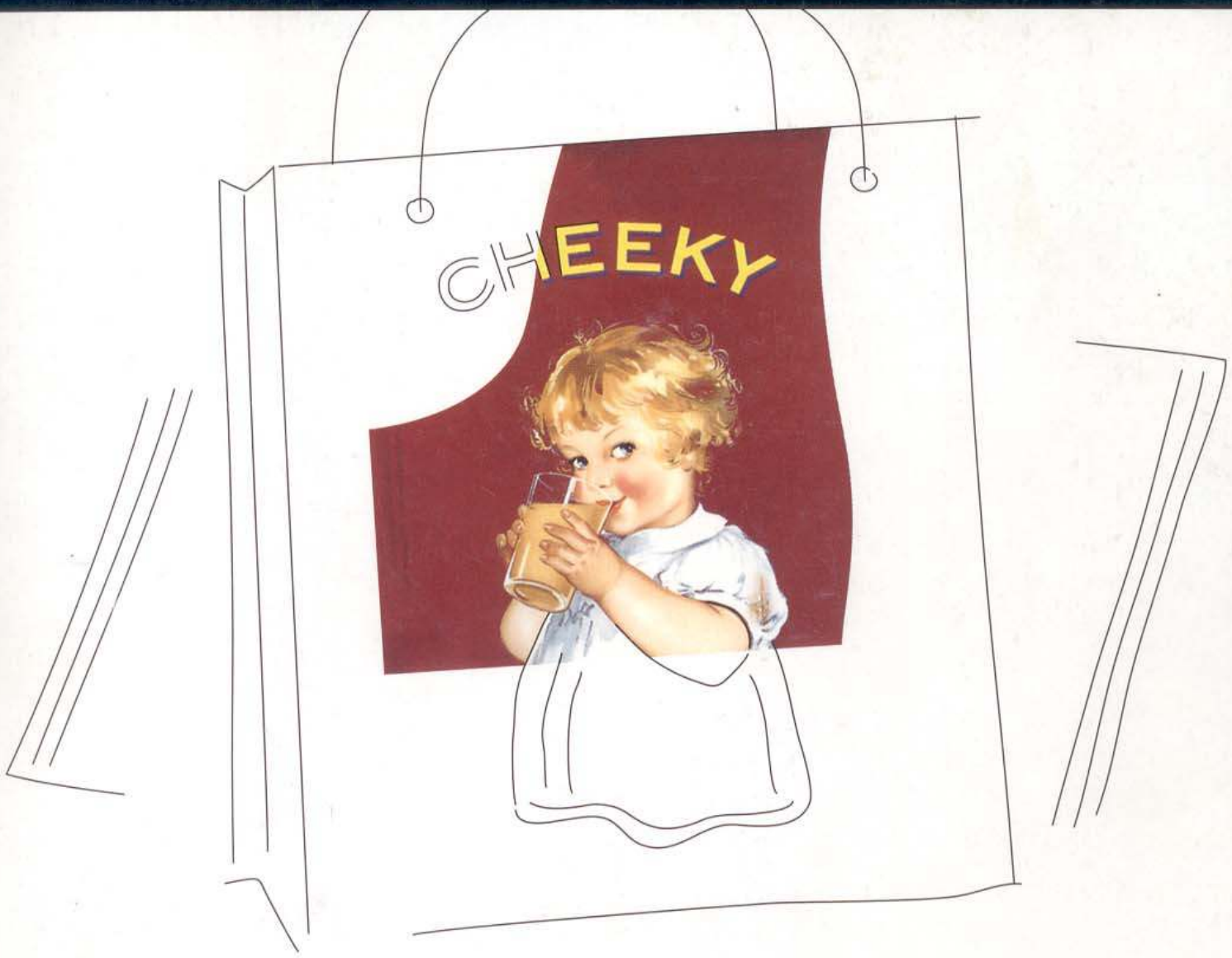
DISEÑO E INNOVACIÓN

PARA PYMES Y EMPRENDEDORES

3

Marca e identidad, dos pilares para vender más

CÓMO GANAR CON EL BRANDING Y LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA



Clarín pymes

gloc consultoría en diseño e innovación

Adrián Lebendiker y Analía Cervini

3

MARCA E IDENTIDAD, DOS PILARES PARA VENDER MÁS

Cómo ganar con el branding y la comunicación corporativa

Adrián Lebendiker
Analía Cervini

Clarín pymes
gloc consultoría en diseño e innovación

EDITOR RESPONSABLE
Pablo Maas

AUTORES
Adrián Lebendiker
Analía Cervini

EDICIÓN
Carlos Liascovich

CIRCULACIÓN
Gabriel Bater

MARKETING
Guillermo Méndez Córdova
Verónica Zanaria

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
másSustancia

¿CONSULTAS, COMENTARIOS? ESCRIBA A
diseniopymes@clarin.com

WEB
www.gloc.com.ar

Lebendiker, Adrián
Diseño e innovación para Pymes y emprendedores : marca e identidad, dos pilares para vender más / Adrián Lebendiker y Analía Cervini. - 1a ed. - Buenos Aires : Arte Gráfico Editorial Argentino, 2010.
v. 3, 100 p. : il. ; 25x19 cm.

ISBN 978-987-07-1020-2

1. Diseño. 2. Pequeñas y Medianas Empresas. I. Cervini, Analía. II. Título.
CDD 741.6

ÍNDICE

PÁGINA

PÁGINA

PRÓLOGO

El buen diseño es buen negocio. ¿Tiene alguna duda? Basta mirar a países como Italia, donde numerosas Pymes gozan de un buen ganado prestigio y admiración internacional en base al diseño de excelencia de sus productos. En la Argentina, sólo recientemente la preocupación por la innovación ha comenzado a ganar espacio en la agenda de los negocios. Pero los emprendedores argentinos aprenden rápido: en pocos años han despegado la producción y la exportación de una gran variedad de bienes y servicios, que poseen una importante proporción de diseño incorporado.

No falta mucho para que el fenómeno adquiera masa crítica. La obra que presentamos aquí, "Diseño e innovación para Pymes y emprendedores" se propone contribuir a que este recurso estratégico, que permite aumentar ventas y ganancias, conseguir nuevos clientes y mejorar la calidad, pueda ser adoptado e implementado en gran escala en el país. A lo largo de ocho tomos, la colección enseña la teoría y la práctica del diseño aplicado a la micro, pequeña y mediana empresa, con ejemplos prácticos y casos reales de proyectos llevados a cabo exitosamente.

Los autores, Adrián Lebendiker y Analía Cervini, han logrado transmitir en términos claros y sencillos un apasionante cuerpo de conocimientos y experiencias, adquirido en largos años de práctica profesional en la conducción del Centro Metropolitano de Diseño de la Ciudad de Buenos Aires y en la consultoría privada. El resultado es una colección que, por su enfoque, lenguaje y alcance masivo, no tiene precedentes en el mercado editorial argentino. Con esta obra, que se suma a un ya nutrido catálogo de colecciones de libros y fascículos, además de conferencias y seminarios de expertos en todo el país, la revista Pymes de Clarín se propone seguir sirviendo cada día mejor a sus lectores con información, capacitación y servicios.

Pablo Maas
Editor Responsable
Revista Pymes

LOS AUTORES

ADRIÁN LEBENDIKER

Fue fundador y director general del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) durante siete años, institución desde la cual trabajó en el diseño, el desarrollo y la gestión de diversos programas de asistencia técnica y financiera para Pymes y nuevos emprendimientos de la Ciudad de Buenos Aires que permitieran mejorar la competitividad de las mismas a partir del diseño y la innovación. Fue cofundador y director ejecutivo de Dinámica, programa cogestionado por tres universidades y financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, orientado a la creación de nuevas empresas dinámicas. Es fundador y director ejecutivo de Gloc.

ANALÍA CERVINI

Trabajó en Italia dentro de Philips Design Milán, la consultora Total Tool Milán y el Interaction Design Institute Ivrea. Actualmente, codirige la sede Total Tool Buenos Aires. Desde allí, se desempeña como consultora y directora creativa de diversas empresas locales. Se dedica a la generación y transferencia de conocimiento basado en el diseño estratégico y la creación de valor. Es coautora de tres publicaciones que desarrollan dichas temáticas. Fue responsable de la concepción y coordinación del IMDI (Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación) perteneciente al Centro Metropolitano de Diseño. Es diseñadora industrial egresada de la Universidad de Buenos Aires.

GLOC

Es una consultora que asesora, capacita y gestiona proyectos para que las empresas y las organizaciones puedan diferenciarse e innovar en productos, servicios e imagen.

1

Introducción al sistema de comunicación de la empresa

1.1 CONCEPTO DE MARCA

¿QUÉ ES UNA MARCA?

¿RECUERDA USTED SU PRIMER CONTACTO CON UNA MARCA A LA QUE POSTERIORMENTE HAYA ADOPTADO? ¿PODRÍA DESCRIBIR ESE PRIMER INSTANTE DE CONOCIMIENTO? ¿COINCIDE ACASO CON SU DESCUBRIMIENTO EN EL PUNTO DE VENTA? ¿O FUE A TRAVÉS DE LA SUGERENCIA DE UN USUARIO CALIFICADO?

¡Qué difícil resulta responder estas preguntas! Porque las marcas, así como las estéticas o las canciones de moda, se nos acercan de a poco. Despacito, despacito, muy sutilmente se nos van revelando a través de infinidad de manifestaciones.

Nos rozan en la calle. Se cuelan en nuestras pantallas. Se exhiben en la vía pública. Las recorremos de modo distraído al hojear una revista. Las espiamos en los objetos de nuestros amigos. Las tocamos en la góndola del hipermercado. O brillan sutilmente de la mano de un personaje reconocido.

Las marcas aparecen y desaparecen. Se iluminan y languidecen como papelitos metalizados centelleando al sol. Es en ese instante, en ese justo momento de resplandor, que empezamos mentalmente a trazar sus formas y silabearlas en silencio. Entonces, comenzamos a recortarlas del contexto, a identificarlas, para finalmente acercarnos a ellas o alejarnos sobre la base de un sentimiento personal consolidado llamado gusto. ¿Cómo saber cuál fue nuestro primer contacto? Imposible de recordar. Pues, cuando somos capaces de reconocer una marca –sea de modo textual, verbal, gráfico o material– en realidad ya hemos mantenido una multiplicidad de experiencias anteriores sin haber sido conscientes de ello. En el instante en el que somos capaces de citarla, nuestra relación con la marca data de tiempo. Porque a pesar de no consumirlas de modo directo, vivimos envueltos en ellas. Hoy las marcas nos circundan.

Históricamente se definía a la marca como aquel signo externo reconocido legalmente que certificaba la autenticidad de un producto. Es decir, marca era el nombre y logotipo registrado que se aplicaba sobre la superficie de un objeto. Si bien esta aproximación continúa siendo acertada, pues la marca es el símbolo identificable de un pro-

ducto, debido a la sofisticación actual del mercado esta definición hoy ya no es suficiente.

EL ALCANCE DE LA MARCA

Si retrocedemos en el tiempo hasta el Renacimiento, encontraremos que muchos objetos de producción artesanal ya portaban el sello que distinguía a su creador. En el caso de la producción de muebles, solía tratarse de una chapa de metal cuyas letras cinceladas informaban acerca del nombre del artesano, la ciudad de origen e incluso, en algunos objetos, numeraba la pieza de fabricación. Sin embargo, no fue hasta la Revolución Industrial que los organismos productivos comenzaron a sellar cada uno de sus productos con un certificado de fábrica normalizado que garantizaba de modo exclusivo la autenticidad de sus productos. Se trataba, entonces, de la aparición de las primeras marcas registradas.

Es en el año 1870, en los Estados Unidos, que se redacta la primera ley para el registro de marcas. Este hecho podría ser identificado como el primer reconocimiento social del valor intangible de la marca. Desde entonces, la marca crecientemente fue siendo identificada como un valor de cambio transaccionable y capaz de comunicar mucho más que el mero origen de un producto. Con el correr de las décadas, con la aparición de productos competidores en un mercado diversificado y la extensión del comercio globalizado, la marca evolucionó hasta lo que es hoy, el objeto más preciado por empresas y consumidores.

