico distinto. Para ambas hay un valor

irrenunciable: la calidad, sin embargo, lo que cada una define como "calidad" es diferente. Para la primera, calidad implica, entre otras cosas, tener un terruño propio en el mejor lugar posible; para la segunda implica obsesión enológica. En consecuencia, la primera bodega dedicará gran parte de sus recursos económicos a la tierra, la segunda los destinará a la calidad profesional de su gente. Cada valor guía un modo diferente de actuar.

Los valores de la marca guían las acciones de las organizaciones y, en consecuencia, de sus marcas.

Valor:

Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

Cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente.

Cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. (R.A.E.)

Soichiro Honda tuvo una historia de lucha, tenacidad y logros. A caballo de dos épocas, el Japón imperial y el del milagro económico, Honda fue un soñador que ambicionaba la perfección. Fue inventor, mecánico, un apasionado de las motocicletas y de las carreras. A pesar de enfrentarse múltiples veces con la adversidad, el empedernido Honda siempre salió adelante.

El hecho de que Soichiro Honda haya sido un mecánico, ingeniero y amante de todo tipo de motores es un valor para la organización que ve corporizados en su figura lo que hay que tener para ser alguien en Honda. No es casual que otro ingeniero y diseñador de motores, Tadashi Kume, llegara a ser presidente. Las cualidades de tenacidad, ingenio y performance son hoy en día valores irrenunciables de la compañía.

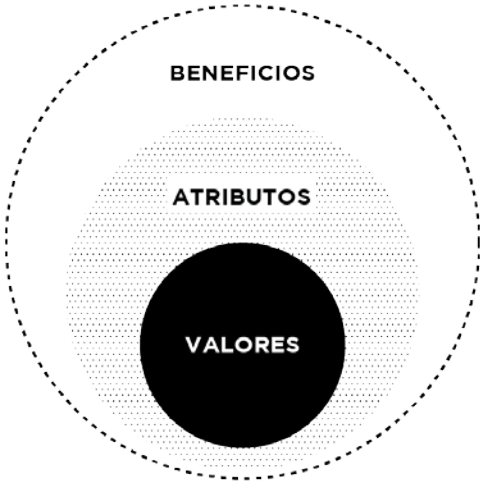
Para el público, Honda se traduce en motores confiables, siempre a la vanguardia, que llevan el límite más allá, y que pueden encontrarse en todo aquello que necesite de un motor confiable y de alta performance. Honda es una de las pocas marcas de automóviles que da una garantía por 100.000 kilómetros. El *tagline* de la marca, *"the power of dreams"* –el poder de los sueños–, resume metafóricamente la esencia de su promesa.

LA ESTRUCTURA DE VALOR

Los valores son la base sobre la cual se parte para concretar la propuesta de valor de una marca. Es a partir de allí que se van construyendo los futuros atributos que satisfarán las necesidades y deseos del público. 3M es conocida mundialmente por tener como uno de sus valores centrales la búsqueda de soluciones ingeniosas para mejorar la calidad de vida de la gente. Uno de los atributos de la marca es su *know-how* en adhesivos y el beneficio que obtenemos son productos como el *Post-it*, ese pequeño *block* de papeles amarillos que se pueden posicionar y reposicionar a voluntad.

Esta estructura de valor permanece virtualmente invisible a los ojos del consumidor, a quien poco importan las escalas axiológicas. Simplemente espera obtener algún tipo de beneficio por el intercambio que realiza. Lo que el público ve son atributos, cualidades y características que se le ofrecen, y que espera que produzcan algún beneficio para él.

Una clasificación de atributos vendría muy bien para poder decidir a cuáles tomar en cuenta a la hora de hacer foco en nuestra tarea de comunicar la identidad de la marca. Los atributos se pueden clasificar según un criterio basado en dos ejes: condición y nivel de relevancia para el consumidor. En cuanto a condición, los atributos son tangibles o intangibles, mientras que por nivel de relevancia se



podrían clasificar como básicos, distintivos y preferenciales.

Imaginemos que el señor D. se ha sensibilizado respecto de diversas cuestiones ambientales y está dispuesto a donar una cierta suma de dinero a alguna organización. Imaginemos también que en el espectro sólo se encuentran Greenpeace y Fundación Vida Silvestre Argentina. Imaginemos además que no está dispuesto a donar a ambos, por lo tanto deberá hacer una elección.

Lo primero que hace es investigar si los propósitos de las organizaciones coinciden con los suyos, si realmente la donación tendrá los fines por él previstos. A poco de analizarlo se da cuenta de que ambas podrían llevar a cabo la tarea eficientemente ya que tanto Greenpeace como FVSA tienen las características de gestión que lo garantizan.

Supongamos que el señor D. quiere que el dinero genere impacto en Argentina ya que parte de la finalidad es que su donación tenga

efecto en su propio país. Entonces se da cuenta de que FVSA es una organización local mientras que Greenpeace es global, pero tiene una sede en Argentina.

Al ver que ambas organizaciones podrían canalizar el dinero en el país busca alguna otra característica que le permita decidir entre una u otra.

Al leer en el sitio internet de Greenpeace que se definen como independientes se interesa y piensa que eso es importante, ser una organización independiente es algo que a D. le parece clave. Cuando compara con FVS se da cuenta de que también se autodefinen como independientes. D. se inquieta.

Greenpeace dice lo siguiente:
Somos una organización ecologista internacional, económica y políticamente independiente, que no acepta donaciones ni presiones de gobiernos, partidos políticos o empresas.

Fundación Vida Silvestre Argentina por su parte dice lo siguiente:
La Fundación Vida Silvestre Argentina (FVSA) es una institución de bien público sin fines de lucro e independiente.

Nuestra misión es promover la conservación de la diversidad biológica y los recursos naturales argentinos, revertir las pautas de consumo que los afectan y apoyar el desarrollo sustentable. En pocas palabras, salvar la naturaleza con la gente.

A medida que sigue navegando los sitios se da cuenta de que ambas ONG definen el valor cultural "independiente" de distinta manera. Mientras que Greenpeace entiende que recibir donaciones de empresas u organizaciones afecta su criterio de independencia, Fundación Vida Silvestre Argentina considera lo contrario, ya que entre sus donantes se encuentran empresas, instituciones y otras

organizaciones no gubernamentales.

Ahora habrá que ver cuál de los criterios prevalecerá para la elección del señor D. Finalmente coincide con Greenpeace en que se es más independiente cuando los montos de la donación se reparten entre particulares y no figuran empresas u organizaciones que puedan convertirse en factores de presión.

Satisfecho con haber resuelto su dilema se sienta a leer el diario tranquilo, pero en la página 3 encuentra la noticia de que algunos activistas de Greenpeace cortaron el día anterior el tráfico de la 9 de Julio para hacer una protesta contra la política ambientalista del Gobierno de la Ciudad. Al señor D. este tipo de acciones no le gustan, no cree que haya que cortar calles ni rutas de ningún tipo cuando se protesta. Para él, poder circular libremente es un valor que no se negocia. La balanza se inclina por FVSA y se decide.

Tipos de atributos

El señor D. ha tenido que elegir: en primer lugar se cercioró de que el servicio que daban estas organizaciones fuera el que él necesitaba, en segundo lugar quiso saber cuál de las dos lo haría mejor y en tercer lugar con cuál se sentiría más identificado. Podríamos utilizar este proceso de decisión como ejemplo de la siguiente clasificación.

Atributos básicos

Se definen como atributos básicos aquéllos que les son necesarios a cualquier organización para actuar en el sector. En este caso la eficiencia de una u otra organización resultaba condición necesaria y básica para el señor D. En el sector informático, la tecnología probablemente sea un atributo básico.

Atributos diferenciales

Se consideran aquéllos que otros no tienen, pero no alcanzan para lograr la preferencia, el hecho de que FVSA fuera local es un buen ejemplo, pero no era suficiente para que D. decidiera en su favor. Muchas veces tener un atributo diferencial no alcanza si no concita interés por parte del público.

Atributo preferencial

Es aquél que es diferente y además vuelca la preferencia para un sector del público. En el ejemplo, el hecho de que Greenpeace no aceptara donaciones de empresas y otras organizaciones fueron determinantes para D. quien se vio reflejado en su propia interpretación de lo que significa una organización independiente.

A esta clasificación debemos agregar el hecho de que a su vez los atributos pueden ser considerados tangibles o intangibles según sean factibles de tocarse o verificarse físicamente. Para utilizar un ejemplo proveniente de otro sector de actividad podríamos mencionar al atributo de "bajo sodio" en el agua mineral de Glaciar, o el 0% Colesterol de muchos productos *light*, ambos son atributos tangibles. En el otro extremo, se puede decir que en el caso de Armani la "elegancia" puede considerarse como un atributo intangible ya que su comprobación es subjetiva y se basa en criterios derivados de percepciones y filtros culturales.

Volviendo a las marcas del relato, todos estos atributos organizacionales, y en este caso particular también de marca, son resultado de la visión de cada organización. La gente que fundó FVSA no sintió que cumplieran su visión inicial trayendo la versión local de otra organización, y fundaron la suya propia. Ser local es un atributo que se desprende de un valor superior como puede

ser el de especificidad geográfica, el de querer hacer foco en un lugar preciso para concentrar el esfuerzo. Mientras que global es un atributo que quizás en el caso de Greenpeace se fundamenta en la visión de que el problema ambiental es también universal y debe ser abordado en todos los rincones de la tierra. Para cada organización estos atributos resultaban diferenciales respecto de la otra, sin embargo, para D. no hizo la diferencia. Quizá sí la podría haber hecho para otro potencial donante.

El atributo de independencia es muy interesante ya que nace del mismo valor, sin embargo, cómo cada organización define el valor es lo que resulta importante analizar. Para estas dos organizaciones el ser independiente es lo que podemos definir como valor complejo ya que no alcanza con mencionarlo para que todos entendamos lo mismo, hace falta mayor precisión. Cuando se comienza a definir más a fondo es cuando empieza a ser clara la filosofía de cada marca. Para FVSA ser independiente significa no depender de una entidad pública, mientras que para Greenpeace ser independiente significa no depender de ninguna otra organización, sólo responde a individuos. En esta simulación, este valor pasó a ser un atributo diferencial que resultó preferencial.

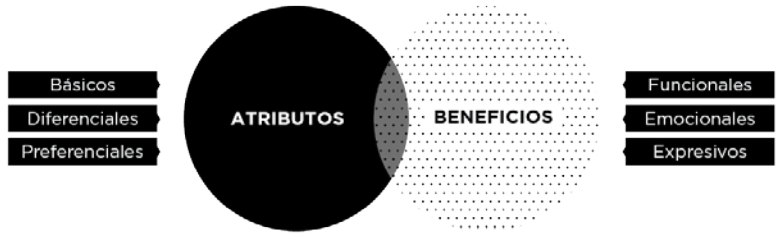
Finalmente, podemos decir que también lo que para algunos puede ser considerado valioso para otros puede ser muy negativo –un disvalor– como lo fue en nuestro ejemplo la forma en que Greenpeace desarrolla su actividad. Es claro que para otros puede justamente ser lo que los identifique y se adhieran, sin dudar, a su misión.

LOS BENEFICIOS

Así como hemos clasificado los atributos según condición y escala, podemos clasificar los beneficios que ofrece una marca según el tipo de deseo que satisface: funcionales, emocionales y expresivos.

Cuando se compra un taladro a pilas se satisface una necesidad funcional al querer agujerear una pared sin necesidad de tener un enchufe cerca. Si además se quiere comprar uno de marca Black & Decker, se estará satisfaciendo un deseo emocional de encontrar seguridad minimizando la incertidumbre, buscando la tranquilidad que esa marca transmite. Quizás el caso más prototípico es cuando alguien siente que debe llevar una botella de vino a una comida. En primer lugar la elección pasa por resolver un problema (beneficio funcional): algo hay que llevar para no pasar por mal educado; en segundo lugar se elige la marca que a uno lo deje tranquilo, que le asegure que va a tener un nivel de calidad mínima como para no ser criticado (beneficio emocional) y en tercer lugar, si queremos además que todo el mundo hable acerca de lo mucho que sabemos de vinos –y lo bien que nos va– llevamos una marca que viene construyendo una buena historia y que todos conozcan y respeten (un claro caso de beneficio de expresión).

CLASIFICACIÓN DE ATRIBUTOS Y BENEFICIOS



Una síntesis...

Beneficios funcionales

Responden a necesidades concientes, tangibles y prácticas, y tienen que ver con tareas específicas. Un motor que consume 3 litros cada 100 km nos permite obtener un beneficio funcional: menor consumo.

Beneficios emocionales

Responden a deseos o necesidades inconscientes como seguridad, confianza, placer, pasión. Ir a una universidad con un sesgo ideológico concreto puede hacer a alguien sentirse más cómodo y confiado: puede bajar la guardia porque estará rodeado de personas cuyos valores serán similares a los suyos.

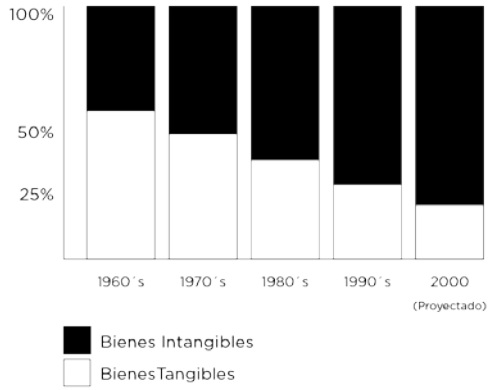
Beneficios expresivos

Responden al deseo de expresar los propios valores y creencias a los demás sin necesidad de hacerlo uno mismo, sino a través de la marca como intermediaria. Las marcas de ropa a través de sus símbolos y los mundos imaginarios que construyen ayudan a construir una historia sobre uno mismo sin necesidad de intervención.

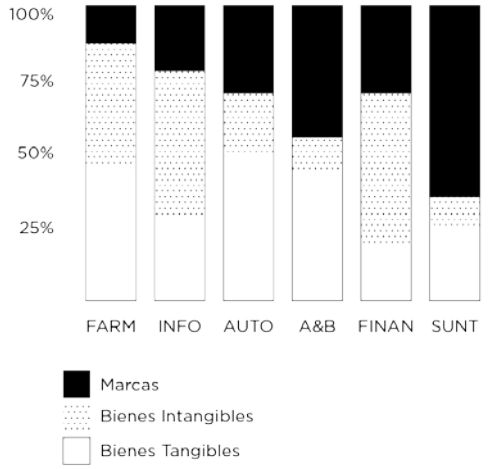
EL ROL DE LA MARCA

Si se analiza un gráfico sobre el valor de las marcas según sector económico, se puede notar que la marca juega un rol mucho más eficaz cuanto más se acerca a satisfacer beneficios de tipo emocional y expresivo, que es justamente donde el rol de la comunicación juega un papel preponderante.

PARTICIPACIÓN DE LOS BIENES INTANGIBLES EN EL CAPITAL DE LAS ORGANIZACIONES



IMPORTANCIA DE LAS MARCAS SEGÚN SECTOR DE LA ECONOMÍA



- A mayor desconocimiento, mayor rol de la marca.
- A mayor riesgo, mayor rol de la marca.
- A mayor necesidad de prestigio, mayor rol de la marca.
- A mayor confusión en los niveles de calidad, mayor rol de la marca.

RESUMEN

Un valor es una cualidad que la organización considera superior porque la guía para cumplir con sus propósitos.
Un valor es una cualidad por la cual los públicos están dispuestos a dar algo a cambio para obtenerlo.
Un atributo es una característica que por condición puede ser tangible o intangible y por relevancia para el público puede ser básica, diferencial o preferencial.
Un atributo tangible es una característica medible, concreta y verificable.
Un atributo intangible es una característica que está basada en una construcción psicológica.
Los beneficios funcionales son aquellos que devienen de haber resuelto un problema concreto.
Los beneficios emocionales son aquellos que producen alguna modificación positiva en nuestro estado emocional o psicológico.
Los beneficios expresivos permiten al consumidor decirse a sí mismo o a los demás algo que considera importante sin necesidad de comunicarlo personalmente.

PARTE II

LA DIMENSIÓN COMUNICATIVA DE LA MARCA

LAS METÁFORA DE LA MARCA

Cuando se lanzó en 1998 la marca Nordelta su *slogan* era: ciudad ~ pueblo. La idea central del mensaje de marca era que pudiera ofrecer lo mejor de dos mundos, la oferta y variedad de servicios que dan los grandes asentamientos urbanos y la tranquilidad de un entorno natural que se logra en un barrio cerrado de las afueras.

La propuesta de Nordelta era sumamente atractiva y fue coronada con una simbología que representaba lo máximo a lo que podía aspirar un desarrollo de este tipo: una bandera propia cuyo mensaje subliminal era "un volver a empezar", un territorio amplio con fronteras propias (y bien custodiadas).

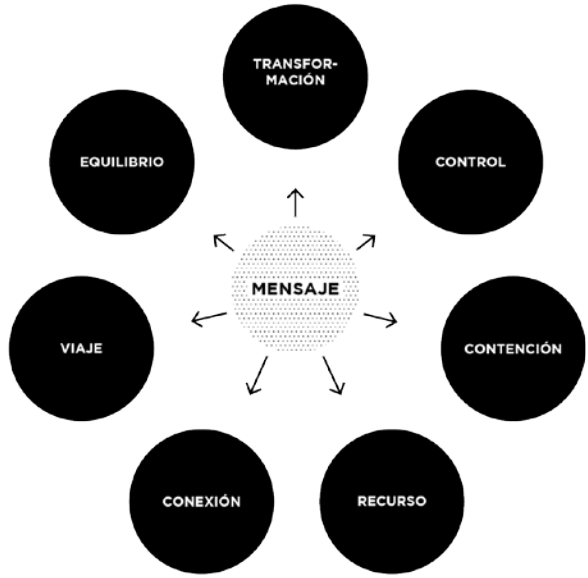
Subyacente a toda la comunicación, y verificada en los grupos de investigación que se realizaron, estaba la metáfora de contención, el concepto de que Nordelta era una suerte de recipiente que podía contener todo aquello que uno deseara y a la vez dejar afuera lo no deseado, por ejemplo: la inseguridad y el desorden.

LAS METÁFORAS BÁSICAS

En una reciente investigación, Gerald y Lindsay H. Zaltman lograron establecer que los públicos tienden a "filtrar" la información que obtienen de las promesas de marca para clasificarlos en siete grandes metáforas dominantes que coinciden con siete grandes modos de ver las cuestiones que nos influyen.

Las metáforas serían las siguientes:

- Equilibrio
- Transformación
- Viaje
- Contención
- Recurso
- Conexión
- Control



Equilibrio

Incluye criterios de armonía y la necesidad de controlar aquellas fuerzas que evitan que las cosas "queden como deberían estar". La búsqueda de este estado de equilibrio es tanto física como psicológica, social y económica.

La búsqueda de equilibrio es prototípica de los mensajes de productos que apelan a la salud y el bienestar corporal. Un ejemplo de promesa de marca basada en esta metáfora es la de Activia, quien asegura que luego de tomar sus yogures suplementados nuestro cuerpo recuperará su equilibrio habitual. Té La Virgina durante años utilizó un slogan apropiado para comunicar el equilibrio emocional: "me tomo cinco minutos, me tomo un té", y de esa manera lograré que las cosas vuelvan a su estado natural de armonía y bienestar.