Es un hecho que la masificación de la producción y del consumo ha promovido la semejanza entre productos competidores. Pues bien, si estudiásemos dos zapatillas pertenecientes a las marcas Nike y Adidas, difícilmente encontraríamos diferencias sustanciales en lo que a diseño, materiales y tecnología respecta. Incluso nos sorprenderíamos al descubrir la existencia de mayores diferencias entre un modelo Nike de 1990 y otro de 2000, que entre los modelos de Nike y Adidas pertenecientes al mismo año. Asimismo, si comparásemos ambas empresas, veríamos que las dos comercializan calzado deportivo e indumentaria deportiva, cuya fabricación se encuentra diseminada por el continente asiático. Tanto la categoría de producto, como el lugar de fabricación, son similares.

¿Cuál es, entonces, la diferencia entre una marca y la otra? La diferencia radica en un halo intangible de valor y significado que es asocia-

do de modo singular a cada una de ellas. Y ese halo es el fruto de la combinatoria de: aquello que la empresa propone (producto, publicidad, comunicación en el punto de venta, eventos, etc.), y aquello que el público compone (la interpretación y valoración de dichas acciones). La marca es aquello que el público siente hacia esa explosión de manifestaciones. Es el contenedor de una multiplicidad de acciones y sentimientos experimentados entre la empresa y el público. La empresa propone y el público compone, y dispone.

En síntesis, la marca es la experiencia total que vivencian los consumidores en relación a una empresa o producto. Es tanto aquello que una empresa o producto proyectan sobre una porción del mercado, como su reflejo.

Para definir una marca, no alcanza con aquello que la empresa cuenta o muestra sobre sí misma. Siempre será necesario incorporar la conceptualización que el público le adjudica para comprender su verdadera valoración. Pues todo análisis exhaustivo de marca solicita la correcta identificación de su audiencia; la comprensión de los deseos y anhelos de sus consumidores; la descripción de los beneficios concretos e intangibles que la empresa propone; el por qué la gente está dispuesta a desembolsar su dinero a favor de ésta. La marca es un sentimiento colectivo en torno a un conglomerado de promesas. Nada más intangible que una marca. Nada más preciado que la valoración positiva del público hacia ella.

LAS CINCO FUNCIONES DE LA MARCA

Resultaría impensable para toda empresa que genera productos diferenciados concebir su negocio sin la presencia de la marca. Pues demostraría poca inteligencia invertir en diferenciación, calidad, innovación y diseño, y no reunir esos valores con un identificador que nos habilite como únicos dueños y propietarios de ellos. Si la empresa Inti-Zen, que comercializa té diferenciado, lo ofreciese a granel y carente de marca, ¿cómo lograría identificarlo un consumidor? ¿Cómo haría un apasionado del producto para recomendarlo? La posesión de la marca cubre cinco funciones específicas, todas igualmente importantes y necesarias.

1. IDENTIFICACIÓN

La marca permite reconocer el modo de ser de un producto, de una empresa y de un grupo de consumidores.

Tanto los signos gráficos, los fonemas, los colores o las músicas registradas son estímulos identificables que permiten el reconocimiento de una marca. Éstos despiertan en el consumidor una cantidad de valoraciones y conceptos preconcebidos. Por ejemplo, Havanna es el modo de ser de una golosina. La identificación de la marca Havanna en un producto alimenticio podría disparar en el consumidor ciertas asociaciones ya conocidas y experimentadas, como podrían ser: un sabor particular, la calidad de sus materias primas, la tradición y el placer. Del mismo modo, en el caso de no haberse sentido identificado el consumidor con ésta, quizás le traigan a la memoria: una golosina extremadamente dulce, un precio ligeramente elevado en relación a sus beneficios o una tradición medianamente excesiva para sus propios hábitos alimenticios. Havanna también es el modo de ser de una empresa. Escuchar su nombre o leerlo en el artículo del diario disparará otro tipo de asociaciones en torno a una cultura empresarial y productiva. A su vez, como las marcas no están completas sin la participación del usuario, la visualización de una persona saboreando un café Havanna disparará también en el observador otro grupo de identificaciones relacionadas, por ejemplo, con un estilo de vida.

2. TRAZABILIDAD

La marca permite dibujar en la mente del consumidor el mapa de procedencia y destino de un producto, de una cultura y de un grupo de consumidores específico.

Si la identificación se relaciona con preconceptos subjetivos, entonces la trazabilidad resume los hechos concretos. Una empresa, un producto y un grupo de consumidores son de un lugar geográfico preciso. Evocar a la marca Twinnings es transportase hasta el Reino Unido, aludir a una tradición comercial y rememorar una cultura característica en relación al hábito de tomar el té. En la era de la globalización, la trazabilidad de un producto se ha convertido en un valor de diferencia-

ción. La marca es uno de los atributo más inmediatos que comunica los valores adheridos al origen del producto.

3. DIFERENCIACIÓN

La marca permite realizar un recorte de la oferta del mercado y sintetizar sus diferencias respecto de la competencia.

Si el mercado ofreciese una sola alternativa de producto por categoría, la diferenciación no solo sería innecesaria, sino concretamente impracticable. Porque se es diferente siempre en relación a algo. Exploremos el siguiente caso. Si nos encontrásemos en un territorio regado por agua de deshielo y ésta fuese la única fuente de bebida, entonces, seguramente nos cruzaríamos con algún lugareño instalado en la carretera ofreciendo bidones de agua cuya leyenda podría indicar "Agua de deshielo". Ahora bien, si distintos lugareños comenzaran a cargar bidones de agua y se sentaran uno al lado del otro en la misma carretera ¿cómo haría cada uno para atraer la atención hacia su oferta? Más allá de tratar de resultar lo más simpático y convincente posible, cada uno de ellos tendría que distinguir a sus bidones con alguna diferencia.

Así, la diferenciación es la acción más efectiva para destacarse de modo sostenido de la competencia. Por ejemplo, un lugareño sagaz podría comprender que la gente prefiere beber el agua bien fría, ocupándose entonces de conservarla fresca en contenedores refrigerados. En este caso su leyenda podría decir AGUA FRESQUÍSIMA DE DESHIELO. Diferenciarse es ofrecer beneficios especiales que la competencia no

está ofreciendo. Y la marca, como signo identificable, es la asociación natural a aquellos beneficios diferenciados.

4. AUTENTICIDAD

La marca garantiza exclusividad productiva a aquellos que la generan, protegiendo a los productos de las copias y las falsificaciones de terceros.

Ser el producto legítimo y legalmente autorizado, el acreditado, en definitiva, el verdadero, no es poca cosa. Pues, por más redundante que resulte esta afirmación, un reloj Swatch legítimo es un Swatch, y no su copia. Es decir, la marca registrada desacredita a las copias, las revela como falsas y las declara ilegítimas. La certificación de autenticidad de un producto transmite confianza y reconforta al comprador al sentirse respaldado por una marca. La presencia de ésta sirve para certificar al usuario la fidelidad de aquel producto que está adquiriendo.

5. CAPITALIZACIÓN

La marca permite acumular nuestras inversiones bajo una figura nominal que puede venderse. La marca es la alcancía más segura para cualquier empresa con valor agregado.

Debido a que la empresa Coca-Cola, a lo largo de su trayectoria, ha invertido millones de dólares en publicidad, sus ventas han sido siempre notables. Asimismo, está inversión en publicidad, no sólo fue capitalizada a través de las ventas directas, sino que además permitió la generación de otro bien intangible, la marca. Si la empresa Coca-Cola decidiera vender su marca escindida de sus bienes materiales, inmuebles, etc., la misma valdría más de US$ 120 mil millones. Esta cifra es lo que vale la simple posesión de la marca registrada. Y no sólo a través de la venta de la marca se puede obtener lucro de la inversión realizada. También existe la política de concesión de licencias o franquicias como usufructo del capital invertido. Pues, si bien en sus orígenes el otorgamiento de licencias nació como un desprendimiento natural del crecimiento de un negocio exitoso, hoy muchos nuevos emprendimientos son pensados desde su génesis con el objetivo exclusivo de

convertirse en marcas franquiciadas.

En estos casos, la construcción de marca se convierte en el objetivo primario de la empresa, apostando a un proyecto a mediano plazo que se capitalizará en el tiempo. Porque toda construcción de marca necesitará contar con una gran inversión en materia gris de diseño e innovación, entre otros factores.

1.2 ¿CÓMO SE MANIFIESTAN LAS MARCAS?

La marca es, entonces, el valor más preciado que con gran esfuerzo intenta construir y capturar toda empresa. Es una mercancía de cambio fabricada por la empresa, pero que termina de componerse a través del uso y de la valoración que el público haga de ésta. En síntesis, la marca es el resultado de una multiplicidad de experiencias que pueden ser proyectadas con prolijidad, o improvisadas. Así, la empatía formal de una marca con su público de destino puede ser estratégicamente inducida a partir del acertado diseño gráfico de la misma. Tal sería el caso del *packaging* de un producto *gourmet* que, por ejemplo, es materializado con papeles de calidad. Si la elección de este diseño responde a los códigos culturales vigentes, seguramente el envase logrará atraer la atención de un público de nicho. Es por esto que decimos que la experiencia de la marca con el cliente puede ser concientemente proyectada por parte de la empresa. Con el correcto desarrollo del diseño del *packaging* seguramente se conseguirá capturar la atención del público deseado.

Sin embargo, del mismo modo, un evento accidental como puede ser el uso desafortunado del producto por parte de un usuario destacado, también puede contribuir, pero de modo negativo, sobre la percepción colectiva de la marca. Tal sería el caso de una marca de autos involucrada en el accidente automovilístico de un personaje famoso. Inevitablemente este hecho la afectará de modo negativo. En consecuencia, si no se puede evitar la fatalidad, para toda empresa resultará necesario controlar aquellas variables mensurables. Pero, ¿cuáles son aquellos elementos posibles de ser proyectados? ¿Cómo contribuyen a la percepción de marca?

ELEMENTOS PROYECTADOS DESDE LA EMPRESA:

1. **nombre o *naming***
2. **producto**
3. **servicio**
4. ***packaging***
5. **exhibidor en el punto de venta**
6. **identidad corporativa**
7. **publicidad**
8. **página *web***
9. **reportes anuales elaborados en la empresa**
10. **participación en ferias**
11. **promociones**
12. **acciones de *partnership* (asociación) con otras marcas**
13. **participación en eventos**
14. **actividades de relaciones públicas**
15. **operaciones estratégicas de prensa**
16. **publicaciones**

SUCESOS NO PROYECTADOS:

1. **consumidores inesperados**
2. **prensa no programada**
3. **competidores**
4. **sucesos, catástrofes y eventualidades**
5. **tendencias e innovaciones no previstas**

1.3 EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Si bien la marca es ese ambiente o grupo de manifestaciones que experimenta todo consumidor, desde la empresa, con el objetivo de construir una marca satisfactoria, se pueden desarrollar muchas acciones planificadas que permitan aprovechar de modo estratégico cada interfase de contacto con el cliente. Algunas acciones deben ser llevadas a cabo desde la gestación del negocio. Por ejemplo, la identidad empresarial no puede ser un extra a definir en el mediano plazo.

MARCA PROYECTADA Y MARCA PERCIBIDA

Porque, así sea programada o accidental, la imagen empresarial acontece. Desde su arranque, la empresa no puede evitar ser vista, y seguidamente interpretada, valorada, estimada o desestimada. Cada operación que la empresa desarrolla, sea ésta con proveedores o con clientes, emana identidad e induce la formación de imágenes y preconceptos. Por ello, la gestación de cualquier emprendimiento, por más modesto que sea, necesita contemplar el diseño de algún sistema de rasgos identitarios.

En consecuencia, si el emprendimiento es gestado desde cero, el proceso de diseño se iniciaría con la formulación textual del concepto identitario y diferencial del negocio. Comprender qué se hace, cómo se hace y por qué un grupo de consumidores estaría dispuesto a elegir esta marca sobre otras, es primordial para el inicio de cualquier negocio sano.

NAMING, IMAGEN CORPORATIVA Y PRODUCTO

Continuando, entonces, con el proceso de inicio del negocio, luego de establecer las bases del valor diferencial, se debería crear el *naming* o nombre de la marca. Este será el elemento primario en la dinámica comunicacional de base, pues será el elemento de mayor permanencia. Al nombre textual le seguirá su diseño gráfico, convirtiendo a la marca en un signo visual único y distinguible. Posteriormente, a éste le seguirá el desarrollo de otros elementos marcarios que completan la identidad corporativa del emprendimiento (colores institucionales, papelería, aplicaciones digitales, etc.). Cuanto más definido se encuentre el sistema identitario, mayor será el control que la empresa tenga de su imagen. La correcta aplicación de la marca en multiplicidad de sustratos y medios, el respeto por los colores institucionales o el uso de la papelería correspondiente, también contribuyen a provocar una lectura homogénea y contundente de la empresa.

Asimismo, en todo emprendimiento con valor agregado, el producto deberá ser el elemento que acuñe los valores concretos que la empresa pondera. Una marca que planifica capturar a un público orientado por la ecología y el cuidado del planeta, no debería envasar sus productos en un material poco reciclable. Porque este tipo de contradicciones, por más plata que se invierta en publicidad, contribuirán a la construcción de una marca débil y poco confiable.

Del mismo modo, el servicio que conlleva toda interacción con el cliente también proyecta identidad. En consecuencia, éste debería ser

estratégicamente planificado para continuar acuñando aquellos valores diferenciales que la empresa pondera. Pues, del mismo modo que una atención cuidada transmite seguridad, una página *web* desprolija o caótica provoca vacilación o sospecha en un cliente.

COMUNICACIÓN DE BASE:

1. **el *naming* de la marca**
2. **la marca gráfica**
3. **la identidad corporativa**
4. **el producto**
5. **el servicio**
6. **la página *web***

***PACKAGING*, PUBLICIDAD Y MARKETING**

A su vez, existe otro grupo de dinámicas comunicacionales de menor permanencia que llamaremos de impacto. Estas acciones persiguen objetivos en el corto y mediano plazo y sirven, por ejemplo, para provocar las ventas o reposicionar las marcas de modo estratégico. Dentro de este grupo de acciones se consideran operaciones de publicidad, de marketing táctico y de diseño estratégico. Tal sería el caso del relanzamiento durante la Copa del Mundo, de un producto regular, pero de edición limitada.

Este tipo de acciones refrescan a la marca y la actualizan en relación al contexto diario. Una operación de estas características podría contemplar operaciones de diseño estratégico al cambiar el aspecto formal del producto en sintonía con la temática del evento, recurrir a tácticas de promoción directa, y reproducir publicidad temática para garantizar masividad y pregnancia. En general, en oposición a la comunicación identitaria de base, y debido a lo efímero de la acción, este tipo de comunicaciones de impacto asumen formatos relativamente condicionados por los códigos culturales existentes, porque el tiempo de decodificación que un consumidor le puede destinar a una operación semejante es muy limitado. Por ejemplo, las publicidades televisivas de un shampoo para chicos difícilmente puedan alejarse de la madre riendo con su niño.

Por más original y diferenciado que se quiera ser, el propio medio y su estilo predeterminan el formato de la pieza de comunicación. Las comunicaciones de impacto se manifiestan con tal velocidad, que el

tiempo de decodificación que experimenta el destinatario es crucial para el éxito de la operación en su conjunto. Los proyectos más seguros suelen mantenerse dentro de los códigos culturales preestablecidos, pero generando productos de alto atractivo, calidad de realización y novedad literaria.

COMUNICACIÓN DE IMPACTO

1. **el *packaging***
2. **la publicidad en medios**
3. **las acciones de marketing táctico**
4. **las operaciones de diseño estratégico de producto**
5. **el diseño de la exhibición del producto en el punto de venta**
6. **el diseño de la comunicación en el punto de venta**
7. **el diseño de la comunicación *web* táctica (otras páginas *web* estacionales, etc.)**
8. **la aparición en ferias y eventos.**

2

¿Cómo comunican las empresas que les venden a otras empresas?

2.1 LA MARCA INSTITUCIONAL DE UNA EMPRESA MEDIANA GLOBAL Y LA DE UNA PEQUEÑA CONSULTORA PROFESIONAL. DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS.

Las marcas evolucionan junto con las empresas. Existen en nuestro país infinidad de Pymes que nacieron como fruto de la fundación de uno o varios emprendedores, a veces solos, o a partir de dos o más amigos, hermanos, cuñados, primos, esposos, etcétera; algunos de ellos inmigrantes, otros nativos. De las características de ese momento germinal, han surgido los miles de nombres de las empresas que pueblan el mercado y nuestra cotidianeidad. Ese bautismo ha sido sin lugar a dudas un momento de trascendencia para los emprendedores, y en muchos casos lo han querido plasmar nombrando a su emprendimiento con el de sus fundadores (Alvarez Hnos., Alberto y Alberto, Los Cuñados, Vasalli, etcétera). En otros casos lo que se destaca es la técnica, tecnología o producto principal del proyecto (Arquimadera, Micro Automación, Insuplast, Tallo Verde, etcétera); en muchos otros las siglas (Emegé, YPF, Ciltma, etcétera), y en no pocas situaciones termina siendo un homenaje a alguien o algo querido (Mar y Sol, Trieste, La abuela Goye, etcétera).

Esto no sólo ocurrió y ocurre con nuestras Pymes sino con muchas de las marcas internacionales más potentes. Ford, la automotriz más importante de Estados Unidos, lleva el nombre de Henry Ford, su fundador. El nombre Mercedes Benz, empresa que creó el primer automóvil del mundo, se inspiró en el de la hija Mercedes del primero y principal distribuidor de la firma, Emil Jelinek, y el apellido de uno de los fundadores de la compañía, Karl Benz. Fundada en el año 1848, la empresa de electrodomésticos alemana Braun debe su nombre al apellido de su fundador Karl Braun. Por su parte Adolf Dassler puso el nombre Adidas, "Adi" por el diminutivo de Adolf y "Das" por las primeras letras de su apellido, a su empresa de calzados, una vez que su hermano Rudolf se alejó de él para crear Puma.

Lo cierto es que todo nombre y marca deben su origen al momento que caracteriza y define la fundación de la empresa.

¿Pero qué ocurre cuando la empresa crece, se diversifica, cambia de dueños, productos o tecnología principal, o suma nuevas actividades y mercados que se manejan con otras lenguas y culturas?

Existe un número muy grande de empresas con un peso sustantivo en la economía, que por el hecho de no dirigirse a públicos masi-

vos o consumidores finales suelen ser anónimas o poco conocidas. Lo cual no quiere decir que hacia el entorno de proveedores y clientes con los que se vinculan y comunican no necesiten construir una sólida identidad empresarial.

A diferencia de las marcas que compiten en góndolas o en segmentos masivos, las empresas que proveen a otras empresas requieren de una comunicación más técnica y menos inmediata. Sin duda, aquellos son aspectos claves para poder brindar información acerca de los estándares de calidad con los que se maneja la empresa, los clientes que tiene, los productos y servicios que ofrece, los aspectos que la diferencian de la competencia. Como el sistema de ventas no suele ser por impulso, en estos casos, la didáctica, la implantación de un lenguaje técnico común a los interlocutores, y toda la información que hace al recorrido, la historia y los grandes hitos de la empresa, juegan como parte del arsenal persuasivo de la comunicación y constituyen contenidos que dan sentido a la identidad de la Pyme.

Muchas veces la marca inicial que nace con la Pyme, va cargándose de esa historia y esos nuevos contenidos y logra no sólo sobrevivir sino convertirse en ícono cultural. Pero en muchos otros casos esto no ocurre, y es necesario realizar intervenciones que permitan actualizar el significado de la marca con respecto a la nueva situación de la empresa.

Como veremos a continuación, esto puede sucederle a una empresa mediana que pasa de ser local a global o a un pequeño emprendimiento que necesita interactuar con el mundo de las corporaciones.

2.2 PROCURANDO NO ESTAR VESTIDO DE SPORT EN UNA NOCHE DE GALA. EL CASO MICRO

Higinio Ridolfi es un argentino-italiano mitad tecnólogo, mitad filósofo. Muy probablemente la primera mitad se la deba a su formación en Italia y la segunda a los más de 70 años que lleva viviendo en la Argentina. Él y su hermano Carlos, de 86 años, han pasado por todas, desde que vinieron a la Argentina y fundaron, años después, la entonces denominada empresa Micromecánica.

Higinio piensa y habla de manera circular y pausada. Eslabona anécdotas, citas, lecturas. Ya pasados los 80 años, y en su oficina sin teléfonos en el partido de Wilde, Provincia de Buenos Aires, su voz sosegada crea un clima intimista, bien alejado de lo que podría imagi-

narse para una empresa que hoy cuenta con 500 empleados y plantas industriales en 5 países. Pasa de la neumática a Ortega y Gasset y de la filosofía oriental a los sistemas de calidad total, sin perderse ni trabarse; suma capas a cada idea, incorpora los comentarios de su interlocutor a su relato que se va diversificando y densificando sin confundirse ni olvidar el foco.

Micro Automación produce sistemas, componentes y soluciones para la automatización de procesos industriales.

Su sobrina, la arquitecta Rosana Ridolfi, a cargo del área de Comunicación Institucional de la empresa, lo mira y escucha con admiración. No es para menos, MICRO acaba de cumplir 50 años e Higinio y Carlos son la historia viva de esta empresa, y también de buena parte de la tecnología argentina.

En el año 2004 MICRO *aggiornó* su nombre y su marca. Ya con una fuerte presencia internacional, y a la altura de las grandes compañías globales líderes del sector de automación, Higinio explica el por qué de aquel cambio de manera natural y utilizando una metáfora: "Estar en una gala vestido de sport o en una playa con *smoking* puede terminar siendo algo sumamente incómodo".

Con sede en Wilde, Provincia de Buenos Aires, Micro posee plantas industriales en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México; cada una de ellas especializada en un tipo de producto y certificación de calidad, sumando, en total, 50.000 m2 de superficie productiva. En la imágen, se ve el edificio de la sede chilena.

DESDE LA ITALIA DE LA SEGUNDA GUERRA A LA ARGENTINA PRÓSPERA

Micromecánica, el primer nombre que llevó la empresa, fue fundada en los años 60' por los hermanos Carlos e Higinio Ridolfi. Su madre, Adela, había quedado viuda tiempo después de venirse a la Argentina con su marido Alejandro y tener a sus dos hijos en nuestro país. Por tal motivo, y con la idea de brindarle la mejor educación posible, retornó a Verona, su pueblo natal. Ya instalados allí, Carlos e Higinio completaron su formación tecnológica en el prestigioso Instituto Rossi de Vicenza. "Durante 9 años, en jornadas de 8 horas diarias y en medio de las restricciones de la guerra, fuimos forjando una educación y una cultura orientada a transformar las ideas en algo concreto", señala Higinio.

Empujados por las penurias de la Segunda Guerra Mundial y la nostalgia de ambos hermanos, los Ridolfi volvieron a cruzar el Atlántico para recomenzar su vida en la tierra que los vio nacer.

Con una sólida educación a cuestas y las valijas cargadas de un profundo conocimiento acerca de las últimas tendencias europeas utiliza-

das en tecnología, a los hermanos no les costó demasiado conseguir trabajo en las pujantes y demandantes industrias locales.

Una empresa de maquinaria francesa emplazada en Avellaneda, fue la que los empleó durante los primeros diez años y les permitió recorrer el mundo absorbiendo lo mejor del estado del arte de aquella época. A los 30 años ya dirigían una fábrica con 300 operarios. Pero los Ridolfi querían ser emprendedores; sentían que habían llegado a un techo y querían ir por nuevos horizontes.

El primer proyecto fue producir tornillos para madera, algo que el mercado de aquella época demandaba en cantidad. "Pensamos que podíamos hacerlo y para ello construimos una roscadora y una fresadora de alta producción. Esa fue nuestra primera acción emprendedora, aunque, lamentablemente, el negocio no funcionó porque no teníamos una visión empresarial completa", cuenta Higinio. "Eramos técnicos de avanzada pero no empresarios, ya que no sabíamos comercializar. Decidimos cambiar el rumbo y aplicar las mejores prácticas de ejecución para máquinas de envasado y de vidrio. De esta manera, empresas

importantes como Rigoleau, Siam, Coca-Cola, Citröen, FV comenzaron a contratar nuestros servicios. Si bien todo parecía funcionar, teníamos muchas limitaciones. Una era que los diseños no eran propios, sino de las empresas que nos contrataban, la otra la escasa capacidad financiera que teníamos para sostener períodos de desarrollo y entrega sumamente largos", explica Higinio.

El primer paso importante fue trabajar para empresas de alto nivel, el segundo fue lograr la transferencia de nuestros conocimientos para desarrollar diseños propios, armando así un área de ingeniería de avanzada que nos posibilitara crear y producir productos en ciclos cortos y alta rotación, para no tener que depender tanto del financiamiento.