Transformación

Una de las metáforas más amplias, y por ende más convocante, es la de la transformación, que incluye los cambios de estado de las cosas o del estatus personal.

En su campaña por la presidencia de los Estados Unidos, Barack Obama utilizó la metáfora de la transformación como promesa básica, los slogans de campaña fueron bien explícitos: HOPE y YES WE CAN. Podemos decir que debido al contexto particular en el que se encontraba la "oferta" política de ese entonces pregonar un cambio resultó la elección más sabia.

Al igual que en el caso de Obama, en las elecciones nacionales de Argentina del año 2007 la promesa de Cristina Fernández de Kirchner fue "profundizar el cambio", en otras palabras: seguir con la transformación.

Esta metáfora no sólo es poderosa en cuestiones políticas, la mayoría de los programas de posgrados basan su promesa en la necesidad de una transformación. El sitio internet de la Escuela de

Negocios del IAE presenta sus cursos con la frase "el próximo paso requiere de nuevas capacidades". Glade transforma los ambientes con "fragancias que renuevan".

Viaje

Según Zaltsman muchos consumidores se refieren a diversos aspectos de su vida como si fuera un viaje, muchos matrimonios ven su relación como un viaje ya que pueden referirse a hitos pasados y metas futuras. Así como con otras metáforas, la del viaje puede referir a experiencias físicas, sociales o psicológicas.

Los viajes aluden a experiencias nuevas e intensas, a lo atractivo de la aventura y la exploración. Las más variadas industrias y sectores se apoyan en esta metáfora: los servicios turísticos y aquellos que también se sirven de él obviamente, algunos segmentos del sector automotriz, los parques de diversiones, dentro de los electrodomésticos, los sistemas de audio y los home-theatre, incluso algunas bebidas alcohólicas.

Durante algún tiempo la gente de Microsoft utilizó el slogan de "adónde quieres llegar hoy" para dramatizar su conectividad.

Contención

Los contenedores ayudan a cumplir dos funciones: por un lado dejan ciertas cosas afuera, por el otro ayudan a guardar y conservar. Nos pueden proteger, y si lo vemos desde un ángulo negativo, nos pueden atrapar. Muchas veces dejamos que alguien "entre" a nuestra vida, o a nuestra familia.

Además de los barrios cerrados, los colegios privados son también instituciones que basan gran parte de su promesa en la metáfora de contención ya que se consideran como un lugar en donde se pueden depositar –además de los hijos– la confianza en que ciertos procesos ocurran en la forma prevista.

Kodak y el canal de cable Volver ayudan a que conservemos nuestras memorias y en cierto sentido a "protegerlas". Fujifilm conserva el color. Colgate nos garantiza protección total.

Conexión

"Pertenecer tiene sus privilegios" es sin duda uno de los slogans más representativos de esta metáfora. Está subyacente en cada agrupación de intereses, ya sea un club, una asociación profesional, un grupo de amigos, un club de fans. La base antropológica de esta metáfora es la inveterada necesidad de afiliación que tiene el hombre.

En todas las culturas existe temor y en algunos casos, cierto desprecio por el foráneo: es la base de la discriminación. Como contrapartida se construyen los códigos de asociación, las diferentes tribus urbanas manifiestan de manera tangible sus códigos de conexión a través de su vestimenta, los objetos que adoptan, su lenguaje, todos signos que se ostentan con la esperanza de hacer visible lo que de otra manera exigiría horas de conversación.

El concepto de conexión está fuertemente relacionado al concepto de identidad, puesto que la construcción de nuestra propia identidad se basa no sólo en lo que pensamos de nosotros mismos y las características de las cuales somos concientes sino también por el hecho de pensar que nuestras asociaciones también ayudan a hacer lo que somos.

La conexión es una metáfora poderosa en muchos sectores de productos: los suntuarios, la indumentaria, la industria automovilística. En Buenos Aires, hace algunos años Audi abrió el Audi Lounge con la intención de crear un lugar donde sus clientes podían ir a pasar un rato agradable y juntarse con otros "del palo". Por el segmento al cual se dirige, la ubicación del Audi Lounge es también bastante simbólico: la prestigiosa esquina de Tagle y Figueroa Alcorta.

Recurso

Los recursos podrían definirse como esos medios que nos permiten lograr nuestras metas o propósitos, recursos emblemáticos son el agua y el dinero. También lo puede ser una herramienta, un determinado conocimiento o mismo una persona, y por supuesto una organización.

Así como una carrera de posgrado puede ser visualizada bajo la metáfora de la transformación, también se lo puede ver como un recurso. La mayoría de los padres ven a la educación como un recurso infaltable para que los suyos puedan desenvolverse adecuadamente en el futuro. Tanto es así que muchas veces se asocia el conocimiento de un determinado tema como una herramienta. Ilvem considera que la metodología es la "mayor riqueza del hombre". Gatorade repone los recursos minerales de nuestro cuerpo en acción y CNN se presenta como la "única" fuente global de noticias.

Control

El psicólogo David C. Geary dice que hay una creencia general en la ciencia del comportamiento de que los hombres tienen fuertes motivaciones en adquirir control sobre las relaciones, los eventos, y los recursos que consideran necesarios para desarrollar sus actividades.

Muchísimas frases en nuestro quehacer diario hacen referencia a esta cuestión: cuando nos enojamos decimos que "hemos perdido el control", cuando creemos que ciertas cuestiones se fueron de cauce decimos que "hay que apretar las clavijas", etc.

El sector bancario suele aprovechar esta metáfora para hacer más clara su oferta: prometen ayudarnos a controlar nuestros ahorros, o son aliados en controlar el destino de nuestra vida. Detrás de la metáfora del control, al igual que en la de contención, se puede vislumbrar también la idea de protección, una fuerte promesa

de muchas marcas. Pantene nos ofrece protección profunda para el cabello, Raid nos protege violentamente contra los insectos. La diferencia entre ambas metáforas, control y contención, la encontramos en la actitud del sujeto: es más proactiva y dominante en la primera, mientras que en la segunda vemos mayor indefensión, sumado a una cualidad emocional de tipo más maternal.

SECTORES Y SEGMENTACIONES

Algunos sectores del quehacer industrial pueden enmarcarse más claramente dentro de ciertas metáforas que otros: compañías que ofrecen servicios de vigilancia, el sector de agroquímicos y ciertos programas de manejo de datos son fácilmente identificables con la metáfora del control.

Sin embargo, parte de la riqueza de la estrategia puede ser encontrar una metáfora novedosa que dispare otras asociaciones complementarias aprovechando que ciertos valores básicos se dan por sobreentendidos. Podría ser el caso de Club Med, que en un sector donde la general de la ley es fogonear la metáfora de la transformación o del viaje agrega a su propuesta una comunicación basada, además, en la de contención y así promete "todas las felicidades del mundo" en un sólo lugar.

En el sector cervecero, Quilmes se apoya en la metáfora de la conexión, Brahma basa mucho de su promesa de marca en la transformación, Schneider por un tiempo aprovechó la del recurso, mientras que Isenbeck, hace algunos años, ensayó la del control.

Dentro de un mismo sector se pueden presentar segmentos que aprovechen distintas metáforas como en el automotriz: el segmento de bajo precio se apoya en la metáfora del viaje y la libertad, el segmento medio captura el concepto de control y también el de la transformación, mientras que los utilitarios se presentan como

un recurso. Y como ya se mencionó, en el segmento de alta gama siempre subyace la metáfora de la conexión.

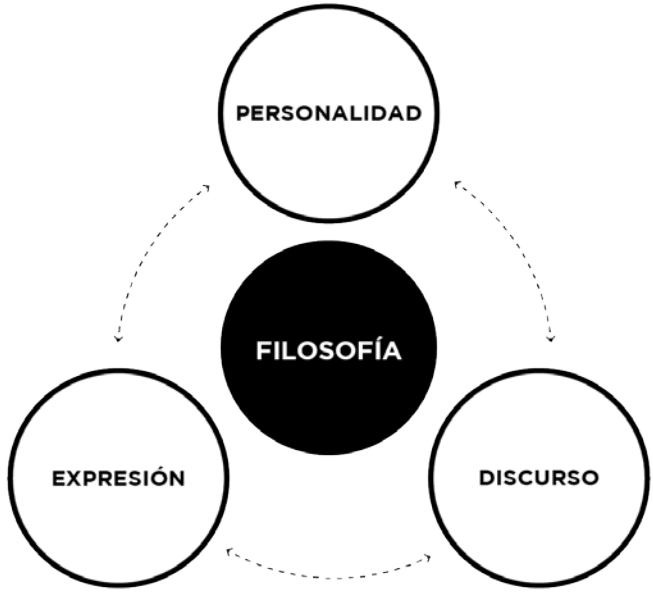
No necesariamente hay una metáfora ganadora, es más, a veces las marcas buscan combinaciones que les permitan discursos más enriquecidos. Lo que la investigación de los Zaltman nos indica es que aprovechar la realidad del filtro metafórico que realizan los públicos a los mensajes que reciben puede ayudar a que una marca posicione con mayor claridad y eficiencia su propuesta de valor en la medida en que el mensaje de su programa de comunicación pueda ser claramente interpretada.

RESUMEN

Todo mensaje de marca se encuadra dentro de una metáfora dominante, estas metáforas son dispositivos que sintetizan nuestros modos de ver las cuestiones de mundo y nuestras circunstancias.

Las metáforas dominantes según una investigación llevada a cabo por Harold Zaltman son siete: trasformación, recurso, control, contención, viaje, equilibrio y conexión.

EL MODELO DE RELACIÓN



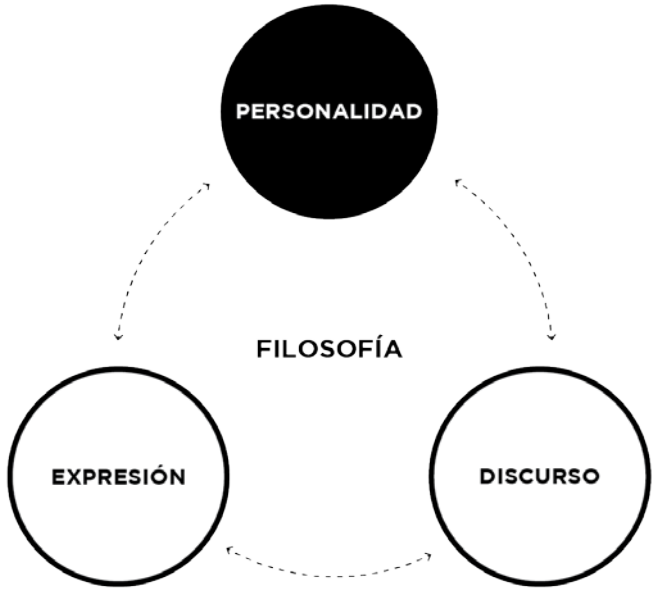
Gran parte del valor que tienen las marcas se basa en su capacidad de generar relaciones emocionales con sus públicos, y esas relaciones se generan a partir de los actos de comunicación que hacen las organizaciones para difundir las promesas de sus marcas.

Hasta ahora la base filosófica de esta propuesta de valor se ha mantenido invisible a los ojos del público, pero al dar comienzo la comunicación habrá que tomar en cuenta tres ejes que son realidades. Tendremos un emisor con algo para decir, y lo hará de una determinada manera, utilizando ciertos recursos, tomando en cuenta un público receptor con determinadas características y

expectativas (qué, cómo, a quién).

Parafraseando el "todo comunica" de Marshall McLuhan podemos también afirmar que "todo se influye". Será tan calificador del mensaje quién lo emite como las palabras que usa y lo que tiene para decir. Trasladando esto a la comunicación de la marca es lógico decir que al construir una identidad deberemos tener en cuenta tres dimensiones: la personalidad que construye la marca al comunicar, el discurso de todo lo que tiene para decir y las expresiones que deberá utilizar para que puedan ser captados sensorialmente por el público estratégico. Abordaremos en primer lugar el fenómeno de la personalidad de la marca.

LA PERSONALIDAD DE LA MARCA

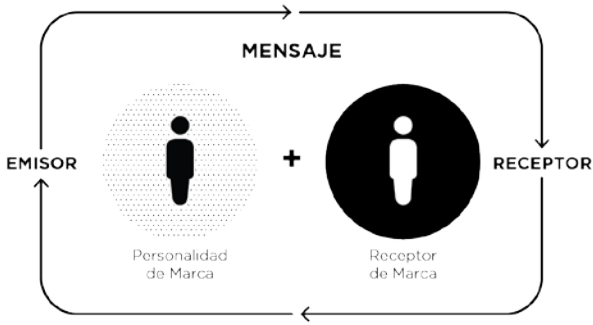


QUIÉN ES QUIÉN

En una reciente investigación de mercado salía claramente que la personalidad de Aerolíneas Argentinas era la de una mujer golpeada de mediana edad. La mayoría de las personas asume que la persona que baja de un Land Rover Defender es un varón de mediana edad, está vestido con jeans, camisa arremangada, habla de manera directa, es aventurero y rústico en sus modales.

Con mayor o menor sutileza podemos, cuando nos preguntan, construir la personalidad de una marca. Lo que haremos es componer una serie de datos que ayuden a retratar un perfil

antropomórfico (con características físicas) y socioeconómico (con condiciones ambientales) plasmado en un cierto grupo de rasgos que serán la expresión de esa personalidad.



Lo haremos según la información que obtenemos de los mensajes de la marca, la que tenemos del sector, las inferencias que hacemos en función del tipo de producto y sus cualidades, además de las características que solemos interpretar que tienen los usuarios de la marca.

El fenómeno que denominamos personalidad de la marca en realidad tiene dos caras y un sólido fundamento teórico. Toda comunicación mediada contiene el germen y la estructura de la comunicación cara a cara, así aparecen en su estructura el que habla tanto como aquél que escucha.

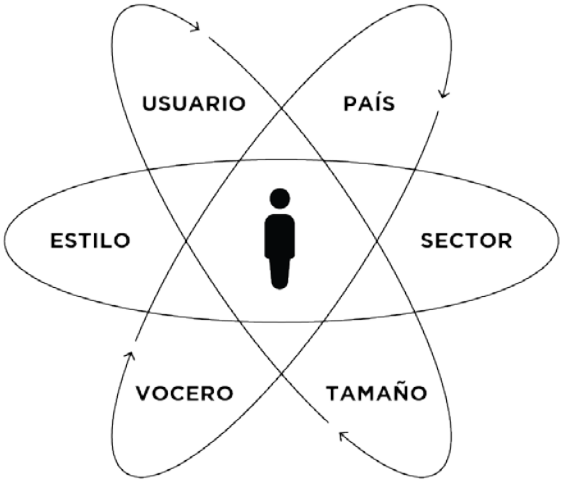
La construcción de ambas figuras se hace a través de las huellas que deja la comunicación. El receptor, en este caso el público, construye la figura del que habla a través de las expresiones, el tono de voz y el tipo de mensaje que da la marca; y supone que detrás de la comunicación hay alguna persona de determinadas características antropomórficas con determinados rasgos de personalidad.

También, y bajo los mismos preceptos, construye la figura de aquél al que la comunicación convoca, formando una suerte de

receptor modelo, que también tiene determinadas características, facilitando –o no– su identificación con la propuesta de la marca.

A pesar de existir, al igual que con la cuestión de la imagen, tantas interpretaciones como miembros del público, lo importante es el punto de confluencia, o sea las coincidencias entre los miembros del público. El objetivo de la tarea es comunicar de manera tal que el público construya, sobre la base de los valores y objetivos de la organización, una personalidad de marca coherente con ellos, que sea atractiva y que se destaque frente a las otras propuestas de comunicación. Sin embargo, es un error común suponer que en la comunicación de la marca deba estar retratado el *target* real, algo de por sí muy poco atractivo. Es necesario hacer una distinción: el receptor modelo no es el consumidor final sino alguien con quien éste pueda identificarse ya sea por sus atributos físicos, sus características actitudinales o su circunstancia.

Es interesante descubrir que las marcas más "heroicas" del mercado –las que más se citan en libros como éste– son aquéllas que no sólo definen muy bien su personalidad de marca, sino que también dedican mucho esfuerzo a determinar claramente la personalidad de aquél en quien quieren que su público proyecte sus propios deseos. Algo más sencillo para marcas "rebeldes" o "difíciles" y no tanto para aquellas que necesitan el favor de millones. Algunas bodegas *boutique* pueden darse el lujo de exigir invitación personal para entrar a sus *stands* en las ferias de vinos, en cambio marcas masivas como Ala o Magistral necesitan del apoyo de cuanta ama de casa puedan convencer. Todo en relación a los objetivos del negocio.



QUÉ LA CONSTRUYE

A continuación, algunos elementos que ayudan a definir la personalidad de una marca:

- País de origen
- Sector de la actividad
- Envergadura de la organización
- Estilo de la comunicación
- Imagen del *spoke-man*
- Imagen de los usuarios

País de origen

Por años, antes de que hubiésemos imaginado que llegaríamos a entender sobre la existencia de una personalidad de marca, el país de origen de los productos ayudaba a darnos ciertos atisbos de la calidad que éstos iban a tener, o por lo menos suponíamos que esa calidad sería acorde al imaginario que teníamos del país de donde provenían.

En Argentina siempre hemos sido algo propensos a creer que las cosas que provenían del exterior tenían mejor calidad que las que se fabricaban localmente. Y nuestras preferencias seguramente fueron cambiando con el tiempo y según la industria de la que provenía el producto.

Pero a pesar de poder caer en gruesas generalizaciones, para nosotros hay ciertos países que históricamente se presentaron como garantes de buena calidad. Las marcas automotrices de Alemania siempre gozaron de excelente reputación así como los productos tecnológicos de origen japonés, aunque en un principio no lo fueran.

Para el caso de la personalidad, el país de origen trasladará a la marca aquellos rasgos prototípicos de la imagen que tengamos del poblador de ese país. Nuestra síntesis mental ayudará a conformar un modelo con mayor textura: si consideramos a los alemanes fríos, eficientes y serios, trasladaremos –salvo que tengamos información que sea superadora– parte de esos atributos a la marca.

Sector de la actividad

Como se dijo en la primera parte, las organizaciones que se desempeñan en un mismo sector necesariamente deben compartir valores ya que la categoría así lo exige. Del mismo modo y por las mismas razones comparten ciertas generalidades en sus rasgos de personalidad. Si tomamos por ejemplo el sector bancario sería muy extraño que la marca intente comunicar una personalidad irreverente. En el terreno de las gaseosas, a pesar de los años que tienen ambas organizaciones, Coca-Cola y Pepsi siempre buscarán construir una imagen de personalidad dinámica y joven. Para marcas como Chandon y Mercier resulta básico reforzar la imagen de una personalidad sofisticada.

Envergadura de la organización

Es más difícil construir una imagen de personalidad cercana y cálida para una organización global que para una PYME. A la inversa, a una pequeña firma ubicada en Jujuy le costará hacer creer a los demás que tiene una personalidad cosmopolita.

General Motors tuvo que "fundar" una nueva fábrica de autos con marca propia para convencer a los usuarios de que podía tener un "diálogo" cercano y novedoso, y para eso lanzó Saturn.

Estilo de la comunicación

Durante años el estilo de la comunicación de Telecom fue lo suficientemente diferencial como para establecer una identidad tal que fácilmente se podía decodificar la personalidad detrás de sus campañas publicitarias. En forma similar, las campañas del vino Valmont con sus escenarios modernos, semi-ejecutivos y teñidos de rojo ayudan a anclar una personalidad joven, insinuante, con cierto aire de conquista en medio de un sector cargado de valores tradicionales.

Las campañas de Luchetti, con un humor fino y un entorno de fantasía y de personajes animados, ayudan a decodificar que la personalidad de la marca es cercana, sincera, informal y cálida.

Imagen del spoke-man

La táctica de utilizar personas en las campañas de comunicación no es nueva, en realidad es casi el primer intento rudimentario de utilizar a una persona determinada con ciertos valores asociados para intentar transferirlos a la marca. El uso de modelos publicitarios busca justamente provocar una suerte de identificación por parte del público. El uso de lo que se llama técnicamente un *spoke-man* o vocero de marca es dar un paso más allá.

En una escala creciente de identificación podríamos hacer una

clasificación en tres niveles:

En primer lugar figuran los modelos que prestan sólo sus características físicas como elementos que ayudan a describir la personalidad de la marca. Rostros, actitudes, vestimentas ubicadas en determinados escenarios, cuya función se atiene a lo estético, ayudan a describir el mundo referencial en el que se mueve la marca.

En segundo lugar están los actores o personalidades que prestan no sólo sus caras sino también sus propios rasgos de personalidad y hasta a veces valores, ya que sus figuras son conocidas para los públicos por su actuación en otros ámbitos, y sus propias realidades trascienden al programa de comunicación de marca. A través de Valeria Mazza y Liz Solari, Falabella y Veet respectivamente buscan captar sus valores y atributos con la esperanza de transferirlas a sus propias marcas. Es otro el caso de Sony Ericsson con Juan Martín del Potro, en primer lugar porque la asociación no es tan directa y en segundo lugar porque del Potro no se encuentra usando el producto, por lo tanto parecería que lo de Sony Ericsson es más bien intentar aprovechar la ola de notoriedad de del Potro y su capacidad de despertar entusiasmo en la gente.

En tercer lugar están los voceros. Éstos se convierten prácticamente en la cara visible de las marcas. En este extremo se encuentra la figura de Pancho Ibáñez que desde hace veinticinco años le pone cuerpo y voz a las comunicaciones institucionales de la marca La Serenísima. O el caso de Bill Gates que no sólo es el fundador de Microsoft sino que también actuaba de vocero de la compañía, como también hizo Richard Bramson en Virgin.

Este recurso es sumamente eficaz, pero a la vez puede generar muchos contratiempos si la figura que representa a la marca tropieza con escándalos públicos como fuera el caso de Kate Moss y de Tiger Woods. Lamentablemente para la gente de marketing las personas son menos controlables que las marcas.

Imagen de los usuarios

En este juego de transferencia de asociaciones no podemos dejar de lado lo que los mismos usuarios hacen por la marca. Es célebre el caso de Harley-Davidson y cómo en principio sus usuarios eran vistos con sospecha, ya que muchos de ellos tenían una personalidad poco amistosa y fronteriza con la delincuencia. Sin embargo, con el tiempo esa misma personalidad ha servido para transferir valores a algunos usuarios que nada tienen que ver con la patota de los *Hells Angels*, pero que no niegan el gusto que se dan de exudar algún tipo de imagen de maldad cuando pasean por las calles los fines de semana.

La imagen que tenemos de los usuarios de las marcas es quizá uno de las más fuertes condicionantes de la personalidad porque no es mediatizada, la experiencia es personal y directa: podríamos descartar una marca al ver que una persona que no nos agrada la usa. Es mi sospecha personal que muchas marcas de indumentaria no llevan talles grandes –o por la misma cuestión la nomenclatura no coincide con los tamaños– porque no quieren que personas de determinado tamaño lleven puesta su ropa.

Lo cierto es que la personalidad de la marca es un concepto estratégico y que, queramos o no, el público va a asignar a la marca una personalidad. Por lo tanto, desde el punto de vista del comunicador es necesario aceptar ese hecho y volverse activo en tratar de construir la personalidad que mejor ayude a la organización a cumplir con su propósito.

LOS CINCO GRANDES

Autores como David Aaker y Kevin Lane Keller coincidieron en basar sus teorías de la personalidad de la marca en una investigación de mercado que realizara Jennifer Aaker hace algunos años en los Estados Unidos.

De la investigación surge que el público suele encasillar toda

comunicación de marca bajo el paraguas de cinco grandes categorías de rasgos de personalidad, y a cada uno se lo enriquece suplementándolo con sub-rasgos de determinadas características. Así, la investigación de Jennifer Aaker arrojó las siguientes conclusiones: a pesar de ciertas sutilezas y esfuerzos en la estrategia de la comunicación, el público la "filtra" y finalmente la ubica en las siguientes grandes categorías de personalidad, con sus correspondientes sub-rasgos:

Sinceridad

- Pragmático: orientado a la familia, de barrio, trabajador.
- Honesto: realista, ético, comedido, cariñoso.
- Íntegro: genuino, auténtico, atemporal, clásico.
- Simpático: sentimental, amigable, cálido, alegre.
- Ejemplos: Dove, Aceite Cocinero y Arcor.

Emotividad

- Audaz: excitante, extravagante, elegante, provocativo.
- Animado: cool, joven, vivaz, extrovertido, aventurero.
- Imaginativo: original, ocurrente, artístico, divertido.
- Actualizado: independiente, contemporáneo, innovador, a la moda.
- Ejemplos: Rip Curl, Sony Ericsson y Swatch.

Competencia

- Confiable: trabajador, seguro, eficiente, fiable, cuidadoso.
- Inteligente: técnico, corporativo, serio.
- Exitoso: líder, confiado, influyente.
- Ejemplo: Tenaris, IBM, Gillette y Nokia.

Sofisticación

- Clase: glamoroso, buena apariencia, presuntuoso, refinado.
- Encantador: femenino, suave, sensual, gentil.
- Ejemplo: Montblanc, L'Oreal, Louis Vuitton.

Resistencia

- Rústico: masculino, activo, atlético.
- Rudo: duro, fuerte, concreto.
- Ejemplo: Caterpillar, Ford F-100, Victorinox.

LAS VENTAJAS DE SER ALGUIEN

Construir una personalidad de marca definida y reconocible precisa de tiempo y mucha constancia. Nuestros contactos con las marcas son bastante esporádicos y en función de nuestras necesidades, por lo tanto la coherencia en el tiempo y a lo largo de las diversas expresiones resulta clave, pero la recompensa es atractiva. Entre las ventajas de tener una personalidad clara y relevante encontramos las siguientes:

- Ayuda a establecer relaciones emocionales más sólidas con el público usuario.
- Contribuye a potenciar la identidad de la marca dándole un anclaje más concreto.
- Sirve de guía para definir el estilo de comunicación de la marca ya que hace que los valores de marca se lean a través de los rasgos dominantes de la personalidad.
- Hace más contundente la posibilidad del usuario de expresarse a través de la marca, aprovechando el beneficio de autoexpresión.

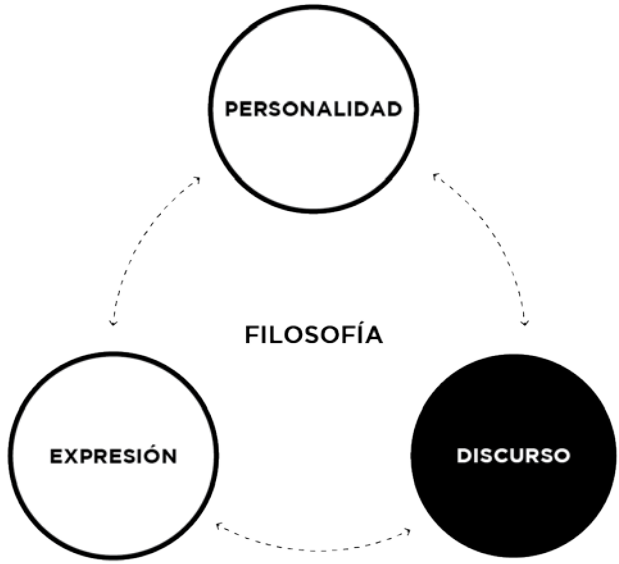
RESUMEN

Por cuestiones inherentes al proceso de comunicación, los públicos construyen una personalidad para la marca basada en características antropomórficas y rasgos caracterológicos.

Esta construcción la hacen siguiendo los datos que obtienen de la comunicación de la marca y en eso influyen el país de origen de la organización, el sector en el cual desempeña sus actividades, su envergadura, el estilo de su comunicación, la imagen del vocero y de los usuarios de la marca.

Los públicos tienden a filtrar los rasgos caracterológicos de las marcas en cinco grandes categorías: sinceridad, emotividad, competencia, sofisticación y resistencia.

EL DISCURSO DE LA MARCA



"Las palabras envían señales, queramos o no, señales de quiénes somos y a qué nos parecemos."

John Simmons, The Invisible Grail

LO QUE HAY QUE DECIR

El segundo eje de comunicación para una estrategia de identidad de marcas es su nivel discursivo, aquí encontramos todo aquello que la marca le dice a sus públicos, desde su nombre hasta la historia que les permite contar. Nos referimos al mensaje lingüístico en sentido amplio y, además, profundo. Amplio porque es superador del texto puntual de un folleto o aviso gráfico, dado que lo incluye y lo condiciona. Y por otra parte, es profundo porque su tarea es sacar a luz los valores y las promesas que hace la organización a sus

públicos. En nuestro Modelo de Relación, si la personalidad de la marca es el "quién", el discurso es el "qué".

Discurso:
Serie de las palabras y frases empleadas para manifestar lo que se piensa o siente. (R.A.E.)

El discurso de la marca está formado por:

- Nombre
- Taglines o slogans
- Historias, anécdotas y relatos
- Tono de voz

ANTES QUE NADA, UN NOMBRE

La consultora Interbrand y la revista BusinessWeek anualmente realizan un ranking que denominan "Best Global Brands". Allí enumeran según un criterio de valor económico las cien marcas más valiosas del mundo. Mirar el ranking es interesante, no sólo para ver cuánto cuestan las marcas –algunas cifras son realmente impresionantes– sino porque también podemos encontrar casi todos los sectores económicos representados, al igual que el poderío económico de las naciones. En los primeros diez lugares encontramos, casi siempre, a Coca-Cola, Microsoft e IBM además de otras cuatro marcas de los Estados Unidos, como para despejar algunas dudas acerca de dónde se encuentra el centro económico del mundo.

En estos cien nombres encontramos un poco de todo, algunos muestran un criterio de selección improvisado, en algunos perduran los apellidos de los fundadores, mientras que en otros se ve lo que podríamos denominar marca de última generación: o

sea, aquellas cuyos nombres ayudan a construir una historia o por lo menos ayudan a entender parte de la promesa de la marca, como son los casos de Oracle y Accenture.

Con los nombres de marca ocurre algo bastante paradójico, a pesar de ser protagonista del primer contacto, hasta hace poco tiempo era a lo que menos importancia se daba dentro de la organización. Muchísimas de las marcas que conocemos fueron seleccionadas a través de compulsas internas entre empleados o familiares de los dueños. Hoy sabemos que un buen nombre puede ahorrar muchísimo esfuerzo en tiempo y dinero. Siempre habrá ejemplos de casos que fueron exitosos a pesar de su nombre, sin embargo con todo lo que hoy sabemos ¿por qué arriesgar?

CRITERIOS

Seguramente habrá muchos criterios a seguir y probablemente dejemos otros sin mencionar, pero a continuación se enumeran algunos que siempre resultan de ayuda.

Un nombre efectivo debería ser:

Significativo

Sin lugar a dudas el ideal es poder crear un nombre que ayude a construir un significado que refleje los valores de la marca. Aquellos nombres que logran comunicar la promesa de la marca a sus públicos logran mayor ventaja inicial. Como el caso de los auriculares *Skull Candy* (golosina para el cráneo) que con el nombre de marca definen de manera pintoresca lo que venden y al *target* al que se dirigen.

Memorable

Uno de los criterios más básicos –aunque desconcertantemente

difícil de lograr– es que una marca sea memorable, o sea factible de ser recordado aun habiendo tenido pocos contactos con el público. Este criterio es desconcertante porque en muchos casos la capacidad de recordación de una palabra puede estar directamente relacionada con su excentricidad, como el caso de Google; por el otro lado lo exótico puede necesitar de abundantes explicaciones y cuando la organización no cuenta con recursos suficientes esto suele ser sumamente desventajoso.

Orientado hacia el futuro

Un buen nombre de marca toma en cuenta el potencial crecimiento de la organización, sería un error basar un nombre en alguna ventaja técnica. Hoy los adelantos tecnológicos no constituyen una barrera de entrada como en otros tiempos y son más fáciles de copiar. Un nombre basado en estas premisas quedaría desclasado en poco tiempo.

De espectro amplio

Siguiendo con el criterio anterior, una recomendación esencial es que el nombre de la marca no sea contradictorio con la posibilidad de que la misma crezca a otras categorías. Al público seguramente le resulte algo ambiguo que Yogurísimo lance una línea de helados de agua; por el contrario Veritas es un nombre de marca que puede "estirarse" a muy diferentes categorías de productos sin perder su significado y sin comprometer los futuros lanzamientos.

Tomar en cuenta el público objetivo

Éste debería interactuar sin prejuicios con el nombre, para eso es necesario tener en cuenta tanto el grupo etario del mercado como su perfil psicográfico. Hoy existen verdaderas islas culturales en nuestra población, las "tribus urbanas" ya no son sólo marginales,

cada uno de nosotros formamos parte de determinados grupos de afinidad cultural con lenguaje y códigos comunes, y conocerlos hace que la tarea de buscar el nombre más relevante sea más eficaz, aunque no más sencilla. *A.Y. NOT DEAD* y Cachafaz juegan con el humor y un código lunfardo que si bien reducen el *target* también lo consolidan al involucrar con un guiño cómplice al cliente.

Tener presente el actual portfolio de productos y servicios

En muchos casos las extensiones de línea de algunos productos aprovechan la capacidad de sinergia que tiene el hecho de introducir novedades bajo nombres con un cierto aire de continuidad. Los nuevos lanzamientos de la Bodega Navarro Correas en el sector de vinos de alta gama se hicieron bajo los nombres de "Alegoría" y "Structura" siguiendo con la idea de connotar las asociaciones artísticas que ya tenía su producto bandera: "Colección Privada". La idea era seguir capitalizando a la marca a través de sus conocidas asociaciones con el mundo del arte. La marca Peugeot hace algo similar –aunque en forma más evidente– con la política que tiene de bautizar sus distintos modelos con series de números: 207, 307, etc.

Positivo

Nadie elegiría un nombre con connotaciones negativas, sin embargo es fundamental asegurarse de que tenga connotaciones positivas en el mercado en el cual se va a desempeñar. Esto parece una obviedad, pero todos conocemos grandes papelones de marcas extranjeras que llegaron al país sin haber hecho un filtro mínimo con los usos costumbristas de ciertas palabras en el lenguaje popular. Muchas palabras que son positivas en un país pueden tener costados negativos porque el uso popular muta el significado como fue el intento de Chevrolet de introducir el NOVA en Hispanoamérica, en inglés el nombre evoca connotaciones de futuro y tecnología

de avanzada, mientras que en español se asocia con "no va" (no funciona, o lo que es peor, no camina).

Sonar y verse bien

Un eje importante a considerar es que el nombre de marca pueda generar buenas asociaciones visuales como el caso de Yahoo!, que es una onomatopeya que se usa en los Estados Unidos para describir entusiasmo. El mismo nombre pide a gritos un logotipo que evoque directamente ese estado de ánimo.

Factible de ser protegido

La primera instancia es que pueda ser registrado como propiedad intelectual, la segunda es que además de ser registrado pueda protegerse frente a futuros registros de competidores. Hay que tener en cuenta que algunas palabras pueden ser registradas y utilizadas sin inconvenientes, sin embargo a veces no pueden ser utilizadas en exclusividad por diversas cuestiones legales.

Motivar comentarios

Un autor considera a este criterio como fundamental. Algunos nombres son tan impactantes que generan "prensa" propia. Como el caso de una consultora especializada en investigaciones de mercado que se llama "La punta del ovillo". El nombre evoca el compromiso de los socios por buscar la verdad hasta las últimas consecuencias y también genera muchísimos comentarios humorísticos y de interés por parte de sus clientes. Esta característica contribuye enormemente a obtener un buen nivel de recordación espontánea.

Si ya tiene nombre no cambiarlo

En algunos casos un cambio de nombre se impone por cuestiones

estratégicas, pero hay veces en que el público ya le ha puesto nombre al producto o servicio en cuestión. Cuando la gente que actualmente gerencia el hotel El Castillo de Mandl, en la localidad cordobesa de La Cumbre, quiso cambiar el nombre se le recomendó enfáticamente no hacerlo a pesar de su longitud, porque toda una región conocía el lugar de ese modo, hubiera sido un desacierto intentar imponerse a una historia de años.

Apellidos o nombres de fantasía

Como se dijo antes: no hay recetas. Lo cierto es que con los nombres propios ocurre algo muy similar a la cuestión de utilizar como voceros a personalidades muy conocidas, la ventaja es que podemos construir una figura detrás del nombre de la marca, y si la figura tiene peso y buena reputación también lo tendrá la marca. Por otro lado, si la persona que está detrás de la marca se ve envuelta en cuestiones escandalosas o de virtud dudosa puede llegar a perjudicar a la marca. En el segmento de vinos de alta gama hay muchas marcas que llevan el nombre de los fundadores o dueños actuales de las bodegas, Nicolás Catena es un caso emblemático en la Argentina y su buena reputación le agrega un cierto aire de leyenda a sus vinos.

TIPOS DE NOMBRES

De fundadores

Son los casos de Paula Cahen D'Anvers, Calvin Klein, y también de muchas empresas de servicios cuyo valor se encuentra justamente en la figura de los fundadores y de su visión de las cosas. Hubo un período en que casi todas las compañías tomaban sus nombres de los fundadores como el caso de Ford, Gancia o Disney.

Descriptivo

Muchos nombres describen en parte la ventaja competitiva, la tarea que realizan o aluden al lugar de origen de la marca. Como los casos de los supermercados Leader Price, Movistar, Texaco, Aceitera General Deheza, o la gaseosa Quatro que buscaba hablar de igual cantidad de razones para la compra.

Inventado

Es el caso de Kodak, Exxon y Tenaris. Comparado a otro tipo de nombres la gran ventaja que tienen es su posibilidad de ser fácilmente registrables, como contrapartida, existe el hecho de que la organización debe invertir un considerable esfuerzo en lograr dotarlos de significado. En algunos casos un nombre inventado puede generar buenos significados si su fonética y sus prefijos y sufijos remiten a palabras conocidas como el caso de Neurek. Esta marca desarrolla productos ingeniosos y divertidos para niños entre el mes de vida y los cuatro años. Los conceptos de ''nuevo'' y ''creatividad'' se encuentran instalados en la construcción del nombre.