La circunstancia que permitió ese cambio, fue un contrato con la Comisión Nacional de Energía Atómica (CONEA) para la provisión de equipos para el campo nuclear, lo cual requirió de la constitución de una oficina técnica de avanzada. Esto les abrió las puertas para la producción de productos con diseños propios y mucho valor agregado.

DE LA NEUMÁTICA A LA AUTOMACIÓN

La neumática es una rama tecnológica que emplea el aire comprimido para transmitir energía y lograr así el movimiento y funcionamiento de diversos mecanismos. El aire comprimido es una de las formas de energía más antiguas que conoce el hombre. Fue el griego Ktesibios quien hace más de dos mil años construyó una catapulta de aire comprimido. Aunque los rasgos básicos de la neumática se cuentan entre los más antiguos conocimientos de la humanidad, no fue sino hasta el siglo XVIII cuando empezaron a investigarse sistemáticamente su comportamiento y sus reglas. Sin embargo, la primera aplicación práctica del método suele atribuirse al inventor británico George Law, quien en 1865 diseñó un taladro de roca en el que un pistón movido por aire hacía funcionar un martillo.

Recién al terminar la Segunda Guerra Mundial, en Europa y Estados Unidos, surgen los elementos neumáticos que funcionaban con aire comprimido y que eran tecnología de punta para la automatización y

Los directivos de MICRO sabían que tenían aspectos muy favorables en sus productos y servicios, pero que su imagen de marca no estaba a la altura de una Pyme de clase mundial que compite globalmente con industrias líderes. Existía en MICRO la decisión de darle a la comunicación el mismo nivel de calidad que manejaban en sus otras áreas.

Los productos de MICRO cumplen con normas internacionales que posibilitan el intercambio de los componentes.

aplicación de procesos industriales.

"Si bien eran muy rudimentarios y pesados, nos surgió la inquietud de hacer algo que sirviera para automatizar numerosos procesos. Todo lo que llegaba a nuestras manos relacionado con este tema lo investigábamos, lo desarmábamos e intentábamos reproducirlo haciendo prototipos de los cilindros o las válvulas", cuenta Carlos Ridolfi. "En los comienzos había en la Argentina una empresa que trabajaba con esta tecnología y que tenía una importante cantidad de clientes, pero se dedicaban a copiar, no generaban desarrollos propios. En cambio, en MICRO, creábamos productos como reemplazo de los importados en las líneas de automotrices y empresas manufactureras, y comenzábamos a diseñarlos en base a normas que aparecían en el mundo. Nunca realizamos copias, tomábamos las características fundamentales, y si era posible las mejorábamos", evoca el empresario.

"Con esta posibilidad de realizar componentes que toman como fuente de energía al aire comprimido, creamos tres líneas de productos con diseño propio: los FRL (Filtro Regulador Lubricador) que son equipos para tratar el aire (lo filtran, lo lubrican y hacen que salga limpio),

las válvulas, que son las que orientan el aire en distintas direcciones, y los cilindros o actuadores, que son los que efectúan la acción mecánica. De esta manera pudimos concluir una línea de productos que poco a poco, y en un rubro bien definido, fue ocupando la actividad de Automación Micromecánica hasta llegar a un 80%; el 20% restante lo completaron la ingeniería, la capacitación, la asistencia al cliente y demás servicios *soft*", sostiene Higinio. Estos sistemas que hoy en día se complementan con la electrónica, dando como resultado ciclos electroneumáticos que posibilitan el automatismo, son utilizados de manera intensiva en las industrias de alimentos, automotriz, minería, manufactura, etcétera.

Desde aquellos momentos hasta el presente, MICRO ha ido creciendo, en cantidad y calidad, hasta llegar a ser en la actualidad la empresa líder en el rubro de automatización en toda América Latina, compitiendo en pie de igualdad con las tres más grandes del mundo.

LA EVOLUCIÓN DE LA IMAGEN Y LA CONSTRUCCIÓN DE UNA IDENTIDAD INTERNACIONAL

El primer nombre fue Micromecánica. Poco tiempo después se pasó a denominar Automación Micromecánica. Luego de algunas transiciones en los años 90 se eliminó el isotipo y quedó sólo la marca tipográfica con el nombre Micro Automatización. "El pasaje a MICRO automación fue el más duro", comenta Higinio. Guillermo Brea, diseñador en comunicación visual y consultor en identidad corporativa, trabajó junto a Rosana Ridolfi en este proceso.

La simplificación del nombre era un conflicto. La palabra "MICRO" connotaba algo chiquito en momentos en que la empresa estaba creciendo. Pero el surgimiento de compañías dinámicas como "Microsoft" resignificaban el vocablo, dándole actualidad y vigencia.

Por un lado la fonética inglesa imponía un *"Maicro"* mucho más sofisticado, global y cercano a lo "macro" que a lo "micro", en términos de visión; por el otro cada vez más el vocablo era adaptado dentro de las denominaciones de empresas tecnológicas.

Las dos acepciones, la tecnológica y la global en lenguaje sajón, colocaban el nombre "MICRO" en el nuevo registro internacional en el que la empresa ya se estaba moviendo.

Sabido es lo difícil que significa para una empresa familiar introducir cambios en su imagen. "Sin embargo", comenta Higinio, "en nuestro caso una vez sorteado el conflicto por la simplificación del nombre el proceso resultó natural". Y agrega Rosana: "Luego de asumir que nuestra marca e imagen debían estar a la altura de las marcas líderes, la decisión fue muy simple".

La intervención fue estratégica, amplia y abarcativa de todos los aspectos que debían dotar de anclaje a la marca. Al respecto, Guillermo Brea considera: "Los directivos de MICRO sabían que tenían aspectos muy favorables en sus productos y servicios, pero que su imagen de marca no estaba a la altura de una Pyme de clase mundial que compite globalmente con industrias líderes. Existía en MICRO la decisión de darle a la comunicación el mismo nivel de calidad que manejaban en sus otras áreas."

MICRO ofrece servicios y productos de alto valor agregado a otras empresas, presentándose como un socio estratégico de ellas. Su lema "Parte de su equipo" así lo resume. Su principal vínculo lo realiza con profesionales universitarios o técnicos de nivel superior con edades que promedian los 40/45 años y se desempeñan mayoritariamente en áreas operativas, de compras y dirección. Para esta gente, lo prioritario a la hora de tener que decidir una compra es ante todo la calidad, seguida por el precio, la velocidad de entrega, la marca y el servicio de posventa.

Los ejes a la hora de comunicar varían según el público específico al que se dirigen. Es por ello que el consultor Brea conjuntamente con la empresa, definieron 4 grupos *target*:

1. **Alta dirección.**
2. **Mandos medios.**
3. **Técnicos.**
4. **Público interno.**

Sobre cada uno de estos grupos se estableció qué y cómo comunicar según lo consigna la siguiente matriz:

Herramienta con la que MICRO se vincula	**Público objetivo**	**Nivel de experiencia**
Imagen Empresa	Alta dirección	Experiencia de la empresa Experiencia en el rubro
Soluciones	Mandos medios	Experiencia en soluciones
Productos	Especialistas técnicos	Experiencia en productos
Políticas Empresa	Público interno	Experiencia en acciones

A partir de allí se determinaron los ejes de la comunicación que correspondían a cada uno de los grupos:

<table>
<tr><td>A
Alta dirección

Imagen
Tener un partner
de prestigio</td><td>B
Mandos medios

Soluciones
Resolver el problema</td><td>C
Especialistas técnicos

Productos
Hacer que funcione</td><td>D
Público interno

Políticas
Resolver el problema</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Origen/trayectoria/
respaldo
Gestión
Filosofía empresarial
Liderazgo
Prestigio
Relaciones
Pertenencia a
un grupo
Razones para confiar
Valor agregado
en la inversión
Cumplimiento de
compromisos
Posición vs.
la competencia
Vínculos con el
sector industrial
Compromiso con
la comunidad</td><td colspan="2">Velocidad de entrega

Soluciones técnicas
Mantenimiento
Precio
Garantía
Servicios posventa
Velocidad de respuesta
Tecnología</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>Variedad de productos
vs. competencia
Soluciones integrales
Soluciones particulares
Tiempo de entrega
Financiación
Promociones</td><td>Flexibilidad /
adaptabilidad
Facilidad uso
Imagen
Calidad
Especificaciones técnicas
Aplicaciones</td></tr>
<tr><td colspan="2">Presencia local e internacional</td><td></td><td></td></tr>
</table>

Finalmente se establecieron y diseñaron las piezas de comunicación, y sus correspondientes canales, con las que MICRO debía abordar a cada uno de los públicos definidos:

Comunicación institúcional	Comunicación comercial	Comunicación técnica	Comunicación institucional 2
Marca Señalética *Merchandising* Contestador telefónico			
Brochure			
Comunicaciones de marketing Comunicaciones financieras Papelería institucional Edificios/fábricas			
Vínculos con cámaras Vínculos con organizaciones Vínculos con instituciones	Catálogo *master* CD Comunicaciones técnicas Vehículos/expo-móvil Cobrador/entrega materiales/pago proveedores Locales distribuidores Papelería comercial		
	Novedades productos servicios Sitio web Correo electrónico *Newsletter* *Workshop*		
		Información técnica Capacitación Servicio técnico *in company* Productos Instructivos de uso *Packaging* Manuales cursos	

1. Diseño asistido por computadora. Se trata de un conjunto de programas de dibujo en 2 y 3 dimensiones que son utilizados como herramientas de diseño por arquitectos, ingenieros y diseñadores.

Una muestra de este trabajo es el exhaustivo catálogo de la compañía. Un libro de más de 300 páginas color, con una tirada de 15.000 ejemplares por año, dirigido a actuales y potenciales compradores, diseñado e impreso con una excelente factura gráfica donde se pueden encontrar todas las características técnicas, al detalle, de cada una de las piezas que ofrece MICRO, los servicios, la oferta de capacitación, las normas de calidad con las que han certificado y las imágenes de cada una de sus 5 plantas productivas. Basado en los antecedentes del "libro negro", un catálogo de productos publicado por MICRO en los años 60 que sirvió de manual de neumática para todos los estudiantes de ingeniería de aquella época, el actual "por contenido y por peso", como consigna Higinio, está a la altura de los de la competencia. Este libro se complementa con un catálogo digital en soporte de CD o por internet que les permite a los clientes acceder a los archivos CAD (*computer-aided design*)[1] de cada uno de los productos y a las imágenes en 3D.

Las aplicaciones de la marca reconocen un gran número de soportes. La papelería institucional, la publicidad en medios gráficos, el parque automotor, las marquesinas de los locales de las filiales y distribuidores argentinos e internacionales, los tótem de los locales, el *newsletter* que se dirige a los clientes y el *house organ* interno, la indumentaria del personal de producción y el de atención a los clientes, el Expo Móvil (camión exposición), los productos, los embalajes de distinta índole y las aplicaciones digitales tales como CDs institucionales, presentaciones en Power Point, salva pantallas de las computadoras de la empresa y sitio de internet.

Con el objeto de unificar los criterios de comunicación y universalizar las herramientas para llevarlos adelante, se diseñó un Manual de Comunicación Institucional donde se establecieron las normas de aplicación de la marca en cada uno de los soportes referidos.

Además de la imagen institucional, la empresa tiene un fuerte compromiso con el sector del cual es parte, la comunidad en la que está emplazada y el país del que proviene. Higinio ha participado activamente en la fundación y promoción de diversos organismos de fomento de la calidad y ha estimulado la mejora continua en su campo de actividad.

Hoy MICRO se proyecta a escala global exportando productos y servicios a más de 25 países. Sus plantas de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México, cada una especializada en un tipo de producto y certificación de calidad, suman 50.000m2 de superficie productiva.

MICRO Suma 125 centros de asistencia, 7 centros de entrenamiento con más de 1500 horas anuales de capacitación y 2000 asistentes al año.

Cuenta con laboratorios propios de modelación, simulación y prueba; certificaciones ISO 9001 y 14001, y ha sido la primera empresa Pyme de la Argentina en obtener el Premio Nacional a la Calidad. Suma 125 centros de asistencia, 7 centros de entrenamiento con más de 1500 horas anuales de capacitación y 2000 asistentes al año. Cuatro unidades móviles de gran porte proveen exposición y capacitación a nivel regional, y posee convenios de educación técnica con diversas universidades e instituciones. Desde aquellas primeras épocas de aventuras, han pasado 50 años y buena parte de la historia de la tecnología de nuestro zigzagueante país.