Metafórico

Hay nombres de marca que cabalgan sobre el conocimiento que tenemos de diversas metáforas cuyas connotaciones aportan significado y asociaciones positivas. Son los casos de Nike, que significa victoria en griego, Etiqueta Negra, que busca obtener significado por intermedio de la idea de elegancia y clase que surge de la imagen de vestir un ''jaqué'' o ir a una fiesta exclusiva; o Eco de los Andes que aprovecha las connotaciones positivas de pureza y frescura que evoca el nombre para usarlas en su oferta de aguas mineralizadas.

Siglas

Durante muchísimos años una salida rápida al desafío de poner un

nombre a la compañía, o a la marca, pasó por utilizar las siglas del nombre más largo. YPF (Yacimientos Petrolíferos Fiscales), AdeS (Alimentos de Soja), CNN (Channel News Network) y DKNY (Donna Karan New York) son algunos ejemplos. La principal característica de las siglas es que son de significado neutro, lo cual tiene ventajas y desventajas, por un lado una nueva sigla es más sencilla de registrar, pero el mayor inconveniente es que el mundo de las marcas está llena de ellas y una más tiene grandes posibilidades de quedar en el anonimato.

UN TEXTO QUE ACOMPAÑE

El segundo discurso de la marca en orden de aparición es el *tagline*. Se entiende por *tagline* a una frase que va inmediatamente debajo del logotipo de la compañía. Por lo general sintetiza el concepto o la esencia detrás de la promesa de la marca; para nosotros la palabra *slogan* resulta más familiar y cumple la misma función excepto que muchas veces es una frase de campaña y no una expresión estratégica. A pesar de esto, muchísimas frases que nacieron como *slogans* han terminado como *taglines*, tal el caso de "el sabor del encuentro" de la marca de cerveza Quilmes.

Algunos puntos a tener en cuenta a la hora de redactar un *tagline*:

- Ser corto
- Diferenciarse de la competencia
- Ser único y original
- Capturar la esencia de la marca y su posicionamiento
- Ser fácil de pronunciar y de recordar
- Motivar una respuesta emocional

TIPOS DE TAGLINE

Imperativos

Buscan generar acción o un comportamiento determinado por parte del público.

- Apple, think different
- Coto, te conozco

Descriptivo

Describen el servicio, el producto o la promesa de la marca.

- Quilmes, el sabor del encuentro
- Luccetti, la pasta de mamá

Superlativo

Intenta ubicar a la empresa u organización como la mejor en su clase.

- Carrefour, el precio más bajo
- Arcor, le damos sabor al mundo

Provocativo

Quiere desafiar al espectador buscando que actúe en un determinado sentido.

- Nike, just do it
- Dell, yours is here

Específico

Intenta establecer el liderazgo en alguna categoría.

- Si es Bayer, es bueno
- Clarín, el gran diario Argentino

UNA HISTORIA QUE CONTAR

El gran desafío para las marcas es que los públicos entiendan cuáles son sus valores ya que a través de estos se logran relaciones más duraderas y leales; se dice que con argumentos se conquista la mente y con buenas historias se conquista el corazón.

Las historias que envuelven a las marcas ayudan a plasmar estos valores en situaciones concretas para que no queden como simples enunciados. Todos conocemos las típicas redacciones de misiones y visiones empresarias, nada de eso es incorrecto, pero cuando tenemos la oportunidad de ver a estos valores aplicados en situaciones concretas tomamos cabal dimensión de lo que significan y hasta qué punto la empresa está dispuesta a hacerse cargo de ellos.

Dicen que a mediados de los años '50 en Campana, provincia de Buenos Aires, hubo una huelga en las instalaciones de una fábrica metalúrgica. Los obreros descontentos por alguna razón decidieron interrumpir las operaciones. Alguien de la administración decidió llamar a la casa central en la capital federal y comunicarse con la gerencia general para informarle lo que ocurría.

Apenas enterado de esto, el ingeniero Agostino Rocca llamó a su chofer y se dirigió a la metalúrgica. Cuando llegó le pidió al conductor que detuviera el auto en la entrada de la calle principal: a ambos lados estaban los trabajadores esperando su llegada. Había pedido a la gente de la fábrica que colocaran una tarima al fondo de la calle. La distancia que separaba al auto de la tarima eran unas cinco cuadras, que decidió recorrer a pie. A lo largo del trayecto saludó a aquellos que trabajaban desde hacía años para Techint. Eran muchísimos. A medida que avanzaba recordaba nombres y preguntaba por sus mujeres, por los hijos. Las caras enojadas fueron cambiando de aspecto, algunos le sonreían, otros lo saludaban con respeto. Cuando llegó a la tarima la huelga había terminado.

Hace poco pregunté a un amigo, que hoy es director del Grupo Techint, si esta anécdota era cierta. Me dijo que no lo sabía, pero que conociendo a Rocca, y las historias que ha protagonizado en otras ocasiones, era factible que ésta fuese verdadera. En realidad, que sea cierta o no resulta irrelevante para nosotros, lo que es interesante es pensar de qué manera estas historias impactan en los públicos de las marcas.

¿Cómo influyen a los futuros ejecutivos de Tenaris estas historias? Sencillamente dan vida a una forma de ver lo que es el buen dirigente de la empresa, expresan y dan sentido a los valores culturales de la organización brindándole al ejecutivo un espejo donde mirarse y un parámetro con el cual evaluarse.

En plena crisis económica del año 2002, en el barrio La Isla del Nordelta, cuando todas las obras se habían frenado, Eduardo Costantini estaba construyendo su propia casa de fin de semana. Nordelta había basado gran parte de su comunicación en el hecho cierto de que el emprendimiento era planificado y programado, a diferencia de algunos desarrollos inmobiliarios en Pilar y el mismo Tigre. La construcción que llevaba adelante Costantini se convirtió en un signo de la confianza que tenía el propio dueño de Nordelta en el futuro del barrio y de la economía argentina. Esta historia se transmitió de boca en boca por todo Buenos Aires. Si los actuales y potenciales dueños de terrenos en Nordelta esperaban una señal, la actitud de Costantini colmó todas las expectativas. Ese simple acto se convirtió en la mejor campaña de publicidad posible.

LOS ELEMENTOS BÁSICOS DE LA NARRACIÓN

Klaus Fog, Christina Budtz y Baris Yakaboylu en su libro *Storytelling* plantean los cuatro elementos que constituyen la estructura de

toda buena historia:

- Mensaje
- Conflicto
- Personajes
- Trama

Mensaje

Las historias que cuentan las marcas deben dejar alguna enseñanza o basarse en alguna premisa que pueda resolverse favorablemente. En el caso de Rocca y Techint la premisa final puede ser algo muy similar a "el caos y el desorden no llevan a buen puerto", o bien "hablando se entiende la gente" en esta organización. Los mensajes de la cerveza Brahma son de "autenticidad", con Brahma uno se transforma en lo que realmente es.

Conflicto

La huelga había roto el equilibrio y la armonía en la organización generando lo que entendemos como conflicto. Un conflicto se presenta como un problema, una situación de difícil salida y gracias a ello se tienen pretextos para generar una historia con matices de interés y, a veces, con final feliz. Los conflictos son los que generan interés en el relato, sin malos no hay buenos, sin fin de la tierra no hay presidentes con coraje, y salvando las distancias, sin manchas no hay Ariel, y sin fiestas no hay Alikal. Los conflictos nos obligan a actuar. Sin crisis económica la construcción de Costantini habría pasado absolutamente inadvertida.

Personajes

Una historia implica personajes que cumplen determinados roles, le dan vida al relato, aportan textura y profundidad al conflicto.

Nos ayudan a "vivirlo" con mayor intensidad porque nos permiten identificarnos con ellos y la situación por la que atraviesan. Cuanto más verosímil es la elaboración del personaje, mayor involucramiento emocional habrá de parte de la audiencia.

El cuento de hadas clásico está compuesto por una plantilla de personajes bien esquematizados que, a través de los roles y funciones que cumplen, ayudan a transmitir el mensaje de manera más dramática y, por lo tanto, más eficaz ya que parte de su función es que nos podamos identificar con sus propias situaciones.

El modelo del cuento de hadas presenta algunos personajes y un objetivo:

- Héroe
- Adversario
- Benefactor
- Beneficiario
- Aliados
- Meta

Tomando como ejemplo el relato de una "Huelga en Campana" podríamos estructurar los personajes de la siguiente manera:

- Héroe: el Ing. Agostino Rocca, fundador del grupo empresario
- Adversarios: el caos y el desorden
- Benefactor: el tipo de líderes que crea la organización
- Beneficiarios: todos los miembros de la organización
- Aliados: los valores de la organización
- Meta: llevar adelante los objetivos que se han impuesto

Un ejercicio interesante es el de "llenar los casilleros" de los

personajes con la realidad de nuestra propia marca, aun cuando no tengamos una historia determinada por contar. Simple pero eficaz, hacer esto ayuda a poner por escrito el contexto narrativo de la marca y a detectar posibles argumentos.

Trama

Toda historia es una sucesión de eventos que, por lo general, están divididos en tres grandes segmentos: introducción, desarrollo y final.

> *"Barack Obama fue criado por su madre soltera y sus abuelos. No tenían mucho dinero, pero le inculcaron los valores del corazón de Kansas donde habían nacido…"*

Así comienza la historia de Barack Obama en su campaña por las elecciones presidenciales de 2008 en Estados Unidos. Todo inicio plantea el contexto en el cual se va a desarrollar la historia y, como se ve en este caso en particular, un buen comienzo generalmente busca crear expectativa por lo que viene.

En el caso de Obama, el conflicto se presenta de entrada: sus circunstancias de vida aparecen como adversas desde el comienzo mismo: es negro en un mundo político dominado por los blancos, no tuvo un padre que lo eduque, faltaron los recursos económicos, etc. La aparición del conflicto nos obliga a preguntarnos: ¿cómo termina todo esto, cómo se resuelve? En el caso de Obama, el final estaba por verse, pero la pregunta que sus asesores de campaña querían que el público se formulase era otra: "¿cómo hizo para llegar hasta aquí a pesar de este comienzo?".

La estrategia de comunicación de la campaña política de Obama está basada en el clásico modelo del "sueño americano": Obama surge de la nada y va por la gloria, y –como quieren sus asesores–

está en el público (los votantes americanos) decidir si va a llegar a cumplir su objetivo o no.

"Pidió préstamos para poder estudiar. Después de la universidad se puso a trabajar para iglesias cristianas en Chicago, ayudando a las comunidades que quedaron desvastadas luego del cierre de las acerías.
Después de estudiar derecho, Obama desestimó trabajos muy lucrativos para volver a Chicago y lideró exitosamente un proyecto de afiliación de votantes. Se unió a una pequeña firma de abogados, enseñó derecho constitucional y, guiado por su fe cristiana, permaneció activo en su comunidad."

El resto de la historia muestra cómo Barack Obama se sobrepone con creces a sus comienzos difíciles, cómo se ve tentado por seguir un camino "corporativo" y cómo rechaza esas "tentaciones" para volver siempre junto a su gente. La figura del candidato aparece como el arquetipo del héroe, que se sobrepone a todo, a pesar de todo. Tiene éxito y sin embargo no olvida sus raíces.

"Obama y su esposa Michelle son los orgullosos padres de dos hijas: Sasha y Malia."

La conclusión lo presenta al lado de su esposa e hijas, aquello que más desea en su vida y lo que al votante americano más le gusta escuchar.

Si hacemos un análisis de los personajes que intervienen en el relato nos daremos cuenta que la estructura que subyace es muy sólida y convincente:

- Héroe: Barack Obama
- Adversario: un materialismo indiferente a lo esencial, el hombre
- Benefactores: los valores tradicionales americanos (Kansas)
- Beneficiario: la ciudadanía
- Aliados: la madre soltera y los abuelos
- Meta: una sociedad más justa

Como todos sabemos, esta es la historia que ganó las elecciones presidenciales americanas de 2008; con algunos detalles y con cuarenta y cinco años de río bajo el puente, Obama nos recuerda a otro presidente americano, el que inauguró las fotos de niños jugando en la Casa Blanca: John Fitzgerald Kennedy.

EL TONO DE VOZ

> *"Tono de voz significa cómo decimos las cosas que decimos. Las palabras que usamos envían señales acerca de quiénes somos, muestran a nuestras audiencias lo que representamos como marca y ayudan a las personas a entender aquello que apoyamos. La manera en que hablamos es tan importante como la manera en que nos vemos."*
>
> Destination Edinburgh Marketing Alliance

Como dice la cita de la organización que promueve a la ciudad de Edimburgo: las palabras marcan el tono de voz de la marca. Este puede ser extrovertido, dinámico, confidente, reflexivo; la decisión de qué tono de voz debe tener la marca está principalmente determinado por los valores y la personalidad que ha decidido estratégicamente asumir.

Una marca con una personalidad resistente y rasgos

antropomórficos masculinos de entre treinta y cuarenta años, de nivel socioeconómico B1, tendría un tono de voz distinto de una marca cuya personalidad se enmarque en una edad mayor, con rasgos dominantes más cercanos a una personalidad competente y reflexiva.

No es un cálculo matemático, sin embargo el análisis sería el siguiente:

Valores: determinar qué valores de marca se van a comunicar activamente.
Competencia: analizar las personalidades que han decidido construir la competencia para ver qué posiciones están disponibles o en situación de debilidad.
Público estratégico: establecer las características y la personalidad del consumidor modelo.
Personalidad: enunciar los rasgos de la personalidad de marca a construir.
Tono de voz: establecer las cualidades que deberá tener el tono de voz de la marca y su vocabulario.

Cuando la ciudad de Edimburgo decidió desarrollar su nueva estrategia de identidad de marca, también abordó la tarea de definir el tipo de personalidad y el tono de voz que tendría la ciudad. Para este trabajo se definió que debido a los valores que la ciudad podía ofrecer y el segmento amplio de público al que el mensaje de marca apuntaba, el tono de voz sería: "*imaginativo, vibrante, decidido, auténtico y confiado*".

PALABRAS MÁS, PALABRAS MENOS

Así explican los objetivos que pretenden lograr:

"Somos una ciudad imaginativa y brillante –desbordando de talento y creatividad. Debemos usar palabras que reflejen esta imaginación. Titulares audaces que atrapen la imaginación, cuestionen nuestros preconceptos y nos desafíen a pensar diferente. Usemos palabras vibrantes que capturen el entusiasmo de la gente y que capturen el mismo impacto que experimentamos al ver por primera vez nuestra ciudad. Nuestro titulares deben estar llenos de dinamismo –dejemos que nuestra pasión y entusiasmo brillen."
DEMA

La frase contiene palabras que han sido deliberadamente escogidas y que forman, lo que técnicamente podríamos denominar, un "banco de palabras". Un banco de palabras es un listado de términos que se elijen porque su uso repetido asegura consistencia en el estilo y coherencia con la personalidad de marca que se quiere construir. En el caso de Edimburgo las siguientes palabras integran el banco de palabras de la marca:

- Imaginación
- Brillante
- Creatividad
- Impacto
- Entusiasmo
- Dinamismo
- Pasión
- Experiencia
- Desafío

"Explora la magia que no tiene límites, mientras aplicas polvo mágico a cada aspecto de tus vacaciones de ensueño. Sigue tus sueños de Disney a un lugar donde la fantasía de un libro de cuentos se hace

realidad para los niños de todas las edades. Busca aventuras, crea recuerdos mágicos con los amados Personajes y descubre la diversión donde reina la imaginación."
Walt Disney World Resort

Estas frases extraídas del sitio de internet de Disney nos dan una pequeña muestra del banco de palabras de su marca:

- Explorar
- Magia
- Ensueño
- Fantasías
- Diversión
- Aventuras

La idea de catalogar y clasificar criteriosamente los elementos que constituyen el discurso de la marca es un hecho relativamente reciente. Al igual que con la comunicación visual, estos aspectos siempre fueron derivados a agentes externos a la organización: al agente de Relaciones Públicas, a la agencia de prensa o a las agencias de publicidad. La propuesta que hacemos en este trabajo es la de una organización dueña que pueda gestionar todos estos aspectos con mayor conocimiento de causa ya que sólo la organización es la única que está enteramente interesada en el futuro de la marca.

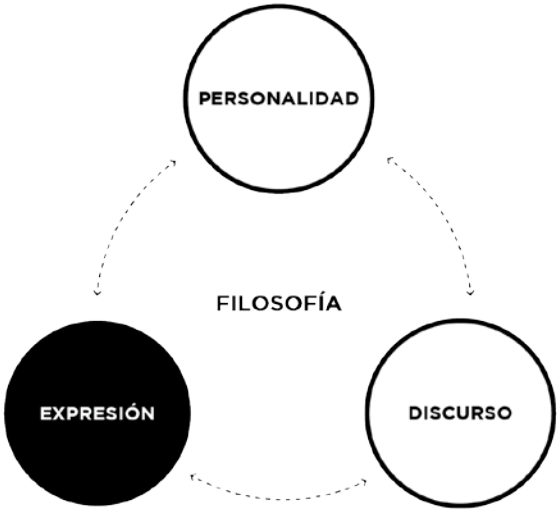
RESUMEN

El discurso de la marca es todo aquello que la marca tiene para decirnos y lo hace a través de los siguientes componentes: un nombre, un tagline, una historia que nos cuenta y que nos ayuda a identificarnos con ella, y un tono de voz que se deriva de su personalidad.

Las historias que cuentan las marcas ayudan a hacer más palpables y concretos los valores que se está dispuesto a apoyar.

Toda marca debería apoyarse en un discurso relevante, coherente y distintivo. A fin de que estas últimas dos cualidades puedan implementarse con mayor facilidad muchas marcas están diseñando sus propios "bancos de palabras" que no son ni más ni menos que un cuidadoso listado de términos que por cuestiones estilísticas y semánticas ayudan a preservar el tono de voz de la marca.

LAS EXPRESIONES DE LA MARCA



"Para consolidar lealtades, la organización debe construir los símbolos de esa lealtad, las banderas, los ritos, los nombres."
Wally Olins, Strategic Corporate Identity

LA IMAGEN BAJO SOSPECHA

Los antiguos griegos sospechaban de las imágenes y de nuestra capacidad de poder aprehender la realidad a través de los sentidos. Parménides nos recomendaba "corregir" con la razón la información que nos llegaba a través de ellos; Platón, por otra parte, sostenía que lo que vemos son meras sombras de la verdad y deberíamos ser siempre escépticos ante ciertas conclusiones derivadas de lo visual.

Como contrapartida, Rudolph Arnheim nos advirtió acerca de la lengua y sus limitaciones enalteciendo a la percepción como

generadora de pensamientos nuevos y como la mejor aliada de nuestra inteligencia porque, sostenía, actúan como causa y efecto: no puede haber una sin la otra.

Es posible que la sospecha sobre lo que interpretan nuestros sentidos se deba a que en primer lugar no haya códigos necesariamente exactos como los lingüísticos y en segundo lugar, a que muchas veces la forma no refleje el fondo, ya que nuestra experiencia más de una vez nos ha indicado que no todo lo que reluce es verdad.