Carlos Ridolfi resume de alguna manera el motor que los impulsó a abrirse paso en una industria intensiva en conocimiento y crecer en medio de tantas marejadas:

"Fue la pasión lo que nos impulsó a ingresar en la industria. La pasión de crear, de hacer cosas, de hacer mecanismos, productos, de

crear algo nuevo. Un producto nuevo totalmente funcional, ergonómico, con una linda estética, que sea agradable, que se pueda hacer en gran cantidad y que pueda llegar al mundo. Sigo creando productos porque no puedo vivir sin hacerlo".

2.2 DEL PEQUEÑO ESTUDIO A LA CONSULTORA. LA MARCA COMO CARTA DE PRESENTACIÓN. EL CASO CILTMA

El celular suena. Del otro lado de la línea, el gerente de seguridad e higiene de una importante empresa del sector alimenticio del conurbano bonaerense le solicita que se acerque a la planta cuanto antes, debido a que les ha llegado una intimación de la Secretaría de Medio Ambiente.

La joven abogada de Ciltma sabe que tiene 48 horas para responder, de modo que se sube al auto y encara para la planta que se encuentra a unos 170 km de su *home office*.

Semanas atrás había tenido su primera reunión con la gente de esa industria, motivada por recomendación de una de las más grandes empresas lácteas del país, cliente de la consultora desde hacía varios años. La empresa en cuestión necesitaba ponerse al día con la normativa sobre seguro ambiental dispuesta por la Ley General del Ambiente, Nº 25.675, y encargar algunos ensayos referidos a los efluentes líquidos y gaseosos de la nueva planta. La comunidad se había manifestado preocupada ante la activación de la reciente fábrica a pesar de considerarla una fuente fundamental para el empleo de los trabajadores de la zona, todavía afectados por el recuerdo de la desocupación en los años 90 y con los temores lógicos provocados por las nuevas incertidumbres económicas.

Analía Gramis, fundadora y directora de la consultora, les había explicado a los ejecutivos, en aquella primera reunión, la visión sistémica de Ciltma y la variedad de servicios con los que podían contar.

La presentación simple, concreta y gráficamente impecable había convencido a los gerentes de la corporación. Para ello no tuvo más que abrir su *notebook*, conectarla al proyector de la sala de reuniones, solicitar la clave de *wi-fi* de la empresa, y navegar por las páginas de su recientemente diseñado *website*.

El año anterior, una situación menos feliz la había terminado de convencer sobre la necesidad de resolver los aspectos de comunicación

Analía Gramis, fundadora de Ciltma.

de su ascendente consultora, cuando el ejecutivo de una multinacional de la siderurgia, al observar su poco agraciada tarjeta de presentación, le espetó ¿Cómo, no tenes página web?

DEL ESTUDIO JURÍDICO A LA CONSULTORA

El Centro Integral Legal y Técnico en Medio Ambiente, Ciltma, nació allá por 2003 a partir de la percepción de Analía Gramis, abogada especializada en temas medioambientales, de que existía un vacío en la oferta de asesoramiento a las empresas en el campo del derecho ambiental. Analía, en aquel entonces, dividía su tiempo laboral entre dos estudios jurídicos, uno de los cuales se centraba en temas ambientales asesorando a los demandantes contra las industrias.

Ella creía que se podía abordar la consultoría de este emergente territorio laboral, de manera tal que las empresas pudieran cumplir con la normativa exigida por parte del Estado.

"A partir de allí convoqué a diferentes técnicos especialistas a

sumarse a la construcción de este proyecto, que proponía una manera diferente de abordar la relación entre industria y medio ambiente", recuerda la consultora.

El desafío inicial era conseguir clientes que pudieran entender y apreciar un servicio que integrase los aspectos técnicos y los legales, orientados hacia el medio ambiente y al cumplimiento de la normativa.

Asociada con un especialista en marketing, definieron de manera rudimentaria una marca, Ciltma, unas tarjetas y algún folleto.

Los buenos resultados iniciales, les posibilitaron por el boca a boca sumar nuevas compañías como clientes, generalmente de gran porte e importante exposición.

En Ciltma confluían profesionales que aportaban *expertise* básicamente en 3 campos de la consultoría: el legal, el técnico y el ambiental. Por otra parte el objetivo era transmitir a las empresas una visión donde el desarrollo productivo estuviera en línea con la sustentabilidad económica y la responsabilidad social de la empresa.

Es que para esta emprendedora, "el seguimiento y control de los diversos aspectos ambientales que hacen a la organización, permiten evitar sanciones económicas o clausuras que algunas veces pueden llevar a la empresa a discontinuar definitivamente sus actividades. Por ello yo tengo la convicción de que optar por estrategias ambientales adecuadas representa una inversión y no un costo", agrega Analía.

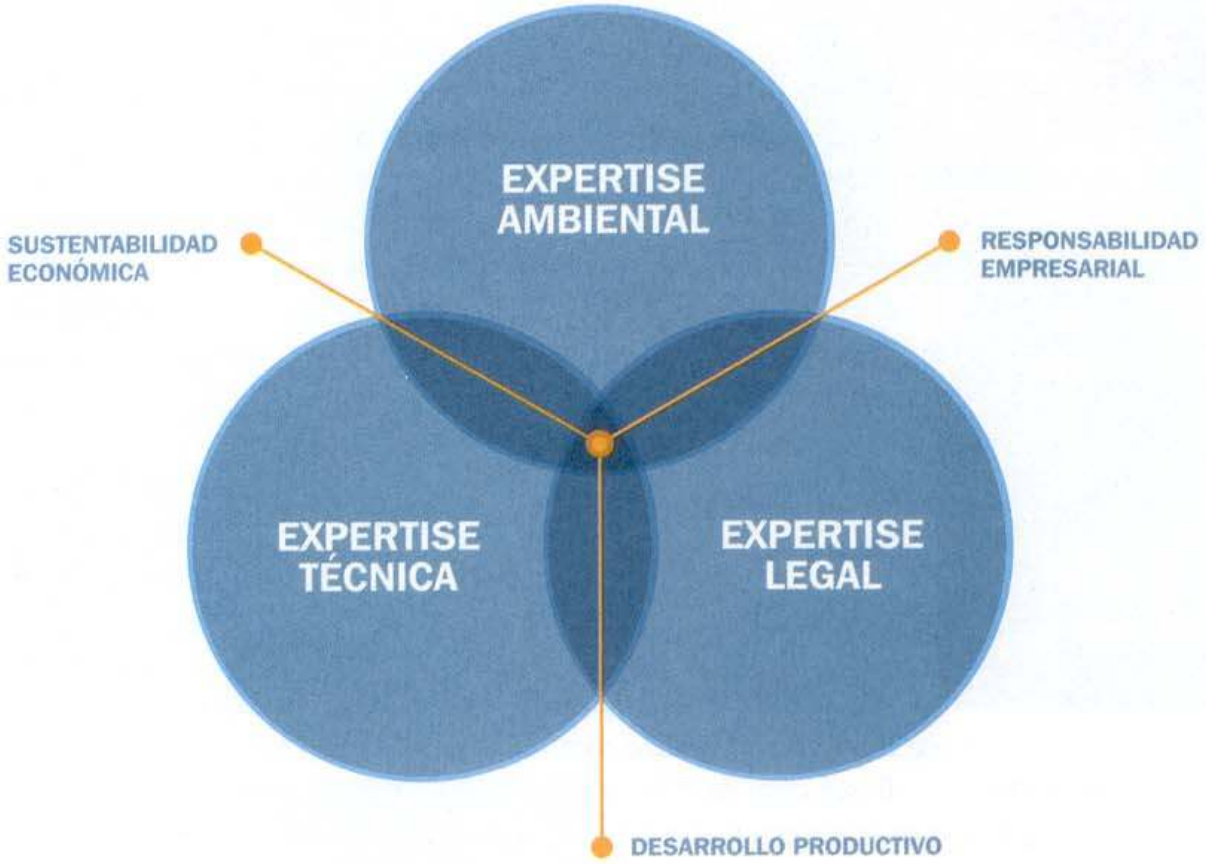
EL DISEÑO DE UNA NUEVA IMAGEN DE CARA AL CRECIMIENTO DE LA CONSULTORA

Ciltma estaba creciendo en cantidad de clientes y en diversidad de servicios, siempre bajo el concepto sistémico que le había inferido su fundadora. Analía, por su parte, sentía desde hacía un tiempo que necesitaba replantear la imagen institucional de su empresa, demasiado influida por sus antecedentes como abogada.

"El logo creado inicialmente por nosotros era una suerte de sello farmacéutico que combinaba, adentro de un círculo, un arbolito verde con la infaltable balanza de la justicia" recuerda con cierta indulgencia Analía.

RELACIÓN INDUSTRIA-MEDIO AMBIENTE

En Ciltma, confluían profesionales que aportaban *expertise*, basicamente, en tres campos: el de consultoría legal, el técnico, y el medio ambiental.



Muchas veces existe un impulso de querer decir todo a través de la marca. En algunos casos, incluso, se intenta hacerlo de manera literal. Arriba, la marca vieja; abajo, la marca rediseñada.

Con una página *web* poco apropiada para la etapa, la directora de Ciltma comenzó a entrevistarse con diferentes diseñadores de páginas *web*. Finalmente dio con Total Tool, un estudio especializado en diseño estratégico con quien estableció una corriente de empatía y respeto profesional que la terminó decidiendo.

El trabajo del estudio consistió en poder establecer el tono y el discurso que le permitiera a la consultora transmitir un posicionamiento acorde con los clientes que estaba atendiendo, y al mismo tiempo fuera una herramienta didáctica, útil a la hora de explicar la concepción, metodología de trabajo, servicios y modalidad de contratación que Ciltma les proponía a sus potenciales clientes.

El primer paso fue modificar la marca original. No se trataba de un rediseño sino del desarrollo de un nuevo signo que identificara la actual etapa de la consultora.

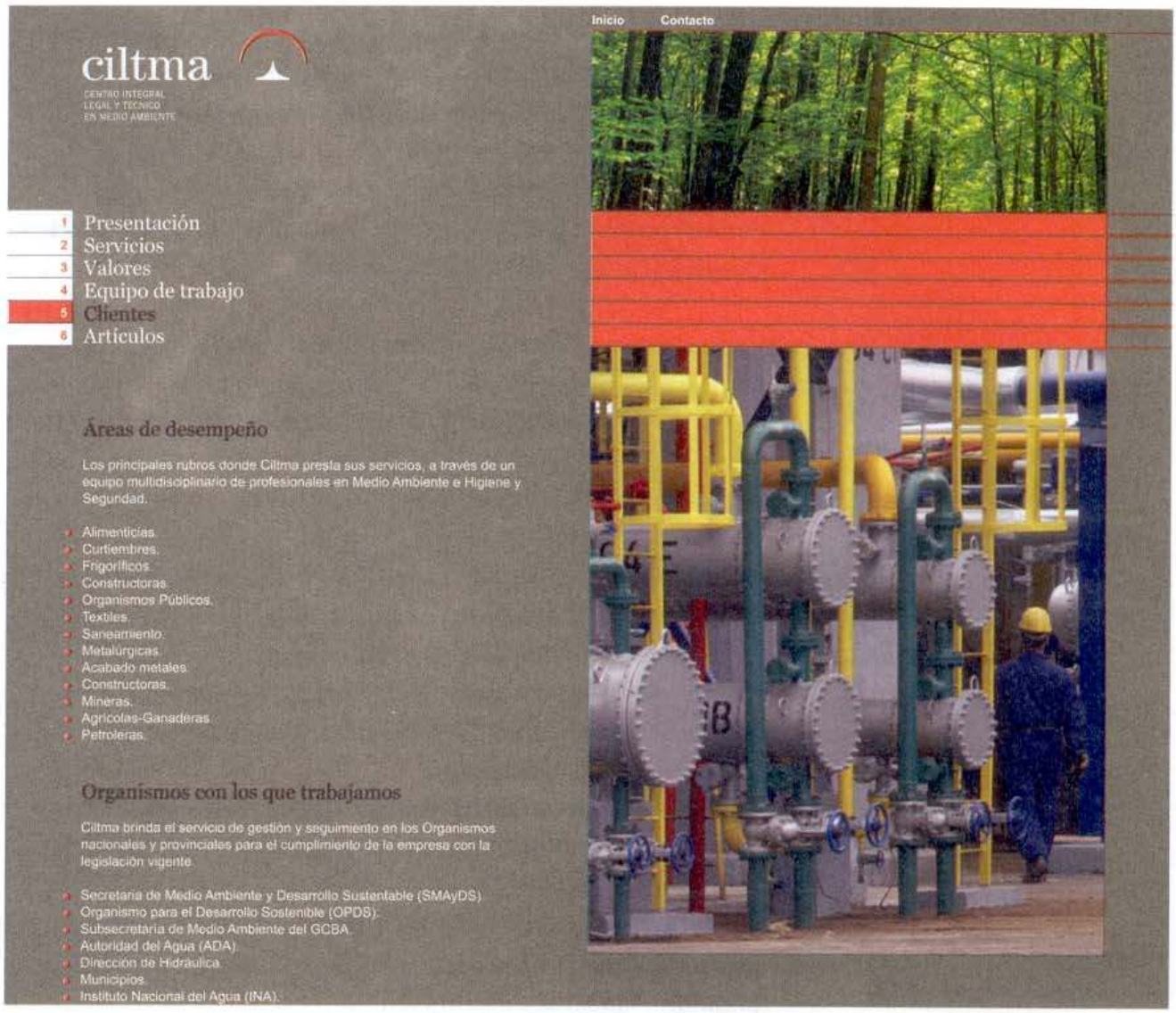
Una de las decisiones iniciales fue darle protagonismo al nombre propio por el que todos conocían a la empresa, Ciltma, que no figuraba en las tarjetas originales, dejando en segundo plano al fundacional y ciertamente extenso "Centro de Integral Legal y Técnico en Medio Ambiente".