EL IMPERIO DE LOS SÍMBOLOS

Bonaparte construyó un imperio. Convencido de que los hechos sólo son enteramente ciertos en la medida en que generen signos visibles de su significado, Napoleón construyó de la nada uniformes, estandartes, escudos, medallas y toda una serie de elementos visibles que reflejaran la realidad del imperio. Se hizo retratar entregando medallas, recorriendo Egipto, ganando batallas y cruzando los Alpes.

La coronación de Napoleón fue uno de los más notables actos de relaciones públicas de la historia. Todos los detalles fueron cuidadosamente elaborados, la Catedral de Notre Dame fue alistada para recibir a todos los invitados que fueron ubicados según un riguroso protocolo. La familia del futuro emperador se atavió como si pertenecieran a la nobleza y los maridos de sus hermanas lucieron los nuevos uniformes de gala. Luego de los preliminares, Napoleón se coronó a sí mismo con los laureles de los héroes olímpicos e hizo lo mismo con su esposa Josefina. Un tiempo más tarde pidió a su pintor favorito, Jacques-Louis David, que documentara la escena para la posteridad.

En poco más de quince años, Francia pasó de "revolucionaria" a

"imperial". El estilo napoleónico lo invadió todo: desde los artefactos cotidianos como vasijas, platos y muebles hasta la arquitectura urbana y los monumentos de la ciudad. En ese corto lapso, los valores de la revolución fueron mutados por la visión disciplinada y megalómana de Napoleón I, quien creía ciegamente en "ver para creer".

La era napoleónica construyó con sorprendente velocidad un mundo que se pareció mucho a la gran Roma imperial, los edificios públicos reflotaron esquemas arquitectónicos que recordaban a los edificios emblemáticos de la antigua Grecia y al foro romano, las artes plásticas recrearon los patrones más ortodoxos del renacimiento teniendo esta vez como motivos centrales relatos mitológicos o escenas de la antigüedad. En cierta medida, algunos de estos temas ya habían sido rescatados por la Revolución, pero el Imperio de Napoleón los elevó más aún. Así como Roma buscó su estilo en la estética de Grecia, desde las esferas públicas se hizo un gran esfuerzo por convertir a Francia en la reencarnación del más grande imperio de occidente.

Napoleón fue un gran militar y también fue un gran comunicador, tenía en claro la importancia de ser, parecer y aparecer. Jamás tuvo un bajo perfil y nunca disimuló su autoestima y su ambición de poder; y para alimentar a ambos supervisó cuidadosamente la elaboración de los signos que representarían su época. A doscientos años del imperio hoy nos queda su legado y a través de él podemos entender un poco más quién fue el hombre que estuvo detrás de los acontecimientos.

Algunos años más tarde, otro pintor parisino con inocultables inquietudes políticas –al igual que David– decidió pintar una escena conmemorando la Revolución de 1830. El famoso cuadro presenta la imagen de una mujer con el torso desnudo luciendo un gorro



1.



2.



3.

Fig. 1: NAPOLEÓN CRUZANDO LOS ALPES, Jacques-Louis David, 1800. Fig. 2: LA LIBERTAD GUIANDO AL PUEBLO, Eugene Delacroix, 1830. Fig. 3: ACTUAL ESTAMPILLA DEL CORREO FRANCÉS

frigio que conduce a una multitud armada, la pintura se titula "La libertad conduciendo al pueblo". La prestigiosa pieza artística de Eugène Delacroix rescata esta figura femenina que fuera emblema prototípico de la Revolución Francesa. Esta figura representará por siempre las ideas de libertad, igualdad y fraternidad.

EL SIGNIFICADO DETRÁS DEL SIGNIFICADO

Bonaparte recurrió al Imperio Romano y a la figura de Carlomagno en busca de la simbología necesaria para comunicar al pueblo francés cuáles eran los valores que venía a representar: grandeza, orden, coraje, civilidad. Y pudo hacerlo porque detrás de los símbolos estaban los significados; y cuando fue necesario los inventó, como en el caso del escudo de armas imperial.

Toda la información que nos llega a través de nuestros sentidos tiene un significado denotativo y otro connotativo. El mensaje denotado es claro, preciso, acotado y entendido por todos, cuando vemos el retrato de una mujer, es una mujer, cuando escuchamos pájaros cantando, es justamente eso: pájaros cantando.

Lo connotativo es más amplio, metafórico, simbólico, es significado devenido de la cultura, tiene códigos que pueden variar, y con su uso generalizado su significado puede variar nuevamente. El retrato de una mujer puede significar inocencia, belleza, tentación o maternidad; el canto de los pájaros puede representar amanecer, primavera, naturaleza o vida.

Connotar:

Conllevar, además de su significado propio o específico, otro de tipo expresivo o apelativo. (R.A.E.)

CUADRO DE SIGNIFICADOS CONNOTADOS DEL SÍMBOLO DE LA ESCUDERÍA FERRARI

SIMBOLO	ELEMENTOS	DENOTADO	CONNOTADO	VALORES
		escudo	nobleza clase exclusivo	EXCLUSIVO COMPETITIVO *PREMIUM* *FUORI SERIE* APASIONADO
		caballo salvaje	libertad rebeldía energía	
		bandera italiana	extrovertido buen diseño	

¿Podemos construir un lenguaje visual, sonoro, olfativo, etc., que nos sirva en la comunicación de la marca? ¿Es posible que "la sospecha griega" nazca del hecho ineludible de lo amplio –por tanto ambiguo– que pueden ser los significados de la información sensorial?

Los mensajes sensoriales están poblados de connotaciones, y las interpretaciones por parte del receptor dependen del conocimiento *a priori* que éste tenga: la característica dominante de lo connotado es su subjetividad. Los mensajes sensoriales son circulares, en el sentido de que su "lectura" no es lineal, es más bien *holística*, es la totalidad de las partes la que dan un significado completo a la propuesta.

Pongamos por caso el escudo de la marca Ferrari y hagamos un ejercicio de deconstrucción:

En nuestro análisis hemos aislado aquellos componentes del

símbolo que pueden tener significado propio aun desagregados. A primera vista se pueden separar tres elementos dominantes: el escudo, el caballo y la paleta cromática del símbolo. A partir de allí se hace una decodificación de lo denotado y lo connotado por cada elemento aislado, para luego intentar una conclusión.

El escudo

Si bien podríamos definir a esta forma como extrañamente ovoide, de entrada la hemos definido como un escudo, ya una connotación en sí misma. Los escudos nos llevan a significados relacionados con la época de las cruzadas, los señores feudales y los guerreros. Por extensión: a la nobleza, linajes de alcurnia, clase alta, *premium*, para unos pocos.

El caballo

La historia dice que el caballo rampante fue adoptado en homenaje al Conde Francesco Branca, un as de la aviación italiana que murió en 1918, Branca llevaba el dibujo de un caballo rampante pintado en el costado de su avión.

Aun sin conocer este detalle, el símbolo del caballo nos orienta hacia ciertas conexiones: es un animal asociado a la libertad, la independencia, la velocidad, el aire libre. En este caso hay que agregar una dimensión cromática y una postura; al ser negro, podría connotar furia, desafío y algo de intriga; mientras que su postura rampante puede significar rebeldía, coraje, pasión. Podría ser también pura sangre.

La paleta cromática

En la configuración cromática se encuentran dos agrupaciones de significados. En primer lugar, se ve el dominio del color amarillo que refiere al color de la ciudad de Módena (un significado

reservado para pocos). En segundo lugar, el verde, el blanco y el rojo refieren a la bandera de Italia. A su vez, el concepto "Italia" nos refiere a significados relacionados con extroversión, buen diseño industrial, etc.

La deconstrucción del símbolo y el análisis individual de los elementos que lo componen nos llevan a rescatar ciertos significados. Ahora bien, todo significado a su vez debe ser puesto en contexto, en este caso en el contexto del producto, del mercado en que actúa y el público al que se dirige, así podríamos deducir que de los significados decodificados los valores que la marca podría querer comunicar serían muy similares a los siguientes: EXCLUSIVO / COMPETITIVO / PREMIUM / FUORI SERIE / APASIONADO.

Contexto:

Entorno lingüístico del cual depende el sentido y el valor de una palabra, frase o fragmento considerados.

Entorno físico o de situación, ya sea político, histórico, cultural o de cualquier otra índole, en el cual se considera un hecho. (R.A.E.)

TEXTO EN CONTEXTO

Los significados connotativos pueden ser muy variados, en algunos casos hasta contradictorios aun en el caso del mensaje lingüístico. Lo que hace factible que la comunicación sea eficaz son los contextos. Las asociaciones significativas que acabamos de hacer respecto de "lo italiano" sólo podrían hacerlo aquellos que tengan conocimiento de la cultura italiana y de sus características salientes; el color negro del pura sangre rampante quizá no tenga las mismas connotaciones si estuviéramos en Corea del Norte. Los contextos políticos, económicos, sociales, temporales, culturales,

en definitiva la circunstancia del que comunica y de aquél al que se le comunica facilitan el entendimiento ya que se reducen las posibilidades interpretativas.

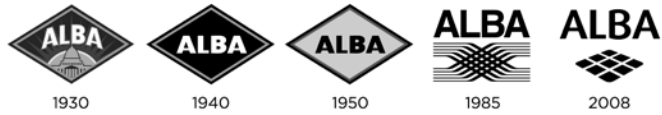
Sin embargo, el atractivo de los mensajes que provienen de estímulos sensoriales es justamente su condición de "abiertos" ya que permiten que el individuo receptor participe más activamente del proceso de comunicación porque necesita de él para ser completado o interpretado.

La nueva identidad de pinturas Alba propone una continuidad entre la nueva organización y una historia de ochenta años. De todas maneras su ejecución gráfica se abre a numerosas connotaciones, todas referidas a conceptos relacionados con el quehacer de la marca: renacer, simpleza, flexibilidad, orden, confiabilidad, cercanía y –lógicamente– algo artístico.

Por lo tanto, una experiencia de marca intensa y además atractiva será aquella que logre referencias connotativas coherentes con la promesa de la marca, pero además novedosas por su combinación y de cierta complejidad en la decodificación a fin de generar una participación activa del receptor.

EL MUNDO DE LA MARCA

La "experiencia" del imperio fue envolvente, el mundo de los franceses era un imperio, todo lo que los rodeaba lo verificaba. Hace un tiempo ya que varias compañías han comprendido que para lograr la adhesión de sus públicos deben hacerles vivir lo que



muchos llamamos la experiencia de la marca y que ésta se logra plenamente cuando los mensajes de la marca abarcan los cinco sentidos.

"… las personas necesitan tener un sentido de pertenencia, necesitan saber dónde están paradas, necesitan alinear sus lealtades, y necesitan desesperadamente (…) la magia del simbolismo. Una corporación funcionará de manera adecuada sólo si su gente tiene sentido de pertenencia, si están orgullosos de su organización y de lo que hacen, si comparten cierta cultura común, si existe entendimiento de lo que es y no es aceptable dentro de la organización, si entienden de manera explícita e implícita los objetivos y ambiciones de la empresa."

Wally Olins

A principios de los '90, la compañía Nike decidió inaugurar su primer local. El concepto era crear un "ambiente Nike", dedicar y controlar un hábitat en el cual el cliente de la marca pudiese disfrutar plenamente de la propuesta. Así, en Portland se abrió el amplio local en el cual la marca desplegaba no sólo su oferta de productos sino también su propuesta de valor.

Ambientado con luces, materiales, imágenes fotográficas y sonidos, Nike buscó envolver al visitante en un mundo de competencia deportiva, adrenalina y satisfacción física. Ningún detalle fue descuidado: paredes, pisos y techos fueron utilizados como escenografías para la propuesta del basketball, o del golf; gigantografías con Michael Jordan, André Agassi y otros deportistas líderes en cada disciplina poblaron el escenario del deporte en cuestión. En síntesis, se buscaba que el público pudiera sumergirse en un mundo controlado, en una vivencia guiada por los valores de la marca y con la menor interferencia posible. El Niketown de Portland se convirtió rápidamente en tour obligado para todos

aquellos que visitaban la ciudad y también en una de las primeras experiencias tan abarcadoras de lo que una marca podía hacer para entusiasmar y afianzar su relación con el público.

Varios años más tarde —motivada por razones similares— la compañía Apple decidió también abrir sus propios locales. Al igual que en el caso anterior, Apple quiso brindar a su público una experiencia de marca completa, alejándose del mundo de la PC: un mundo tan similar, pero a la vez tan diferente. Apple tenía fe en que una relación directa del público con sus productos convencería a usuarios de PC de pasarse a sus filas, pero para eso necesitaba introducirlos al mundo Mac.

Con ambientes amplios, bien iluminados, amoblado por largas mesadas y estanterías blancas, los productos sobresalían por su originalidad y por el uso de materiales novedosos para la industria. La paleta cromática del lugar era extrema: blanco, aluminio y negro. Finalmente, al contrario de otras tiendas, los visitantes podían interactuar libremente con los productos de la compañía todo el tiempo que quisieran poniendo en juego algunos de los valores más relevantes de la marca: su amistosa "usabilidad" y su capacidad de entretener al usuario.

Tanto Nike como Apple han redefinido —cada una a su manera— las categorías en las que participan, pero también las experiencias y la forma en que trabaja la comunicación sobre nuestros sentidos.

360º

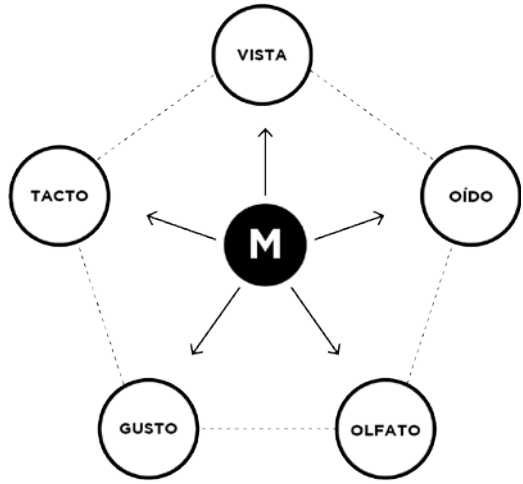
Martin Lindstrom realizó, junto con la consultora en investigaciones Millward Brown, un estudio tratando de comprobar la hipótesis de que a mayor estimulación sensorial, mayor lealtad con la marca. Luego de realizar dos mil cuestionarios *on-line* en EE.UU., Inglaterra y Japón; además de *focus-groups* en trece países en los

cinco continentes, la hipótesis se corroboró favorablemente.

Actualmente casi el 90% de nuestros contactos con las marcas se hacen a través del sentido de la vista y del oído, y entre ambos el dominio de lo visual es abrumador. La investigación de Lindstrom y los casos de Nike y Apple, entre muchos otros, nos indican que si bien algunos han ido más allá de manera exitosa, otros todavía están desperdiciando la oportunidad de ser más eficaces.

En su libro *Brand Sense*, Lindstrom menciona el caso de Singapur Airlines como la de una organización que conscientemente logró plasmar la experiencia de la marca en todas sus dimensiones. El exterior de los aviones ha sido pintado de manera colorida y expresiva representando la voluptuosidad cromática de la cultura del país. A su vez, el interior del avión es una verdadera experiencia para los sentidos: por un lado, el ambiente es aromatizado con una esencia especialmente creada para la compañía, el tapizado interior, al igual que las butacas, se hacen eco del *leit-motiv* institucional y del patrón gráfico de colores y texturas. Los uniformes de las azafatas son particularmente originales, su estilo remite a un vestido típico y contrasta mucho frente al atuendo de corte militar de las aeromozas de otras compañías. Y a la hora de servir la comida, el avión se llena de los aromas de platos típicos del país de origen. Si el impacto de una marca pudiera medirse según su estimulación sensorial no cabrían dudas de que Singapur Airlines logra una gran penetración y eficiencia.

Con esto en mente es claro que podríamos diagramar un nuevo mapa de actuación de las marcas, un mapa que contemple vehículos que hoy están siendo utilizados por algunas marcas, pero en forma aislada y, a veces, desarticulada de la estrategia central. Este nuevo mapa toma en cuenta los cinco sentidos para desarrollar el territorio expresivo de la marca.



EL TERRITORIO DE LA MARCA

La culminación del trabajo estratégico se plasma en lo que hemos llamado las expresiones de la marca. Hasta ahora hemos llevado adelante una tarea invisible para las audiencias y es hora de plasmarlo en acciones concretas. Así como la esencia de cada marca es diferente de las otras, las expresiones de las marcas deberían basarse en "territorios" con fronteras factibles de ser delimitadas y reconocibles. Por años un cowboy en una inmensa llanura fue un escenario dominado por Marlboro, el color violeta en la "caramelera" de un kiosko significa Milka.

Terreno:

Campo o esfera de acción en que con mayor eficacia pueden mostrarse la índole o las cualidades de personas o cosas. (R.A.E)

Siguiendo la propuesta de Lindstrom nos encontraríamos frente a un gran territorio de marca que podría –sólo a efectos operativos–

ser dividido por canal sensorial. Así tendríamos un territorio visual, otro auditivo, uno gustativo, uno táctil y otro olfativo. Una clasificación de alcances en cada uno de estos terrenos nos daría como resultado la siguiente matriz:

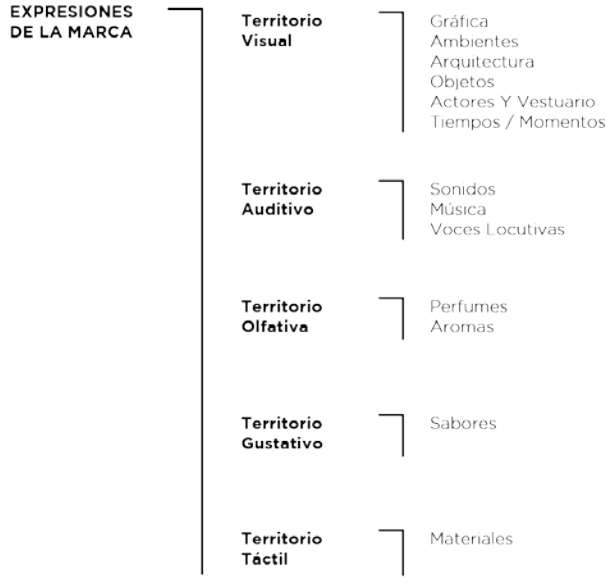
TERRITORIO VISUAL

El 90% de las comunicaciones de marca se hacen en el terreno de lo visual. La vista es el más poderoso de nuestros sentidos y el que, comparativamente, tiene la capacidad de mayor rango de sutileza. Los elementos que podríamos agrupar bajo este ítem podrían ser los siguientes:

Gráfica: es una poderosa herramienta de comunicación, ya que tiene la capacidad de producir una síntesis visual que ninguna otra herramienta logra. La gran ventaja que tiene es que puede aislar los elementos que naturalmente se dan en el mundo, como el color, la forma y las texturas, y enfatizarlos para determinados usos.