Muchas veces existe un impulso en los emprendedores o en quienes deben encargarse de nominar un producto o una empresa, de querer decir todo a través de su marca; en algunos casos, incluso, se intenta hacerlo de manera literal. Esto sucede a veces con el nombre y otras con el isotipo.

El estudio diseñó un nuevo isologotipo, más versátil y contemporáneo, ya alejado de la impronta jurídica que le dio origen al proyecto y en línea con el registro comunicacional de una consultora técnica.

El segundo paso fue diseñar la nueva página *web*. La pieza en cuestión era sumamente importante porque, dados los escasos recursos con los que inicialmente contaban, no se podían desarrollar nuevos soportes de comunicación, pero sobre todas las cosas porque hoy en día, sostiene Analía "un ejecutivo de una corporación o el dueño de una Pyme no tiene tiempo para moverse de su oficina, por lo tanto todas las reuniones se desarrollan en las empresas, y las principales herramientas que podían identificar a la consultora en ese contexto eran la tarjeta de presentación y la página web".

Según la abogada, las premisas principales sobre las cuales se estableció el programa de diseño de la página eran:



Un ejecutivo no tiene tiempo para moverse de su oficina, por lo tanto, todas las reuniones se realizan en las empresas. Las principales herramientas que podían identificar a la consultora, en ese contexto, eran la tarjeta de presentación y la página web.

1. **Comunicar que Ciltma era una consultora multidisciplinaria que abarca todos los aspectos de la problemática ambiental, donde participan geólogos, ingenieros químicos, licenciados en medio ambiente, etcétera.**
2. **Establecer que Ciltma es una herramienta con la que puede contar una industria para la solución de conflictos ambientales.**
3. **Diferenciarse de las otras consultoras.**

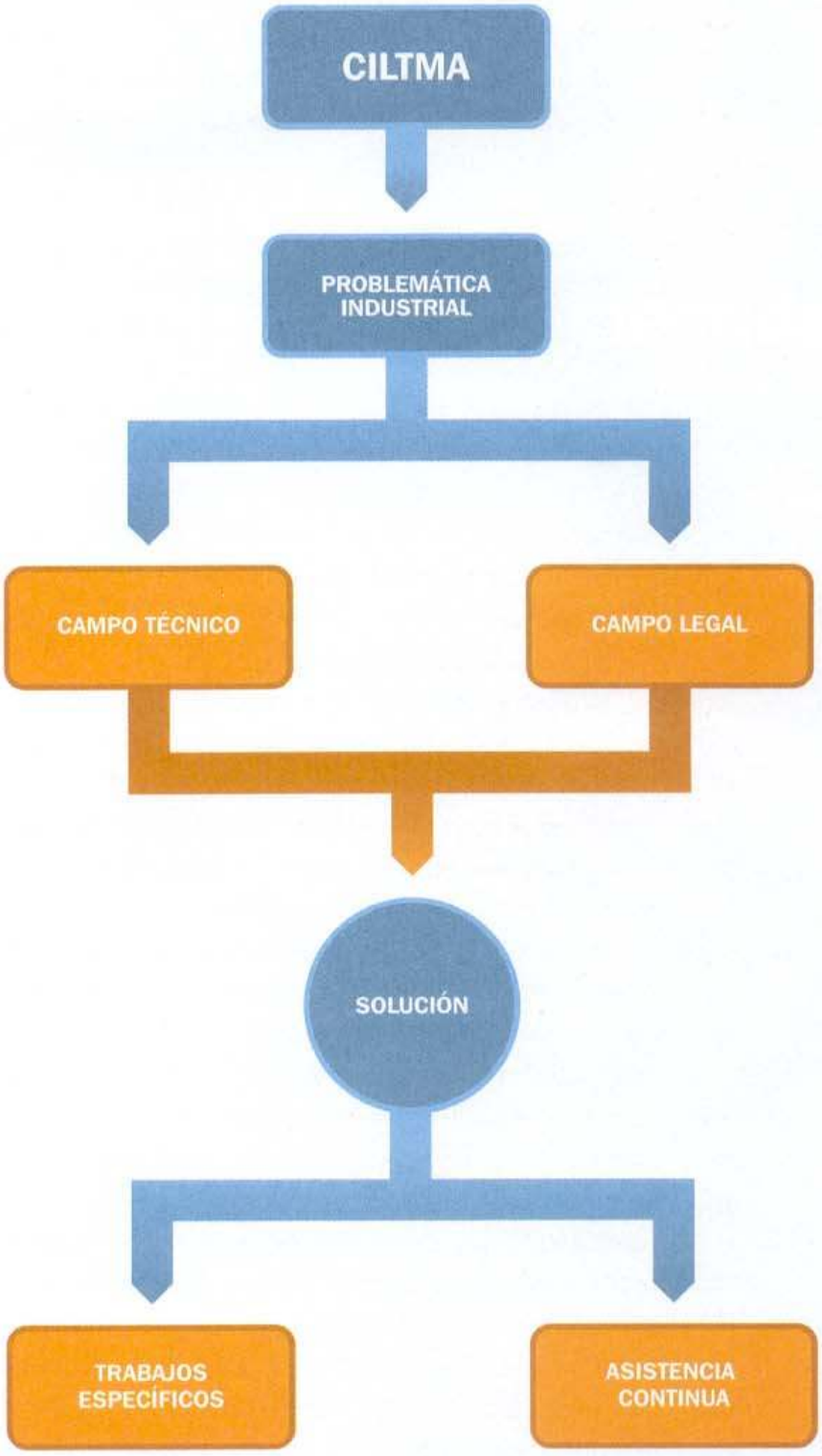
Uno de los principales problemas a transmitir era cómo explicar de manera simple la modalidad conque la consultora ofrecía sus servicios.

Dado que la oferta de consultoría era amplia, los diseñadores procuraron mostrar de forma clara, profesional pero sin caer en excesivos tecnicismos, la cartera de productos que la consultora proveía:

1. **Control y gestión de expedientes ambientales (categorización industrial y habilitaciones, aparatos sometidos a presión, efluentes líquidos y gaseosos, etcétera).**
2. **Asistencia legal ambiental (estrategias ambientales, recursos y contestación de intimaciones, seguro ambiental, auditoría ISO 14.001, etcétera).**
3. **Auditoría proveedores de residuos (patogénicos, industriales, especiales y peligrosos, industriales no especiales y sólidos urbanos).**
4. **Ensayos técnicos, mediciones y declaraciones juradas (aparatos sometidos a presión, explotación del recurso hídrico, efluentes líquidos y gaseosos).**
5. **Evaluación de impacto ambiental (estudios de impacto ambiental, relevamiento ambiental, planes de gestión, contingencia y mitigación).**
6. **Otras áreas (elaboración de planos electromecánicos, adecuación de instalaciones industriales, optimización de los procesos para una producción más limpia, capacitación).**

El estudio resolvió recurrir a las de infografías para comunicar las modalidades de contratación de los servicios de Ciltma. Los formatos digitales no soportan extensas lecturas, son pocos minutos o segundos los que un gerente de empresa le puede dedicar a la lectura de la comunicación institucional de un futuro proveedor de servicios. Las infografías son herramientas estratégicas en estos casos.

METODOLOGÍA DE TRABAJO



La línea estética de la nueva *web* requería considerar cierto equilibrio, ya que se trataba de transmitir, mediante imágenes, que la producción industrial no debía, ni podía, ser incompatible con el cuidado del medio ambiente. En ese sentido, el desafío comunicacional era poder establecer un término medio entre el imaginario del activismo verde, tan caro a la cultura empresarial, y el tecnicismo jurídico más amigo del pleito que de la asesoría preventiva. La página debía ser un espacio positivo de convivencia entre la industria y el medioambiente.

Se eligieron, para ello, fotografías donde la producción fabril dialogase con espacios limpios, tales como bosques cultivados. Se optó por una paleta complementaria al verde, tan característico de las instituciones medio ambientales, dándole protagonismo al naranja, el marrón y el gris, que tiñieron de una formalidad más contemporánea a toda la identidad.

Estas herramientas le permitieron a Analía explicar fácilmente la manera en que la consultora podía colaborar con la empresa, actualizando, al mismo tiempo, el mensaje y la imagen de ésta. Hay que considerar que los interlocutores con los que trabaja Ciltma son, en las grandes empresas, profesionales del área de higiene y seguridad que, si bien tienen una formación afín, no suelen estar familiarizados con la vasta normativa existente en el terreno medioambiental. En algunos casos más avanzados las empresas cuentan con un departamento de calidad y medioambiente, y en todas las ocasiones la consultora, además de relacionarse con estas áreas técnicas específicas, lo hace también con el departamento de legales.

A diferencia de las grandes empresas, en las Pymes que Analía atiende, el problema lo suele encarar el propio dueño, motivo más que suficiente para contar con una herramienta simple como la nueva página web.

El resultado final fue sumamente positivo. La aceptación de la nueva imagen por parte de los clientes fue óptima, y posicionó a la consultora como una empresa consistente y de sólido perfil profesional, sin necesidad alguna de perder en el camino la esencia de una atención personalizada, y de aquella visión abarcadora. Marca de origen que su fundadora, Analía Gramis, supo imprimirle desde el primer momento.

3

Diseño de la identidad

3.1 LA MARCA

¿CÓMO NACE EL SIGNO GRÁFICO DE UNA MARCA O *BRAND*?

El pájaro esbelto de Lufthansa, la letra cursiva de Coca-Cola, la enmarcada estrella de tres puntas de Mercedes Benz, la manzanita mordida de Apple, todos estos signos gráficos representan empresas consolidadas en el mercado. Y nos resulta difícil separar estas formas gráficas de su significado, puesto que las hemos incorporado a través de la propia experiencia como consumidores.

Sin embargo, inicialmente todas éstas fueron planteadas con cierto grado de justificación y con otro tanto de arbitrariedad. Porque en sus orígenes, las marcas gráficas, tanto figurativas, abstractas, neutras o connotadas, fueron contenedores vacíos listos para ser cargados de significado. Y fue a través de las acciones comunicacionales de cada empresa que estas marcas gráficas se cargaron de valor, revelando posteriormente cierto posicionamiento en el mercado. Acciones que convirtieron al signo gráfico proyectado finalmente en un símbolo identificable, reconocible y consensuado por su público.

Isotipo de la empresa Lufthansa. El diseño original es de Otto Firle, del año 1918. Posteriormente fue modificado por Otl Aicher en 1969.

Operaciones que van dotando de valor a una marca

Isotipo de la empresa Apple. Diseño de Rob Janoff del año 1976.

Todo proceso de generación de un signo gráfico comienza, entonces, a partir de la minuciosa comprensión de las necesidades futuras (funcionales, semánticas, estéticas, comerciales, tecnológicas, etc.) de la marca. Dichas consideraciones permitirán realizar un correcto programa de diseño. Una vez definido el partido de diseño, se procederá al diseño ejecutivo del signo gráfico y de los demás soportes identitarios que la complementen. Creado el signo, éste comenzará a hacer su aparición en las actividades comunicacionales y comerciales que la empresa desarrolle. Es entonces que, colmándose de significado, se convierte en un símbolo identificable y ordenado dentro de cierta grilla del mercado.

Logotipo de la empresa Coca-Cola. Diseño de Frank Robinson del año 1885.

CLASIFICACIÓN DE LOS SIGNOS GRÁFICOS

La marca gráfica es el signo visual esencial que representa una empresa. El mismo puede ser realizado a partir de distintos recursos gráficos que se detallan a continuación:

LOGOTIPO

Se define como logotipo a la representación textual de la marca realizada a partir de un desarrollo tipográfico. Tal sería el caso de la marca Google, Coca-Cola o Panasonic. Cada uno de estos nombres se encuentra escrito de un modo singular.

Existen distintas operaciones tipográficas en relación al diseño de un logotipo:

1. **Se selecciona una tipografía estándar particular y se la aplica.**
2. **Se selecciona una tipografía estándar particular, se la modifica ligeramente y se la aplica.**
3. **Se diseña una nueva tipografía a ser aplicada.**

ISOTIPO

Se reconoce como isotipo a aquellos símbolos gráficos (no textuales) utilizados para representar una marca. Tal sería el caso del cocodrilo de la marca Lacoste o el signo del zumbido (swoosh), de Nike.

La posesión de un isotipo fuerte y de calidad no excluye la necesidad del logotipo, puesto que siempre será necesario escribir la marca de modo textual para poder ser leída por todas las personas, hayan tenido contacto anteriormente con la marca o no.

ISOLOGOTIPO (O ISOLOGO)

Se define como isologotipo a aquellos signos desarrollados a partir de la combinatoria de los recursos gráficos descritos anteriormente. Tal es el caso de la marca de farmacias Farmacity, la marca de librerías Yenny, o como vimos antes la de Micro.

Estas marcas están compuestas por un dibujo gráfico y una palabra escrita. El isologo es un formato que permite gran versatilidad de aplicación. Pues tanto el dibujo gráfico como la palabra textual que lo componen, pueden ser utilizados de modo independiente de acuerdo a la necesidad, respetando siempre el planteo de diseño que se haya prefigurado.

EL ENCARGO DE LA MARCA

Previo al encargo del diseño de la marca gráfica, el equipo estratégico-directivo de la empresa deberá elaborar una cantidad de información indispensable para el desarrollo de la misma. Porque una marca no puede ser generada sin antes comprender tanto aquello que la empresa es, como aquello que la empresa proyecta ser. Esta reflexión, previa al encargo de la marca, será crucial para su óptimo diseño. Seguidamente, avalados por una serie de argumentos semióticos, necesidades técnicas y justificativos estéticos, los profesionales del diseño generarán el signo más pertinente, pregnante y versátil que representará a la empresa.

Phil Knight era un licenciado en empresas que había conseguido la representación de las zapatillas japonesas Tiger para venderlas en Oregon, fundando para ello la empresa Blue Ribbon Sports, primer antecedente de Nike. A mediados de los años 60, Knight decidió cambiarle el nombre a la empresa, pasándola a llamar Nike. Nike significa victoria en griego. En 1971, Nike encargó el diseño de un logo a la estudiante Caroline Davidson, quien hizo el famoso símbolo del *swoosh* (zumbido), hoy reconocido en todo el mundo. Caroline recibió por el diseño de Swoosh US$ 35. ¡35 dólares por una de las marcas más conocidas del mundo! Afortunadamente, 12 años después la invitaron a una cena sorpresa donde le dieron un anillo con el símbolo de la empresa y un diamante engarzado, más un porcentaje en acciones de Nike.

¿QUÉ SE DEBE HACER ANTES DE COMENZAR A DISEÑAR?

1. **Conocer a fondo los valores de la empresa.**
2. **Elaborar un discurso estratégico en torno a su identidad.**
3. **Analizar de modo exhaustivo las posibles aplicaciones técnicas de la marca (aplicación en productos, reproducción gráfica, aplicación en marquesinas y cartelería, etc.).**
4. **Identificar el público objetivo.**
5. **Comprender sus deseos, necesidades, miedos y hábitos.**
6. **Identificar a la competencia.**
7. **Tratar de visualizar de modo hipotético una futura extensión, diversificación o mutación de la actividad empresarial.**

3.2 ¿QUÉ REQUISITOS DEBE CUMPLIR LA MARCA GRÁFICA DISEÑADA?

LA MARCA DEBERÁ COMUNICAR VALORES, NO ACTIVIDADES.

No es necesario que la marca comunique, de modo explícito, aquello que la empresa hace. Este tipo de argumento pertenece, más bien, a una época en la que la industria ofrecía poca competencia. Sin embargo, actualmente, debido a que muchas empresas producen y comercializan productos similares, por sobre la actividad empresarial, es necesa-

rio que las marcas comuniquen aquellos valores que las diferencian. En consecuencia, podrán coexistir marcas de productos similares pero embanderando cada una valores diversos. Por ejemplo, podría existir una marca que se adueñe del liderazgo, atrayendo entonces a compradores dispuestos a pagar un precio más alto, mientras que otra marca de un producto similar se destaque por ponderar valores identificables con el precio justo, atrayendo a su vez a un público más preocupado por el bolsillo. Todas las porciones del mercado pueden ser atractivas, si se identifica correctamente al público objetivo y se logra asociar a la marca con aquellos valores pertinentes a ese *target*.

LA MARCA DEBERÁ SER ATRACTIVA, SINGULAR Y MEMORABLE.

El segundo requisito gráfico que deberá cumplir toda marca es la aceptación formal y el apropiamiento de la misma por parte de su público objetivo. En otras palabras: ¡que les guste! Para ello, especialmente en el punto de venta, la marca deberá resultar atractiva para su público de destino. Para ello, primero se deberá elegir correctamente el estilo gráfico, y seguidamente se deberán elaborar formas y dibujos gráficos óptimos. Debido a su especificidad disciplinar, todos estos elementos de diseño parecieran ser factores imposibles de controlar. Sin embargo, cuestiones como estilos gráficos, colores, morfologías asociados a ciertos valores preconcebidos, son todos elementos estudiados y manipulados racionalmente por profesionales del diseño.

LA MARCA DEBERÁ SER VERSÁTIL.

La aceleración comercial y tecnológica de hoy, exige que las marcas sean implementadas en niveles a la vez complementarios y antagónicos. Porque no será lo mismo aplicar una marca como el sponsor oficial de la Copa del Mundo, que aplicándola como el patrocinador austero de una acción socialmente comprometida. Por más previsión que se haya creído tener, las marcas terminan siendo utilizadas en lugares inimaginables. Sin embargo, la orientación por un diseño versátil de marca contribuirá a la percepción positiva de la misma. Por versatili-

dad se entiende una marca cuyos isotipos y logotipos sean capaces de asumir distintos tonos de discurso según sus variaciones de escala y coloratura, entre otras variables. De todas formas, a lo largo de su vida útil y para mantener su vigencia, las marcas pueden ser sometidas a operaciones de rediseño.

LA MARCA DEBERÁ SER FÁCILMENTE REPRODUCIBLE.

Desde una trama textil o una pantalla de teléfono celular, hasta una superficie grabada en madera, todo tipo de soportes materiales y tecnologías de reproducción deberían ser considerados a la hora de diseñar una marca. Porque para que la misma sea reproducida con calidad, sus creadores deberán someter su diseño a la prueba de multiplicidad de soportes. Una tipografía excesivamente fina podría presentar problemas en su traspaso en medios gráficos poco precisos. Lo mismo ocurriría con una marca diseñada a varios colores: el pasaje de ésta a una escala de grises, debería poder funcionar correctamente y no parecer un símbolo forzado. La previsión de este tipo de situaciones por parte de sus creadores dejará poco margen de error a los futuros actores responsables en la aplicación de marca. Pues, por más bonita que haya sido pensada la marca en sus orígenes, una aplicación defectuosa restará puntos en la percepción total de la empresa.

PROBLEMAS RECURRENTES DE UNA MARCA

¿CUÁLES SON LOS PROBLEMAS MÁS RECURRENTES QUE PUEDE ENFRENTAR UNA MARCA?

CONFUSIÓN SEMÁNTICA. La interpretación errónea de la actividad empresarial puede ser un problema recurrente al utilizar signos gráficos figurativos. Por ejemplo, tal sería el caso de la marca de una línea de cosméticos representada por una espiga de trigo. Ésta elección, que en una primer instancia parece ser acertada para una línea de cosméticos naturales, podría terminar resultando contraproducente. Pues, desprovista del producto, la marca simbolizada por una espiga de trigo podría pasar por una empresa alimenticia o cerealera.

QUEDAR PEGADO A UNA MODA. ¡Las modas gráficas existen! Otro peligro que acecha a todo diseño de marca es quedar prisionero de un recurso formal con fecha de vencimiento. En un primer momento, la marca diseñada a partir de un signo de moda simula novedad y dinamismo. Sin embargo, las marcas deben superar los cambios estéticos. Y, si bien el rediseño es un recurso válido para la actualización formal de una marca, esta operación no debería ser utilizada en exceso. ¿Cuántos años debería durar una marca? Muchos más de los que perdura un peinado o el corte de un saco, las buenas pueden trascender décadas.

ILEGIBILIDAD. Algunas marcas se ven lindas. Sin embargo, cuando se las quiere pronunciar en voz alta, no se está muy seguro de lo que se dice. La elección de un estilo gráfico incorrecto o un trabajo tipográfico defectuoso pueden hacer que una marca resulte ilegible. La legibilidad de la marca garantiza su difusión.

IMPOSIBILIDAD DE TRASPASO (VENTA, LICENCIA, ETC.). Este problema suele ser muy frecuente en el caso de marcas que soportan apellidos de familia. Pues, frente a una división de empresa ¿quién se queda con el apellido?, ¿cómo se vende un nombre propio?, ¿qué limitaciones futuras implica? Estas situaciones deben ser previstas a la hora de hacer el *naming* de la marca.

EL REDISEÑO DE UNA MARCA

Como hemos descrito anteriormente, el rediseño de marca es una actividad frecuente y necesaria. Las nuevas décadas, los cambios de paradigmas tecnológicos, los nuevos soportes mediáticos y las diversificaciones empresariales solicitan la actualización de la marca. Toda empresa que emprende un proceso de rediseño debería evitar los siguientes errores recurrentes:

ABUSO DE RECURSOS DE DISEÑO Y PÉRDIDA DE IDENTIDAD. Seguramente la marca tradicional ya cuenta con una identidad propia que le pertenece y que fue acuñada con muchos años de trabajo y esfuerzo. El rediseño no debería quitarle identidad a una marca tradicional ya instalada. Las operaciones de rediseño pueden ser mucho más delicadas que las de diseño. Un buen profesional sabrá no caer en abusos estéticos y de diseño: todo rediseño de marca debe sumar valores, no quitar.

ABUSO DE USO TECNOLÓGICO. Las nuevas tecnologías de reproducción gráfica tientan a empresarios y diseñadores a sofisticar los diseños de sus marcas, persiguiendo innovación y vanguardia. Sin embargo, estas nuevas tecnologías no siempre estarán presentes en el mercado. Pegar a la marca a una tecnología de vanguardia seguramente presentará problemas de reproducción, haciendo aparecer a la marca desprolija o poco atractiva.

DESEQUILIBRIO ENTRE INNOVACIÓN Y CÓDIGO CULTURAL. Mostrarse innovador puede ser un valor para muchas empresas. Sin embargo, cada rubro, sector o categoría de producto posee su propio código cultural. La innovación no siempre debe ser realizada a través del rediseño de la marca. Acciones de diseño estratégico o marketing pueden reposicionar a la marca sin necesidad de tocar su símbolo más preciado.