Símbolos

Hasta ahora hemos hablado de símbolos en sentido amplio, o sea de la representación sensorial de algo que todos entendemos es así. Sin embargo, en este punto lo queremos hacer desde el aporte valioso



que hacen estos grafismos cuando se utilizan en la identidad visual de una marca, todos conocemos la estrella de Mercedes-Benz o la "pipa" de Nike y la capacidad de síntesis comunicativa que lograron estos signos.

Los símbolos son quizá una de las primeras referencias a las que aludía el término marca. Nacieron como marcas, en el sentido literal de hacer una inscripción o dejar alguna señal. En nuestra historia de occidente estos símbolos fueron evolucionando, pero siempre cumplieron la misma función: la de hacer recordar que había alguien o algún significado concreto detrás de ellas. En el siglo XX, este tipo de grafismo comenzó a ser utilizado por las organizaciones como agregado al nombre, o a la forma en que se escribía el nombre, con intenciones de síntesis y de distinción frente a otros.

Hoy el mundo de las marcas está poblado de símbolos que

acompañan las identidades visuales, son como la punta del iceberg. Y como con los nombres, un listado de recomendaciones quizá sea altamente opinable, de todas maneras puede ser útil tomar en cuenta las siguientes premisas.

Debe contar una historia

Un buen símbolo cuenta una parte de la historia de la marca. El símbolo de Apple es uno de los más conocidos y recordados de la industria informática y sin embargo no hace alusión alguna al sector, puestos a pensar en alguna historia quizá cuente algo acerca de la tentación de obtener mayores conocimientos.

No necesita contar toda la historia

El símbolo integra un grupo de elementos. Nunca va a estar solo, y pretender que lo esté es una demanda irresponsable, son contados aquellos símbolos que pueden estar solos y recordar a todos a quiénes pertenecen, y cuando lo hacen es porque detrás de ellos hubo cientos de millones de dólares en inversión previa.

El símbolo de BMW en sus cuadrados celestes y blancos contiene una abstracción de la bandera de Bavaria, si bien la organización ya no se la llama con su antiguo nombre, la bandera cuenta la historia de sus orígenes.

Debe reflejar valores y no funciones

Reflejar funciones es comprarse un problema a futuro, las funciones varían, los valores de las organizaciones permanecen, y cuando ha habido cambios rotundos también cambia la organización. De las cien marcas más valiosas del mundo ninguna tiene un símbolo que aluda a su habilidad de resolver problemas funcionales. O son connotativas como Rolex con su corona, reafirmativas como Jaguar

y su felino, o eluden el problema como Zara y Gap.

Debe actuar como caja contenedora

Un buen símbolo tiene una estructura visual amplia que permite que se le puedan asignar significados. Algunos símbolos nacen con significados como el caso de Danone, con el niño mirando a una estrella convertida en metáfora del futuro, otros como las tres tiras de Adidas las van ganando en el tiempo con los esfuerzos comunicativos que hace la marca.

Debe soportar el paso del tiempo

Los códigos plásticos son sumamente volátiles, la información visual que obtenemos a diario es muy nutrida y la necesidad de generar impacto va acelerando la introducción de novedades, lo que a su vez acorta su tiempo de vida. Una plástica que no se base en recursos fáciles ni de moda ayuda a permanecer vigente.

Tipografías / Escrituras

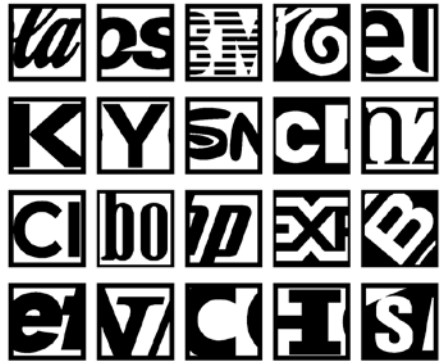
Difícilmente haya mensaje visual de marcas sin soporte verbal, todas las comunicaciones lo tienen ya que debe incorporar parte del discurso de la marca. Una selección adecuada de familias tipográficas ayuda a seguir construyendo asociaciones ya que las tipografías tienen códigos plásticos y significados históricos que nos remiten a connotaciones diversas.

Desde los comienzos de la escritura ha habido estilos operativos y otros ornamentales o más protocolares: la escritura como herramienta o como ornamento. Ese lento recorrido histórico fue cargando de significados a sus diversas variaciones estilísticas hasta la creación de la primera imprenta en 1450. A partir de allí se fue acelerando y refinando el arte de la tipografía hasta nuestros días. Hoy nos

encontramos con una abrumadora abundancia de posibilidades plásticas a la hora de seleccionar la familia, o combinaciones de familias tipográficas que vamos a utilizar. A fin de imponer una síntesis podríamos hacer una clasificación en cinco categorías amplias, sin serif, serif, caligráficas, gestuales y ornamentales.

La selección del estilo tipográfico por lo general toma en cuenta cuatro dimensiones: significado plástico, legibilidad, personalidad y vida útil. Dependerá de los casos, pero a mayor legibilidad le correspondería menor personalidad y viceversa. Mientras, la cuestión de la vida útil dependerá de si el estilo de la tipografía viene de la mano de alguna corriente estilística que corra riesgos de verse obsoleta en poco tiempo, amenazada por el uso generalizado. Será necesario analizar la conveniencia o no de buscar impacto a costa de fatiga, o un crecimiento más orgánico a costa de un mayor tiempo de consolidación.

Como referencia, de las veinte marcas más valiosas del mundo once basan sus logotipos en tipografías sin serif, seis con serif y tres son caligráficas. Éstas últimas, Coca-Cola, GE y Disney, son marcas de más de sesenta años en el mercado; las seis que usan serif son marcas tradicionales salvo Google, y las restantes pertenecen al sector informático, al automotriz y al financiero.



Como se podrá ver, las marcas más recientes optaron por la modernidad y austeridad de la sin serif, mientras que las más tradicionales se apegaron a la innegable elegancia de las tipografías serif. Los casos de Coca y GE son de excepción puesto que el capital simbólico que tienen sus marcas supera hoy cualquier tipo de evaluación estética; mientras que el logotipo caligráfico de Disney nunca pierde actualidad ya que –a pesar de haber pasado por algunas variaciones– retiene en sus trazos la magia del autor.

Color: probablemente sea uno de los elementos con mayor capacidad connotativa, ya que culturalmente está muy sesgado el criterio significativo. A pesar de ello, ganar un color en el mercado puede constituirse en un capital invalorable. El rojo en gran parte del mundo pertenece a Coca-Cola, el verde y el amarillo en ciertos contextos remite a Knorr Suiza, como el naranja a la línea de galletitas Cerealitas. A pesar de muchísimas investigaciones el uso estratégico del color, al ser altamente cultural, depende en gran parte del sentido común y de la oportunidad. Como mencionáramos antes, Milka introdujo el violeta cuando el mundo del chocolate estaba hacinado de marrón y ganó así un posicionamiento visual envidiable. La compañía farmacéutica Bagó utiliza un color morado intenso para sus remedios: son altamente reconocibles y el color no alude necesariamente a ninguna connotación positiva en el sector, simplemente tomaron una posición cromática y resultó favorable.

Por otra parte, la decisión cromática que tomó MoviStar parece lógica: la combinación de azul y verde en el mercado de la telefonía era un reconocido capital de Telefónica de España, su marca madre. Como contrapartida tenemos a Claro que se apropió del rojo en la misma categoría. En combinación con una sencilla forma geométrica y una letra austera, hoy logra un fuerte reconocimiento visual a pesar de la sencillez de los elementos gráficos que componen su identidad.

Gráfica complementaria

El muñeco de Michelin, el dough boy de Pillsbury, las perritas de Vieníssima, como la personificación de los diversos bichos de Raid son sólidas contribuciones a generar un territorio de comunicación propio. Los "píxeles" de Deustche Telekom y las bandas horizontales amarillas y rojas de Shell son recursos gráficos destinados a ampliar el territorio gráfico de su marca.

Ampliar el territorio implica lograr reconocimiento de identidad a lo largo de todo el material de comunicación, y parte de la clave para lograrlo es tomar sutilmente elementos de la identidad.

Ambientes

Las marcas que actúan en el sector textil han desarrollado una gran habilidad en escenificar sus ambientes, a pesar de ello, no son tantas las marcas que se destacan con una fuerte personalidad y quizás sea porque estén todavía tomando al local como un contenedor en lugar de un espacio para vivir una experiencia distintiva y envolvente.

Etiqueta Negra, al igual que Ralph Lauren, trabajan sus locales como verdaderos mundos. Entrar a un local de Etiqueta Negra es una experiencia distinta, está poblada de objetos y artefactos que comunican claramente los valores de la marca, desde sus vidrieras "amuebladas", la presencia de los autos que tanto gustan a su fundador hasta una de las colecciones que aprovecha su asociación al mundo del polo a través de su patrocinio del campeón argentino La Ellerstina. Todo respira elegancia joven, urbana y exclusiva.

Mc Donald´s hace muchos años que trabaja para recrear tanto la coherencia de sus locales como en profundizar la experiencia, desde los juegos, el mobiliario, el packaging de los productos, hasta las promociones, todo construye la experiencia de un mundo familiar, limpio, tentador, entretenido y eficiente.

Arquitectura y objetos

Con la modernidad, los vínculos entre el público y las organizaciones se "desanclaron" en el tiempo y en el espacio, las relaciones cara a cara son cosa de otra época y el intermediario moderno de esa relación es la marca que actúa como puente entre la organización y sus públicos. Sin embargo, ante una creciente ola de incredulidad, los consumidores quieren saber quién está detrás de la marca, cada día más.

Algunas organizaciones han comprendido que sus casas centrales, sedes, fábricas y locales actúan como verdaderas puertas de acceso en las cuales tienen la oportunidad de reavivar la alianza y reafirmar sus valores de marca. La arquitectura de la casa central de BMW asemeja un complejo motor, y todos sus locales de venta al público siguen un riguroso manual en el que todo está obsesivamente detallado con la misión de connotar eficiencia, rigurosidad y elegancia deportiva. El símbolo de Boehringer-Ingelheim es la síntesis gráfica de un edificio, su casa central en Buenos Aires fue modificada para que el edificio reprodujera esos mismos rasgos en su fachada.

Hace algunos años Bodegas Norton inició un proceso de reidentificación de la marca, que lógicamente comenzó por su aspecto visual para luego pasar a su portfolio de productos. Parte del proyecto contemplaba la remodelación de la bodega de Mendoza, conciente de que una bodega con aspiraciones de marca global debía tener una arquitectura acorde.

Norton también comprendió la oportunidad de poder extender esa experiencia en el lugar de mayor demanda del país: la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Así, hace dos años inauguró en el corazón de la ciudad Espacio Norton, un lugar donde la compañía no sólo ofrece a sus visitantes la oportunidad de degustar sus productos, también ofrece cursos y se realizan exposiciones de interés artístico.

Actores y vestuario

Ya se ha hablado de cómo los modelos que se usan para poblar las comunicaciones ayudan a construir la personalidad de la marca, y de alimentar el beneficio de expresión. Los actores comunican edad, posición socio-económica, pero también rasgos de personalidad. Con sólo sus rostros y contexturas físicas el receptor construye significados que van más allá de lo explícito.

Los modelos andróginos de Calvin Klein o Sisley contrastan con las caras frescas de Benetton o los ligeramente melancólicos de Bensimon; cada marca busca a través de ellos ganar en sofisticación, erotismo, candidez o misterio según corresponda.

Tiempos / Momentos

Los momentos de la marca son los paradigmáticos, son aquellos tiempos en el que la promesa y los valores de marca salen mejor

EDIFICIO DE BODEGA NORTON EN LUJÁN DE CUYO



Cortesía Bodega Norton

significados. No hay que confundirlos con los momentos de consumo, que en realidad pueden ser muy amplios y flexibles. Los momentos de las marcas son aquellos que la ayudan a potenciar sus relatos.

Para el espumante Navarro Correas, las luces y la celebración nocturna son un tiempo estratégico; siendo uno de los líderes de su segmento, cuida mucho de estar presente en esas ocasiones, su estrategia de promoción busca generar asociaciones positivas con momentos de alegría, gala y celebración. Para Merrel, Timberland y Columbia, que tienen una personalidad de marca basada en el rasgo rústico y aventurero, los momentos son diurnos y en escenarios agrestes. Las diferencias entre los tres estarán dadas por sutiles niveles de diferencia: Merrel será más activo que Timberland, y Columbia será el más extremo de los tres.

TERRITORIO SONORO

"Los sonidos tienen una conexión inmediata con las partes racionales y emocionales de nuestro cerebro. El sonido moldea nuestros pensamientos, nuestros sentimientos, nuestros comportamientos, nuestras vidas."
Noel Franus

Cada vez más el sonido se está incorporando al mundo de las marcas como un aliado estratégico. Las primeras iniciativas fueron los jingles publicitarios y el uso de canciones y temas populares para acompañar campañas televisivas, algunos pioneros incorporaron breves acordes musicales al aparecer sus marcas. Hoy estamos investigando y dándonos cuenta de que las posibilidades que nos ofrece el sonido son mucho más estratégicas de lo que imaginábamos.

Los puntos de contacto de las marcas determinan los vehículos

de comunicación más adecuados, y éstos a su vez determinan los alcances y las dimensiones de las expresiones a utilizar. Con la posibilidad de utilizar sonidos ocurre de igual manera: internet no ofrece las mismas posibilidades que el CD de una pieza de marketing directo.

¿Qué sonido tiene nuestro producto? La dimensión sonora no es sólo musical –a pesar de que gran parte del esfuerzo esté orientado en esa dirección–, el sonido al cerrar la puerta de un auto o al prender una computadora influyen en la valoración cualitativa que hacen los consumidores. Más del 40% de los usuarios de teléfonos móviles consideran que el ringtone es más importante que el diseño de los mismos. Una Harley-Davidson no es una Harley si no suena como tal.

Voces

La dimensión connotativa que existe en todas las expresiones humanas, los rostros, las poses, los gestos es sumamente rica; ocurre igual con las voces humanas y el tipo de modulación. Las voces nos tranquilizan, nos arengan, nos contagian sus alegrías, y cuando la voz va de la mano de alguna personalidad que logramos reconocer nos afianza el lazo emocional que supo crear. Las voces, al igual que los rostros y los cuerpos de los modelos, ayudan a construir la personalidad de la marca y el modelo del receptor.

Al igual que con otras tantas expresiones a mayor personalidad –mayor exotismo– mayores son las probabilidades de recordación aunque el riesgo es siempre el de sesgar al público receptor. Voces como las de Marcos Mundstock suelen ser atractivas por su amplitud sonora y su modulación con sutiles tonos aristocráticos; las voces más barriales o con lunfardos según tribu suelen descontracturar y hacer más cercana la marca, pero a riesgo de mayor rechazo.

Sonidos musicales

Mientras que los logotipos perduran por muchísimos años, por lo general las bandas sonoras o temas sonoros van de la mano de lo táctico, de la campaña anual de publicidad o de alguna acción promocional puntual. Sin embargo, tomar partido por un estilo de identidad sonora puede constituirse en una herramienta poderosa.

Los sonidos, al igual que los olores, tienen la capacidad de rescatar asociaciones profundas en nuestra memoria. La mayoría de nosotros puede recordar lo que hacía al momento de escuchar ciertos temas musicales. Igual de memorables son las asociaciones musicales con las marcas. Existen jingles publicitarios que aún hoy se recuerdan a pesar de no haberse utilizado en los últimos diez años.

No todo debe reducirse a la creación o adopción de una banda musical, algunos son trabajos minimalistas con no más de dos o tres acordes. Así como un logotipo o símbolo son una síntesis visual, la identidad sonora intenta ser también una síntesis que refleje algún aspecto de los valores de la marca.

El sonido de arranque de una Macintosh es altamente recordable, es un acorde en C Mayor y fue creado por Jim Reeks en 1991. El Nokia tune, un fragmento del Gran Vals de Francisco Tárrega, es recordatorio de uno de los primeros ringtones de teléfonos celulares, hoy la compañía lo ofrece como tono predeterminado. Lo que muchas marcas están haciendo es generar un sonido para acompañar la aparición animada de sus logotipos, siempre se cita la identidad sonora de Intel como paradigma, fue compuesta en cuatro acordes por Walter Warsowa.

Algunos puntos de contacto a tener en cuenta:

- Mensajes telefónicos, telemarketing
- Marketing digital

- Presentaciones
- Conferencias
- Zonas de recepción
- Salas de espera
- Locales
- Exhibiciones

TERRITORIO OLFATIVO Y GUSTATIVO

Conocidos como los sentidos químicos, porque tienen la capacidad de "sondear" el ambiente y las cosas, el olfato y el gusto casi van de la mano. Es cierto que podemos desarrollar perfumes y no involucrar al sentido del gusto, sin embargo no podemos desarrollar sabores sin comprometer el olfato. Esto sentidos tienen la capacidad de llevarnos lejos en el tiempo y profundo en nuestros recuerdos.

Algunos lo llaman branding olfativo, smell branding, odotipo. El interés por utilizar el sentido del olfato para las estrategias de marketing de ninguna manera es una novedad, hace muchos años que el mercado cuenta con consultoras y fábricas encargadas de crear y diseñar aromas.

La renovada iniciativa de conectar los olores a las marcas proviene de algunos estudios que indican que cuanto más intensa es una experiencia, más la recordamos y cuanto más compromete a nuestros sentidos, más intensa se presenta. Pero el dato relevante lo da la investigación de Lindstrom que asegura que el olfato es responsable por el 70% de nuestros recuerdos. ¿Quién olvida el perfume de un auto 0 km?

Tan importante es el olfato en esta categoría que muchas

compañías invierten cientos de miles de dólares en desarrollar el aroma correcto. Rolls Royce, por presión de sus clientes, tuvo que desarrollar un perfume que recreara el olor de Silver Shadow, un modelo de 1965 cuya combinación de madera y cuero generaban un perfume ambiente inigualable.

Algunas cadenas de supermercados y locales han comprobado que ciertos aromas y esencias fomentan una mayor predisposición a sentirse más cómodo y relajado, otros incentivan la actividad y el entusiasmo. El Body Shop, la cadena global de cosméticos, entusiasma a su clientela con los aromas muy particulares que tienen sus locales. El uso de aromas para "acomodar" los estados emocionales está siendo redescubierto y es factible especular que si algunas esencias logran estimular la claridad mental o la memoria como lo hace el romero, o que la lavanda logra resultados sedantes, no sería descabellado pensar que éstos puedan ayudar a reforzar las metáforas dominantes.

En categorías como alimentos y bebidas la dimensión gustativa es intrínseca al producto mismo, hay adherentes incondicionales a los fideos Don Vicente, algunos juran por la textura del dulce de leche SanCor, el público joven asegura que la salsa que pone McDonald´s en sus hamburguesas es única y son capaces de distinguir la auténtica de cualquier imitación.

Si bien es cierto que cada categoría podrá "estirar" la experiencia de su marca hasta límites razonables, lo importante es la toma de conciencia y la apertura a la posibilidad creativa de explorar nuevos territorios.

TERRITORIO TÁCTIL

Algunas marcas son tan intangibles que el tacto virtualmente es inexistente en sus experiencias, otras están tan cerca que les va la vida útil.

En el sector de productos de papel tissue no basta la performance propia del producto, marcas como Kimberley-Clark y Elite invierten grandes sumas de dinero en obtener distintas texturas para sus papeles higiénicos y toallas de cocina. En el sector de la telefonía móvil, el 35% de los clientes dice que el feel de su celular es más importante que su look, un 45% dijo que el peso del celular era más importante que el aspecto a la hora de decidir la compra.

En el mismo sentido se ha comprobado que cuanto más "pesado" es el control remoto se percibe de mayor calidad el televisor. La compañía de audio Bang & Olufsen agregó peso a sus controles remotos para lograr esa misma percepción para sus sistemas de audio.

Algunas marcas ponen gran énfasis en el diseño industrial de sus productos; los materiales y las texturas son muy importantes, cuando Apple decidió lanzar su nueva línea de notebooks con carcasa de aluminio cepillado causó furor.

RESUMEN

Durante muchos años, el gran énfasis en las expresiones de marca estuvo puesto en todo lo audiovisual, mientras que en investigaciones recientes se pudo demostrar que aquellas marcas que apelaban a nuestros cinco sentidos lograban mayor recordación e involucramiento emocional.

El futuro de la comunicación de las marcas está en lograr apelar de manera coherente y sinérgica a territorios expresivos que abarquen los cinco sentidos, de manera tal que puedan crear mundos de referencia que abarquen la totalidad de nuestros sentidos haciendo de la marca una verdadera experiencia de 360º.

APÉNDICE

PLAN DE TRABAJO

Sería difícil adjudicar autoría cierta a este plan, y como todo modelo es perfectible, pero aporta orden y es una buena referencia. De todas maneras cada proyecto y cada cliente tienen su particularidad. A pesar de esto, los pasos que mencionamos son los mínimos a considerar en un proyecto de identidad de marcas y lo abordamos de manera fugaz y referencial ya que no es el propósito de este trabajo.

La idea de todo plan de trabajo es poder avanzar en forma metódica desde el comienzo analítico hasta el final operativo. Entre etapas hemos sugerido hacer una suerte de chequeo o evaluación intermedia sobre lo que luego denominamos "entregables". Este chequeo puede ser interno, con determinados miembros de la organización, o puede requerir de consultas externas como investigaciones de mercado cuantitativas o cualitativas según sea el caso. De todas maneras lo que se sugiere es que estas consultas intermedias existan ya que sirven de hitos dentro del proyecto.

1. ETAPA DE ANÁLISIS

1.1 Análisis de la información actual de la marca

Salvo en los casos de marcas nuevas, todas tienen algún camino recorrido, por lo tanto ya ha habido una interpretación previa de lo que se debía hacer y comunicar. Es sumamente útil obtener una historia de la marca en cuanto a las circunstancias que le dieron origen, cuáles eran sus aspiraciones y qué hitos importantes ha tenido.

Cuestionario

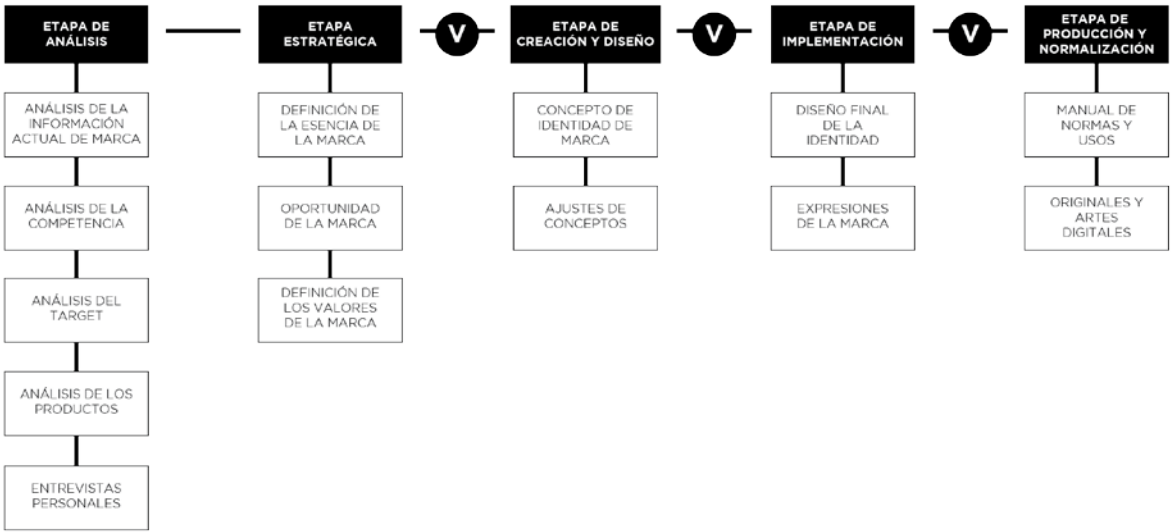
¿Cuándo se lanzó la marca?
¿Qué función vino a cumplir?
¿Cuáles son los puntos salientes de performance?
¿Hubo momentos de crisis, cuáles fueron los motivos?
¿Se lanzaron extensiones de línea, cuándo, por qué?
¿Cuál es la performance por producto / servicio?
¿Por qué se necesita intervenir en la identidad de la marca?

Investigaciones

En marcas establecidas es común encontrar investigaciones de mercado, pueden ser cuantitativas y cualitativas, contar con ellas es sumamente útil sobre todo si las preguntas que se han hecho a los públicos están relacionadas con los motivos de la intervención, también es útil conocer la inquietud que motivó la investigación.

Auditoría

La auditoría busca profundizar sobre las acciones de comunicación que ha hecho la organización en nombre de la marca y bajo este criterio habría que considerar dos dimensiones, la externa y la interna.



V=Instancia para verificar las propuestas con la organización

Una auditoría externa buscaría poder recabar la mayor cantidad de material de comunicación posible:

- campañas de publicidad
- campañas de promoción
- avisos de gráfica
- *brochures*, folletería
- material de marketing directo
- puntos de venta

La auditoría interna en cambio busca obtener material de comunicación interna, para empleados, accionistas, etc.; además de analizar las elaboraciones y estructuras internas de la organización:

- arquitectura
- ambientes
- objetos
- ritos
- procedimientos
- organigrama

1.2 Análisis de la competencia

De la misma manera en que se ha analizado la propia marca, se debería hacerlo con los competidores tanto directos como indirectos, o sea aquellos que resultan opción de cambio frente a nuestra promesa. Así sería necesario conocer las diferentes historias como también las ventajas y desventajas de las demás marcas tanto en términos de producto o servicio como en términos de imagen.

Al terminar este punto deberíamos estar en condiciones de establecer:

- Cuáles son los valores básicos del sector
- Cuáles son los valores diferenciales de cada marca competidora
- Cuáles son los valores preferenciales de cada marca competidora

1.3 Análisis del target

Es importante destacar que el público estratégico estará definido por el problema a resolver. Si se quiere hacer la diferencia en el mercado en el que incursiona la marca, el público estratégico será el consumidor final, pero si lo que se busca es involucrar y motivar a los miembros de la empresa (porque ha habido una fusión o adquisición) lo más seguro es que se deba analizar al público interno y a los accionistas, quizá también a un cierto número de proveedores externos.

Cada público tiene sus expectativas respecto del accionar de la marca, lo saludable es poder detectar:

- quiénes son los públicos
- qué condición los agrupa
- dónde se encuentran
- qué expectativas tienen de la marca
- qué valores de marca son necesarias comunicar con mayor énfasis

1.4 Análisis de los productos y servicios

Las marcas con buen recorrido en el tiempo por lo general tienen un alto grado de notoriedad, sin embargo es poco probable que conozcamos el portfolio integral de alguna. Una mirada al total de la oferta de la marca suele ser bastante enriquecedora, tanto para entender su alcance como para encontrar posibles disrupciones.

- ¿Cómo es la arquitectura de la marca?
- ¿Cuáles son las promesas de cada línea?
- ¿Qué función competitiva viene a cumplir cada una?
- ¿Cómo están las ventas de cada una?
- ¿Qué futuros lanzamientos hay previstos, por qué?

1.5 Entrevistas personales

Posiblemente las entrevistas personales sean la herramienta que mayores réditos permita obtener. La calidad de la información ayuda a elaborar un diagnóstico bastante realista del contexto de la organización y sus expectativas acerca del futuro de la marca. Sin embargo, la importancia de las conclusiones está directamente en relación a quiénes sean los entrevistados. Se sugiere entrevistar a:

- El equipo que va a acompañar el desarrollo del proyecto
- El responsable final de la marca, en caso de no estar en el equipo
- Aquellos que tuvieron relación con el destino de la marca en el pasado
- El fundador, en caso de estar en la organización y no estar incluido en las otras categorías
- Aquellos a los que cualquier cambio de marca pueda afectar internamente (gerente de planta, gerente financiero, gerente de RR.HH., etc.)

El listado de personas y la cantidad de entrevistas dependerá del tipo y del tamaño de la organización, pero una regla de oro es involucrar de una manera u otra a todos aquellos que directa o indirectamente puedan contribuir a que el proyecto llegue a un buen final.

Ya que las entrevistas tienen dos objetivos: en primer lugar acceder

al conocimiento de determinados miembros de la organización y en segundo lugar desarrollar una suerte de involucramiento participativo en el proceso de estrategia y creación que se está llevando a cabo, se recomienda comenzar con una introducción que ayude al entrevistado a comprender el contexto para luego pedir que cuente su historia personal dentro de la organización.

Un posible cuestionario debería ayudarnos a entender su opinión acerca de la organización y la marca, y la competencia y la audiencia, en una dimensión cronológica y prospectiva (pasado, presente y proyectos futuros)

- La organización y la marca
- La competencia y la audiencia
- En una dimensión cronológica y prospectiva
- Pasado, presente y proyectos futuros

2. ETAPA ESTRATÉGICA

2.1 Definición de la esencia de la marca

Con la información obtenida de la primera etapa se procede a definir la esencia de la marca y, como hemos visto en la primera parte, ésta consiste en una enumeración de tres o cuatro valores esenciales sin los cuáles la marca dejaría de ser lo que es.

Muchas veces, por cuestiones de síntesis se hace sumamente engorroso encontrar una sola palabra que defina de manera precisa el valor. Cuando esto ocurre, utilizar una segunda palabra para calificar el valor resulta muy útil, otra alternativa es utilizar una palabra, pero poder agregar uno o dos párrafos que ayuden a explicitar lo más precisamente posible a qué se refiere el valor en cuestión.

2.2 Valores y asociaciones de la marca

Lo estricto y escueto de la esencia deja, por lo general, varios valores o atributos y asociaciones muy poderosos sin incluir, pero que pueden ser muy relevantes, a veces hasta determinantes. Una enumeración taxativa junto con su explicación ayuda a establecer –ahora en conjunto con la esencia– un perfil de marca que permite elaborar una suerte de matriz con fortalezas y debilidades.

2.3 Oportunidad de la marca

Con la matriz FODA en nuestro poder y viendo el escenario competitivo, lo conveniente es establecer un diagnóstico de oportunidad estratégica de la identidad de marca, que consiste en determinar cuáles son los valores y las asociaciones que la identidad deberá comunicar activamente para constituirse en una alternativa preferencial para los públicos estratégicos.

3. ETAPA DE CREACIÓN Y DISEÑO

3.1 Conceptos de identidad

Teniendo como base la oportunidad de la marca se presentan inicialmente una cantidad determinada de conceptos –lo que previamente se haya pactado– para ser sometidos a un primer filtro del que participa el equipo responsable y del que pueden participar aquellos que van a decidir el futuro del proyecto en caso de que no estén incluidos en el equipo.

En esta instancia, el trabajo conceptual incluye una presentación visual de los elementos que componen la identidad y borradores de una potencial historia de la marca junto a un bosquejo de los rasgos dominantes de la personalidad.

3.2 Ajustes de conceptos

Por lo general se eligen tres conceptos para hacer una evaluación interna o externa, dependiendo del caso. El método de evaluación es normalmente cualitativo, con algunos recaudos respecto de las preguntas que se hacen dado que los encuestados poco saben de la estrategia que busca la nueva identidad.

En cuanto al material, debe ser suficiente como para que la identidad pueda desplegarse en algunos formatos que repliquen vehículos reales de comunicación.

4. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

4.1 Diseño final de la identidad

Una vez seleccionado un concepto se procede al diseño final de la propuesta, la cual puede extenderse en muchas aplicaciones según el tipo de marca y organización.

4.2 Propuestas y diseño de las expresiones de la marca

Una vez decidida la estructura básica de la identidad es recomendable pasar a hacer las necesarias aplicaciones en las expresiones de marca más críticas, previo a cualquier normalización, ya que es posible que algunas expresiones requieran de ajustes que pueden redefinir algunas cuestiones de la identidad principal.

Con las expresiones de marca se trabaja de igual manera que con la identidad: en primer lugar, propuestas conceptuales para luego avanzar realizando ajustes sobre la propuesta más atractiva y eficaz.

5. ETAPA DE PRODUCCIÓN Y NORMALIZACIÓN

La etapa final es la más importante, si bien todo el esfuerzo

estratégico y creativo se realizó, lo paradójico es que hasta el momento todo es "papel pintado", nada se ha concretado y nada ha sido visto por los públicos.

5.1 Manual de normas y usos

Lo básico es entregar un manual de normas y usos que puede tener un contenido mínimo en el que simplemente se detalle los usos correctos del identificador junto con su paleta cromática y familias tipográficas; o uno bastante más complejo que incluya todas las aplicaciones de la marca, y detalle además los territorios sensoriales más importantes.

Un típico manual de marca incluye:

- Elementos básicos
- Construcción del identificador
- Usos en positivo y negativo
- Paleta cromática: CMYK, PMS y RGB
- Familias tipográficas
- Articulaciones del sistema

Aplicaciones, ejemplos

- Papelería comercial: hoja carta, sobres y tarjetas
- Templates para Word
- Templates para Power Point
- Grillas de aplicación para publicaciones

Territorios

- Objetos y texturas
- Estilos fotográficos
- Guiones actitudinales
- Otros

5.2 Originales y artes digitales

Al final de cada proyecto se entregan lo que en la jerga denominamos originales y artes digitales, que son ni más ni menos los archivos finales con todas las especificaciones necesarias para su reproducción tanto analógica como digital.

REFLEXIONES FINALES

UNA MALA IMAGEN NUNCA ES PERMANENTE

Escuché decir esto al Dr. Paul Capriotti y me quedó girando en la cabeza, yo no lo veía así de claro, para mí esa realidad se pagaba con la vida de la marca, sin embargo el tiempo le dio la razón.

Cuando empezamos nuestro trabajo con Bodega Norton, lo primero que nos dijeron los propios miembros de la organización fue que se sentían desvalorizados por el público, habían hecho todo lo necesario para convertirse en una bodega de excelencia en la Argentina, y sin embargo el consumidor los veía como "un vino de pizzería". Efectivamente, nuestras visitas a las instalaciones, las entrevistas a su gente y la performance de sus productos corroboraron que Norton estaba para mucho más que lo que su calidad percibida indicaba.

La buena noticia era que de punta a punta, de CEO a jardinero, la

compañía quería ser excelente y lo único que faltaba era hacer que esa excelencia se pudiera percibir a lo largo de todos los contactos de la marca. Durante casi cuatro años se trabajó en profundidad y en extensión para que la marca Norton pudiera desplegar un discurso atractivo, homogéneo y coherente en todos sus territorios de expresión.

Y el trabajo dio muy buenos frutos: una reciente investigación, no encargada precisamente por Norton, nos reveló que la marca era considerada como una de las de mejor reputación del mercado local.

Cuando hay vocación hay solución.

LA MIRADA DE CORTO PLAZO ES FATAL PARA LA MARCA

La estructura de negocios de algunas organizaciones no siempre es favorable. Cuando premia logros de corto plazo, lo hace en detrimento de una sólida estrategia de marcas, que sólo dan resultado con el correr del tiempo. Cada vez que un jefe de producto es premiado por los logros de una promoción que prioriza el precio a la calidad, se está boicoteando a la marca. Cada vez que se busca una reducción de costos traicionando la promesa de la marca, se está comprometiendo el futuro de la organización. Cada vez que la organización promete algo que tiene dudas de cumplir, se está comprando un problema a futuro.

Hace un tiempo uno de los fabricantes y distribuidores de bebidas alcohólicas más importantes del mundo quería lanzar una de sus marcas globales en nuestro país. El sector en el que buscaba incurrir estaba fuertemente liderado por una marca de larga y reconocida trayectoria con una participación en su segmento (*premium*) del orden del 70%. La idea de la compañía era salir al mercado ofreciendo una alternativa de igual calidad, a

precio equivalente, pero ofreciendo al *target* un discurso basado en valores de modernidad y elegancia. Para ello se iba a traer de Italia una marca con muy buena reputación, que compartía en ese país el liderazgo de la categoría junto con la marca líder local.

Sin embargo, para poder competir en nuestro país y con los valores que se querían comunicar, había que hacer un drástico ajuste a su expresión visual. Finalmente la propuesta, el producto, el *packaging* y la campaña de lanzamiento estuvieron en línea con las aspiraciones de la organización y se lanzó la marca.

Al poco tiempo las repercusiones fueron buenas, las ventas comenzaron a crecer, pero la competencia es dura, e instalar una nueva marca lleva tiempo y convicción, o sea apostar al largo plazo, algo que la organización no hizo. Enroscada en promociones puntuales, y diluida en un extenso portfolio, la nueva marca perdió foco e impulso. Por el contrario, el líder del segmento (una organización de marca única), siguió dedicándose a lo suyo: trabajar y apoyar constantemente a la marca que le da sentido a sus actividades.

No alcanza con hacer las cosas bien, hay que hacerlas bien todo el tiempo.

SERÁS LO QUE DEBAS SER, O NO SERÁS NADA

Jean Nöel Kapferer, el gran estratega francés, decía que una marca es lo que es y no otra cosa. Ninguna marca puede reclamar valores que no le corresponden, ni cambiar completamente de identidad sin correr el riesgo de desaparecer, porque a la larga esos valores entran en conflicto con los valores "superiores" de la organización.

Hace ya varios años Molinos introdujo al mercado de aderezos una marca *premium* de mayonesa a la que llamó Gurmet. El desarrollo del jefe de productos, el Ing. Hernán Marenco, preveía un sabor distinto envasado en un *packaging* especial, y con un

diferencial de precios que lo ponían un 10% por encima del precio del permanente líder de la categoría: Hellmann´s.

El lanzamiento fue un éxito y en poco más de dos años obtuvo un 12% del mercado (las aspiraciones del equipo estratégico eran del orden del 15%). Al poco tiempo la dirección de la empresa quiso obtener una mayor rentabilidad de la marca, y la primera decisión fue extender la línea a mostazas y salsas golf. Tiempo más tarde, con la intención de ganar más porcentaje en la categoría, bajó un poco los precios y comenzó a abaratar los costos.

Como bajar los costos se hacía sumamente difícil, dada la manera en la que se había estructurado el proyecto, se modificaron algunos de sus componentes: en reemplazo del envase de vidrio en el que se había lanzado, Gurmet comenzó a salir en pomos de plástico y sachets. Para abaratar aun más los costos se cambiaron los materiales de impresión por otros de menor calidad percibida, y se empezó a sinergizar su proceso de fabricación utilizando la misma logística que Fanacoa y RiK: los aderezos más populares de la compañía.

Como se puede adivinar, Gurmet poco a poco fue perdiendo porcentaje de mercado, a la par que perdía razones de compra, y finalmente desapareció. La marca había nacido como *premium* y no como una mayonesa más para competir en el segmento de masivos con Hellmann´s, pero Molinos no resiste un producto nicho: su aspiración es liderar las grandes ventas y toda su cultura está influenciada por esa meta.

La incompatibilidad entre la estrategia de marca y los valores de la organización resulta decisiva en el destino de la marca.

REDEFINIR LOS VALORES EN LUGAR DE CAMBIARLOS

Los valores de una organización son, en algunos casos, las premisas invisibles que le dan sentido. ¿Qué hacer con ellos cuando hay que

cambiar, pero no se quiere quebrar la columna anímica y cultural del público interno de la organización?: redefinirlos.

La compañía Brometán, una organización dedicada a la comercialización y producción de agroquímicos, se vendió a fines de 2004. Los nuevos accionistas necesitaban introducir cambios en la política de gestión y en la estrategia de comercialización. Llegados de otros sectores de la economía, si bien tenían las capacidades suficientes para encarar una re-ingeniería organizacional, internamente se dudaba de que estos "recién llegados" pudieran manejar con éxito la organización.

Una de las primeras medidas que tomó la nueva gerencia fue la de analizar y redefinir la identidad de la marca Brometán a la luz del futuro esquema de negocios. Para ello se realizaron entrevistas con gente de la organización y algunos de los clientes clave con el objetivo de entender la filosofía de la marca. De la información recibida se pudo constatar que había ciertos valores fuertemente arraigados, pero que a la hora de definirlos sus significados operativos complicaban la rentabilidad del futuro negocio.

Teniendo en cuenta que la masa crítica de la organización permanecería intacta, y sabiendo que era necesario contar con los profesionales de mayor experiencia, se aconsejó que la nueva identidad de marca reflejara los valores de siempre, pero que se definieran de acuerdo a los objetivos de la nueva gestión, algo que se presentaba muy conveniente y perfectamente factible.

Así, la conducción presentó la renovada identidad y dedicó tiempo y recursos a comunicar sus significados al público interno sabiendo que es mucho más sencillo, y menos sangriento, encontrar nuevos significados a un rumbo ya establecido que pegar un dramático golpe de timón.

La marca crea relaciones no sólo con sus clientes, sino también con quienes la hacen posible.

LOS PLANETAS DEBEN ESTAR ALINEADOS

He tenido la suerte de participar de numerosos lanzamientos de marcas, tanto en el mercado local como regional, y en todos aquellos que tuvieron éxito, sin excepción, uno de los condicionantes comunes fue que las distintas áreas de la organización estuvieran alineadas detrás de la iniciativa. Las marcas no son el patrimonio exclusivo de la gerencia de marketing y menos de las consultoras externas, las marcas son patrimonio y responsabilidad de toda la organización.

Banco Itaú, uno de los más importantes bancos de Brasil, es sólido y dinámico porque toda su organización lo entiende así y trabaja en ese sentido. Cuando adquirió varias entidades estatales a lo largo de todo el país, dedicó gran cantidad de recursos a desarrollar un programa de Alineamiento de Marcas para que los nuevos miembros entendieran los valores que la marca se comprometía a respaldar.

Alberto Culver, la empresa global de productos de higiene y cosmética, relanzó Veritas buscando reposicionarla como opción de calidad frente a otras marcas del sector *premium*. Para ello necesitó el apoyo de los distintos departamentos internos de la compañía, y en especial de la gran cantidad de proveedores externos que hacían posible la calidad final de sus productos.

DETRÁS DE CADA GRAN MARCA...

El éxito de las marcas depende de infinidad de variables y de la actuación de muchas personas, lo que hace que el tema sea complejo y muy dinámico. A pesar de ello, ciertas cuestiones se presentan inalterables. Es mi convencimiento personal, y espero haberlo reflejado de manera sincera a lo largo de este libro, que detrás de una marca exitosa hay una gran idea que refleja valores sólidos y

relevantes expresados con creatividad, solvencia y honestidad. Y para que esto sea finalmente factible se debe contar con la capacidad responsable de las personas que están detrás de esta síntesis que hemos dado en llamar marca.

A lo largo de más de treinta años de ejercicio de la profesión siempre me encontré con organizaciones que tomaban dos posturas: usaban la estrategia de marcas como puente o como trinchera. La marca como trinchera es aquella que sirve como simulacro veraz, pero intrínsecamente falso, es la estrategia de decir lo que conviene decir y no lo que se puede decir. En cambio, las organizaciones que optaron por considerar a la marca como un puente que les permite relacionarse con sus públicos son las que también están dispuestas a modificar una conducta cuando ven que el público se los exige.

Este libro está dedicado a éstas últimas.

LECTURAS RECOMENDADAS

***Building Strong Brands,* de David A. Aaker**

Creo que es uno de los libros más emblemáticos de este tema, escrito a mediados de los ´90. Es sencillo, muy didáctico y lo considero el punto de partida para cualquiera que desee abordar de primeras la cuestión de la marca. Está densamente poblado de ejemplos –eso sí, de marcas americanas– y de gráficos que ayudan a visualizar sus propuestas teóricas.

***Brand Leadership,* de David A. Aaker y Erich Joachimsthaler**

El tercer libro de Aaker sobre el tema, esta vez en colaboración con Joachimsthaler, es excelente, recomiendo especialmente el capítulo concerniente a la identidad en el que se sintetiza plenamente todo lo que hay que saber sobre el tema. Los nuevos aportes de estos autores se encuentran fundamentalmente en lo que hace a la implementación de la identidad: campañas, diseño, etc.

***Brand Valuation,* Editor Raymond Perriere**

Esta publicación fue encargada por la gente de la consultora Interbrand con la idea de generar conocimiento y conciencia acerca de la importancia del valor económico de las marcas. Si bien algunos capítulos son demasiado técnicos, quien escribe (Raymond Perriere, en ese momento encargado del departamento de valuación marcaria de Interbrand) es muy bueno para entender la dinámica económica de las marcas y su importancia en la nueva economía de intangibles.

En mi opinión es el mejor libro de estrategia de marcas del mercado. Kapferer publicó su primera edición un par de años antes de Aaker y abordó el problema con mayor complejidad teórica, lo que hace

al texto algo más difícil para aquellos que gustan de recetas rápidas y prácticas. Típicamente europeo, Kapferer no se queda en el cómo, prefiere tomar las riendas también del porqué.
Su última edición incorpora temas nuevos y corrige algunas apreciaciones contenidas en la versión anterior. Si por alguna extraña razón tuviera que optar con quedarme con un solo libro, no dudaría en elegir éste a pesar de su densidad y extensión.

***El Marketing de la marca*, de Andrea Semprini**

Con este libro tuve algunas idas y vueltas. En principio el lenguaje algo combativo de Semprini respecto de qué disciplina debía apoderarse de la tutela de la marca me puso en guardia, sin embargo, luego de leerlo varias veces me fui dando cuenta de lo importante de su aporte. Semprini es semiólogo y sostiene que la marca es una permanente negociación de sentido entre la organización y sus públicos, y por lo tanto la disciplina que debería encargarse de ella es la comunicación, y no la economía o el marketing.
Si bien no comparto totalmente su postura estimo que el trabajo de Semprini fue sumamente necesario para introducir con fuerza una nueva variable a considerar. Un trabajo muy recomendable, editado en español por Paidós.

***Introducción a una estimativa*, de José Ortega y Gasset**

Un libro poco común para ser citado en el tema de las marcas, sin embargo, es una interesante ayuda a la hora de comprender la cuestión de los valores. Esta obra es más bien un apunte, y la recomiendo para complementar el abordaje desde otro ángulo, y desde alguien que piensa y escribe muy bien.

***Brand Asset Management*, de Scott Davis**

Davis es socio de Aaker en la consultora Prophet y al igual que éste tiene un pensamiento sumamente esquematizado y claro. Recomiendo el capítulo dedicado a la personalidad de la marca, que si bien toma lo escrito por Aaker como punto de apoyo, lo ejemplifica mejor, desde una dimensión más práctica y útil.

***Brand Meaning*, de Mark Batey**

Este reciente libro de Batey es muy abarcador y cita a los más populares y respetados autores del tema junto con sus teorías y propuestas. Para aquellos que quieran la síntesis de alguien que estudió muy bien lo que escribe y que trata casi todos los temas, éste es el libro que yo recomendaría. Los primeros cuatro capítulos versan sobre las motivaciones para encontrar significado a las cosas (circunstancia que se transfiere al consumo), y de los basamentos antropológicos de las marcas.

***Gestión de la marca corporativa*, editor Paul Capriotti**

Ésta es una recopilación de varios autores que abordan el tema de la marca desde distintos ángulos, para aquellos que quieran una rápida mirada al tema estratégico de los valores de marca son muy recomendables los capítulos a cargo del mismo Capriotti y de Kevin Lane Keller.

***United We Brand*, de Mike Moser**

El autor viene del ámbito de la publicidad, y como digno hijo de su profesión, lo que mejor hace es sintetizar, simplificar y escribir de manera entretenida. En mi opinión el sentido práctico del libro es muy refrescante, y al igual que *Brand Gap* de Marty Neumeier, es entretenido y fácil, lo que por otro lado lo hace algo sospechoso: si hay algo que no es sencillo es poder construir una marca a la que

le vaya bien. A pesar de estas prevenciones personales, es bueno tenerlo para repasar y recordar ciertas premisas de vez en cuando.

***La imagen corporativa,* de Norberto Chaves**

Si bien no cito nada de este libro en forma directa, me interesa recomendarlo porque desde el momento en que lo leí, que fue hace un tiempo ya, comencé a entender un poco mejor mi profesión como diseñador. A pesar de su lenguaje innecesariamente denso, el pensamiento de Chaves es impecable y adelantado en el tema de la marca. La matriz que propone de la realidad, la comunicación, la imagen y la identidad institucional me ha servido muchísimas veces como herramienta para auditar y luego explicitar las investigaciones culturales que hemos realizado en muchas organizaciones.

***Marketing Metaphoria,* de Gerald y Lindsay Zaltman**

Excelente libro de los Zaltman, padre e hijo. Posterior a *How Customers Think*, este libro es imperdible. No puedo menos que recomendar a todos aquellos que trabajen con las marcas que lean esta obra que no habla directamente sobre estrategia, sino de cómo nos relacionamos con el mundo y las circunstancias que nos toca vivir.

***La imagen fija e Introducción al análisis de la imagen,* de Martine Joly**

Muy buenos libros de esta catedrática francesa. Ideales para diseñadores que quieren profundizar en temas semiológicos. Joly aborda de una manera más amable un tema que, por lo general, se trata en forma complicada. Con Joly encontré por primera vez una muy buena explicación de la influencia de lo estético en los significados finales del mensaje.

***The Brand Gap,* de Marty Neumeier**

No se puede buscar en este trabajo demasiada teoría ni matrices de doble entrada, el aporte de Neumeier es de una visión algo más relajada del tema, con frases divertidas, ejemplos gráficos muy didácticos y un diseño de libro a la MacLuhan en *The Medium is the Massage*. Su aporte es interesante porque surge desde el punto de vista del comunicador visual.

Neumeier es un muy buen diseñador y ha tenido grandes clientes a lo largo de su trayectoria profesional. Un libro ideal para diseñadores gráficos. Una sola luz amarilla: trata el tema de la estrategia con demasiada liviandad, como si con creatividad y buena voluntad se pudiera resolver todo.

***Corporate Identity*, de Wally Olins**

Para quienes no lo conocen o nunca han oído hablar de él, Wally Olins es uno de los grandes de nuestra profesión, uno de los pocos gurúes de antaño con vida y en actividad, fundador de Wolff Olins (gran estudio de diseño británico), y ahora co-fundador de Saffron, otro muy buen estudio que está dando mucho que hablar.

Al igual que el libro de Neumeier, es ideal para diseñadores, en este caso a quienes les guste leer. Me inspiré en su libro para desarrollar el caso de Napoléon como ejemplo de alguien que se concentró en hacer visible lo invisible.

***Brand Sense*, de Martin Lindstrom**

La investigación de mercado de la gente de Millward Brown es muy reveladora y Lindstrom le agrega su creatividad y talento de comunicador. Un libro ágil e inspirador, con muchos casos de marcas que típicamente sirven de ejemplo. Pero a pesar de lo que todos conocemos, la propuesta de Lindstrom de pensar la marca en 360° es muy bienvenida. La dinámica es claramente americana, con

frases *slogan*, muchas recomendaciones y secciones que permiten el repaso de lo más valioso.

***Designing Brand Identity*, de Alina Wheeler**

Un muy buen libro/manual. Con trabajos de los más reconocidos estudios de diseño de Estados Unidos, Wheeler ejemplifica y explica lo que significa el diseño de identidad de una marca. Sumamente visual y didáctico, muy recomendable como aliado mnemotécnico.

SITIOS DE INTERÉS

www.brandchannel.com

Este sitio fue desarrollado por Interbrand hacia 2001 con la intención de difundir temas relacionados con el quehacer de las marcas, además de buscar construir reputación propia. Para aquellos que quieran información actualizada y *papers* independientes tanto de profesionales como de amateurs, es el sitio indicado. Muchos temas recientes como *soundbranding* y *naming* se pueden encontrar allí.

www.brandingstrategyinsider.com

Muy buen *blog* de marcas con colaboradores de alto nivel. Recomiendo entrar por lo menos dos o tres veces por semana. Los temas son de asombrosa actualidad, siempre que lo visité me llevé algo valioso, lo cual es mucho decir para un *blog*.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Aaker, David A., *Building Strong Brands,* New York, The Free Press, 1996.

& Joachimsthaler Erich, *Brand Leadership*, New York, The Free Press, 2000.

Arnheim, Rudolph, *Art and Visual Perception. A psychology of the creative eye, 50th ed.*, University of California Press, Berkeley, 1997.

Batey, Mark, Brand Meaning, New York, Routledge, 2008.

Bettetini, Gianfranco, *La conversación audiovisual, 2º ed.*, Madrid, Ediciones Cátedra, S.A., 1984.

Capriotti, Paul (editor), *Gestión de la marca corporativa, 1ª ed.*, Buenos Aires, La Crujía Ediciones, 2007.

Casetti, Francesco y di Chio, Federico, Análisis de la televisión. *Instrumentos, métodos y prácticas de investigación*, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, 1999.

Costa, Joan, *La imagen de marca*. Un fenómeno social, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 2004.

Cuesta, Ubaldo, *Psicología social de la comunicación*, Ediciones Cátedra, Madrid, 2000.

Chaves, Norberto, *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*, 6º ed., Barcelona, Editorial Gustavo Gili, S.A., 2001.

Davis, Scott M., *Brand Asset Management*, San Francisco, Jossey-Bass, 2000.

Denning, Stephen, Squirrel Inc. *A Fable of Leadership through Storytelling,* San Francisco, Jossey-Bass, 2004.

Dondis, Donis A., *La sintaxis de la imagen. Introducción al alfabeto visual*, 14ª ed., Barcelona, Editorial Gustavo Gili, SA, 1973.

Doyle, Peter, *Marketing, Management and Strategy, 2º ed.*, Hertfordshire, Prentice Hall Europe, 1998.

Floch, Jean-Marie, *Semiótica, marketing y comunicación. Bajo los signos, las estrategias*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 1993.

Fog, Klaus, Budtz, *Christian & Yakaboylu, Baris, Storytelling.* Branding in Practice, Copenhagen, Sigma, 2005.

Giddens, Anthony, *The Consequences of Modernity, Stanford,* Stanford University Press, 1990.

Gobé, Marc, *Emotional Branding. The New Paradigm for Connecting Brands to People*, New York, Allworth Press, 2001.

Gombrich, E. H., *The Uses of Images. Studies in the Social Function of Art and Visual Communications*, London, Phaidon Press Limited, 2000.

La imagen y el ojo. *Nuevos estudios sobre la psicología de la representación pictórica*, Madrid, Editorial Debate, S.A., 2000.

Handy, Charles, *Gods of Management. The Changing Work of Organizations*, 3rd ed., Oxford, Oxford University Press, 1991.

Hobsbawm, *Eric and Ranger, Terence, edited by, The Invention of Tradition*, 10th ed., Cambridge, Cambridge University Press, 2003.

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, *Exploring Corporate Strategy*, 5º ed., London, Prentice Hall Europe, 1999.

Joly, Martine, *La imagen fija*, Buenos Aires, La marca, 2003.

Introducción al análisis de la imagen, Buenos Aires, La marca, 1999.

Kapferer, Jean-Nöel, *The New Strategic Brand Management*.

Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, London, Kogan Page Limited, 2004.

& Vincent Bastien, *The Luxury Strategy. Break the rules of marketing to build luxury brands*, London, Kogan Page Limited, 2009.

Kim, W. Chan y Mauborgne, Renée, *La Estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2005.

Lindstrom, Martin, *Brand Sense. Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight, and Sound*, New York, The Free Press, 2005.

McCraken, *Grant, Culture and Consumption II. Markets Meaning, and Brand Management*, Bloomington, Indiana University Press, 2005.

Mintzberg, Henry et al., Strategy Safari. *A guided tour Through the Wilds of Strategic Management*, New York, The Free Press, 1998.

Moser, Mike, United We Brand, *How to Create a cohesive Brand that´s Seen, Heard and Remembered*, Boston, Harvard Business School Press, 2003.

Neumeier, Marty, The Brand Gap. *How to bridge the distance between Business Strategy and Design*, Indianapolis, New Riders Publishing, 2003.

Olins, Wally, *Corporate Identity. Making Business Strategy visible through Design*, Boston, Harvard Business School Press, 1989.

Ortega y Gasset, José, *Introducción a una estimativa. ¿Qué son los valores?* Madrid, Ediciones Encuentro S.A., 2004.

Perriere, Raymond, Editor, *Brand Valuation*, 3º ed., London, Interbrand Group, 1997.

Ries, Al & Ries, Laura, *The Origin of Brands*, 1st ed. Mobipocket Reader, 2004.

Semprini, Andrea, *El marketing de la marca*, 1º ed., Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 1995.

Shaw, Mark, Copywriting, *Successful writing for design*, advertising and marketing, London, Laurence King Publishing Ltd., 2009.

Simmons, John, *The Invisible Grail. How Brands can use Words to Engage with Audiences*, London, Marshall Cavendish Business, 2006.

Verón, Eliseo, *El cuerpo de las imágenes*, 1º ed., Buenos Aires, Grupo Editorial Norma, 2001.

Wheeler, Alina, *Designing brand identity: a complete guide to creating, building, and maintaining strong brands*, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2003.

Wilensky, Alberto L., *La promesa de la marca*, 3º ed., Buenos Aires, Temas Grupo Editorial, 2003.

Zaltman, Gerald, *How Customers think. Essential Insights into the Mind of the Market*, Boston, Harvard Business School Press, 2003.

& Zaltman Lindsay, Marketing Metaphoria. *What Deep Minds reveal about the Minds of Consumers*, Boston, Harvard Business Press, 2008.