3.3 OTROS ELEMENTOS MARCARIOS

Al igual que las comunicaciones entre personas, la identidad de la empresa se manifiesta a través de diversos elementos y niveles discursivos. En consecuencia, existe otra gran cantidad de símbolos identitarios que son diseñados junto a la marca gráfica. Todos estos elementos en su conjunto constituyen la *identidad corporativa* de la empresa. Con solo desenvolver el *packaging* de un producto de cosmética encontraremos una gran cantidad de elementos que acarrean identidad. Desde el exterior del *packaging* con su marca gráfica impecablemente aplicada en sobre relieve metalizado, hasta el suave papel *tissue* del interior decorado con una trama impresa a un solo color que juega con el isotipo de la marca, todos los elementos que componen *packaging* y producto portan identidad y contribuyen a crear una experiencia totalizadora. Cartas de colores, tipografías institucionales primarias y secundarias, tramas, fondos y texturas son algunos de los elementos que complementan el diseño de la marca.

Identidad corporativa es el conjunto de elementos particularmente diseñados para hacer de la empresa un ente identificable.

El diseño de la identidad corporativa tiene por objetivo proveer a la empresa de una paleta de herramientas gráficas a ser aplicadas en

situaciones productivas, comerciales y comunicacionales, garantizando siempre una fuerte colaboración en la construcción de la imagen corporativa total.

ELEMENTOS BÁSICOS QUE COMPRENDEN EL DISEÑO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

- **marca gráfica**
- **paleta de colores**
- **tipografías institucionales primarias y secundarias**
- **tramas**
- **materiales y texturas**
- **aplicación de marca en soportes varios.**
- **papelería corporativa (tarjetas personales, hojas con membrete, sobres, bolsas, etiquetas, carpetas institucionales, e-mail, etc.)**
- **papelería comercial y fiscal (formularios de pedido, recibos, facturas, vales de caja, etcétera.)**
- **uniformes, bolsos, gorros y camperas**
- **aplicación de marca en camiones y demás medios de transporte**
- **aplicación en espacios comerciales y oficinas.**

LA MARCA GRÁFICA

En los párrafos anteriores ya se ha tratado extensamente la temática de la marca gráfica. Sin embargo, resulta pertinente recordar que no solo el diseño gráfico del símbolo, sino todo tipo de aplicaciones deberá estar contemplado y detallado en el diseño original de la identidad corporativa. A continuación se detallarán algunas de las aplicaciones básicas para garantizar una fiel reproducción de marca:

- **marca aplicada en horizontal**
- **marca aplicada en vertical**
- **marca aplicada con símbolo de registrado**
- **marca aplicada en su reducción mínima**
- **colores marcarios: Pantone, CMYK, RGB, Al 100% y al 50%**
- **área de protección del isotipo y logotipo.**

lavaca

La papelería comercial –hojas con membrete, sobres, tarjetas personales, etcétera– ha sido siempre el sustrato inicial de la aplicación identitaria. Hoy, estas interfases han sido fuertemente reemplazadas por soportes digitales, como el teléfono, la página web o el e-mail (gentileza Estudio másSustancia y Cooperativa de Trabajo Lavaca).

FAMILIAS TIPOGRÁFICAS

Se entiende por familia tipográfica a la correspondencia del alfabeto con un dibujo de letras particular. Tal sería el caso de la familia tipográfica suiza *Helvética* o la italiana *Bodoni*. El uso de una familia tipográfica garantiza la homologación de las comunicaciones institucionales emitidas por la empresa a través de diversidad de medios. Desde la generación de un archivo en formato *.doc* hasta la leyenda de un afiche en vía pública, todas estas comunicaciones pueden ser emparentadas si recurren al recurso de una misma tipografía y sus declinaciones. Existen dos jerarquías tipográficas corporativas:

- **tipografías institucionales**
- **tipografías institucionales complementarias.**

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz

El uso de una familia tipográfica garantiza la homologación de las comunicaciones institucionales emitidas por la empresa a través de diversidad de medios.

PALETA DE COLORES Y TRAMAS

La marca gráfica normalmente se encuentra diseñada aplicando uno o más colores específicos. Los mismos suelen ser empleados en todo tipo de comunicaciones institucionales, repitiendo identidad sin necesidad de hacer uso excesivo del isotipo o logotipo. Sin embargo, en muchos casos será necesario recurrir a paletas de colores suplementarios o dibujos gráficos que complementen la identidad corporativa, pues el abuso de los colores marcarios también puede resultar contraproducente.

USOS DE TRAMAS Y COLORES:

- **tramas aplicables en *packaging*, elementos promocionales y vehículos empresariales**

- **tramas tridimensionales aplicables en superficies antideslizantes de producto**
- **desaturación de la paletas originales como recurso secundario en elementos complementarios.**

APLICACIONES SOBRE PRODUCTO

También es pertinente prever distintos tipos de aplicaciones de marca sobre producto. Porque en relación a la categoría de producto que se comercializa, se figurarán diversas técnicas y diseños para la aplicación de marca. Por ejemplo, en el caso de productos de indumentaria, el manual corporativo podrá contener ejemplos de marcas bordadas y estampada, grabadas en botones o acuñadas en cierres. En el caso del sector de muebles, se podrán sugerir técnicas y formatos de grabado en madera, esmerilado sobre vidrio o inyección de plástico. Deberán comprenderse tanto la forma de uso como los códigos culturales existentes, para poder acertar el grado admisible de la presencia de marca por categoría de producto. Así como un electrodoméstico tradicionalmente soporta grandes campos (como la aplicación de marca sobre su frente), una mesa de madera no podrá ser marcada del mismo modo.

COMUNICACIONES COMERCIALES E INSTITUCIONALES

Tras haber sido la papelería comercial (hojas con membrete, sobres, tarjetas personales, etc.) el sustrato inicial de aplicación identitaria, hoy estas interfases han sido fuertemente reemplazadas por soportes digitales como el teléfono, la página *web* o el e-mail. Junto con la papelería tradicional, estos nuevos medios hoy son contemplados en el programa de diseño de la identidad corporativa de toda empresa.

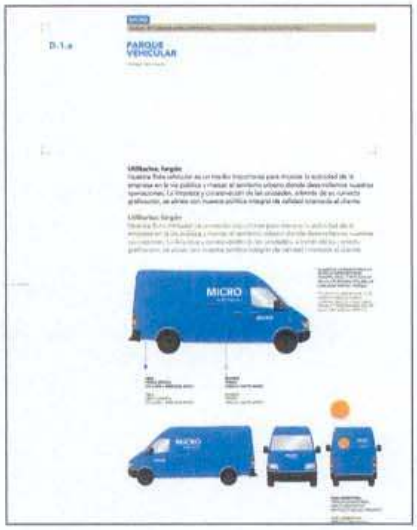
- **papelería comercial**
- **papelería institucional**
- **música y sonidos identitarios**
- **aplicaciones digitales**
- **página *web*.**

3.4 LA IMPORTANCIA DEL MANUAL CORPORATIVO

Citado anteriormente, el manual corporativo es el documento original que contiene toda la información referente a la identidad corporativa de una empresa. El mismo es generado por los autores de la marca gráfica y reúne toda la información técnica pertinente a los signos gráficos identitarios y sus posibles reproducciones. Es un documento de uso cotidiano cuya información debe ser compartida por todos los actores responsables de la aplicación, comunicación y reproducción de la identidad corporativa.

Resulta necesario resaltar el valor de este manual, puesto que por mejor diseñada que se encuentre una marca, solamente la correcta aplicación y reproducción de la misma garantizará una imagen corporativa satisfactoria. Por más exactos que hayan sido elegidos sus colores originales, si al reproducir la marca por cuatricromía no se respeta su composición original de amarillo, magenta, cian y negro, entonces el resultado será malo. Otro tanto ocurre con variables como el área de protección de la marca: si en su aplicación no se respetan los límites estipulados como área de protección, entonces seguramente la marca será percibida como sofocada o ahogada. Estos imprevistos no son beneficiosos para la experiencia identitaria de una marca.

Una vez definido el partido de diseño, se procederá al diseño ejecutivo del signo gráfico y de los demás soportes identitarios que la complementen. Creado el signo, éste comenzará a hacer su aparición en las actividades comunicacionales y comerciales que la empresa desarrolle. Es entonces que, colmándose de significado, se convierte en un símbolo identificable y ordenado dentro de cierta grilla del mercado.



3.5 IDENTIDAD EN EL ESPACIO ARQUITECTÓNICO

Difícil resulta realizar un resumen de la identidad corporativa referente al espacio arquitectónico, porque ésta se encuentra condicionada por la

naturaleza del negocio. La extensión y profundidad del programa de diseño dependerá de las características tipológicas del espacio comercial.

Por ejemplo, en el caso de locales con marca propia, la identidad corporativa constituye un complejo cuerpo funcional e identitario que trasciende la mera aplicación de la marca gráfica. En estos casos, el interiorismo del espacio comercial constituye el diseño de la experiencia de la marca. El local en sí mismo es la interfase identitaria entre la empresa y sus consumidores. Entonces, junto con la definición arquitectónica se realiza un manual corporativo exclusivo para la fiel reproducción del espacio en otras unidades futuras. Porque no sólo la cartelería, las marquesinas y la gráfica aplicada necesitan ser detalladas, sino el equipamiento, los revestimientos y hasta la disposición de los elementos funcionales debe ser especificado para garantizar una experiencia homóloga. Este trabajo es realizado particularmente para aquellos negocios basados en el otorgamiento de franquicias. Los elementos identitarios son:

- **arquitectura**
- **disposición de situaciones y circulación**
- **colores y materiales de revestimiento**
- **equipamiento**
- **comunicación gráfica**
- **marquesina**
- **vidrieras**
- **exhibidores**
- **iluminación**
- **música y olores**
- **otros.**

En el caso de negocios que no cuentan con local propio, la aplicación de marca resulta más acotada. Tal sería el caso de una marca de tés que ofrece elementos marcarios en bares o almacenes. En este caso, la identidad corporativa podría prefigurar los siguientes elementos:

- **señalética**
- **marquesinas**
- **comunicación gráfica**
- **exhibidores de producto**
- **material promocional**
- **otros.**

4

Cuando las marcas van al frente

4.1 ¿DISEÑAR O REDISEÑAR LAS VIEJAS MARCAS? *THAT IS THE QUESTION*

Sucede con aquellas marcas que han pasado por mil batallas. Son orgullosas, seguras y altaneras. Repletas de historias y anécdotas. Son el centro de atención en las reuniones íntimas y portan el reconocimiento de su comunidad. No tienen miedo de ir al frente y cuando son convocadas para ponerle el pecho a un nuevo producto, no lo dudan ni un instante; allí están nuevamente en la góndola o en el local de venta, exhibiéndose con el mismo honor con el que lo hacen en tantas otras familias de productos. Pero al igual que los viejos guerreros, estas marcas acarrean tantos galardones como cicatrices. Nunca pasan desapercibidas entre los lugareños, pero cuando salen a pasear por otros pueblos, se cruzan con colegas más jóvenes, o más cultas, que incluso hablan varias lenguas. Descubren a otras más ágiles o más poderosas económicamente. Ojo, se dicen para tranquilizarse, nosotras tenemos años aquí, somos la imagen de una empresa sólida que produce con excelente calidad y para corroborarlo repasan los tantísimos éxitos y contemplan las decenas de productos y servicios que han nominado.

Las marcas que van al frente, muchas veces tienen que correrse de ese lugar y tomar el mando de un ejército más diversificado. Es, para continuar con la metáfora militar, una decisión estratégica que en muchos casos implica profundos cambios en la cultura y en la organización de la empresa. En otros casos, donde el producto o servicio no se presenta tan diversificado, es necesario preparar esa marca para una pelea que se presenta cada vez más compleja y con mayores frentes a atender.

En este capítulo veremos los casos de dos marcas que, surgidas de su comunidad, han tenido que *aggiornarse* con diferentes estrategias para poder actualizarse y sostener la vigencia y el vínculo con sus usuarios, en haras de un mayor crecimiento y competitividad.

4.2 JUGANDO EL PARTIDO SIN LA CAMISETA. EL CASO DE PORTA HNOS, EL FERNET 1882, LOS VINAGRES CASALTA Y LOS NUEVOS PRODUCTOS

"Fuimos por una muela y terminamos operándonos todo el cuerpo", resume risueño José Porta, refiriéndose al proceso que comenzó con la

estrategia de la marca de su Fernet y terminó abarcando todas las líneas de productos y la identidad de la empresa Porta Hnos.

Este empresario cordobés, pícaro, hincha de Talleres, fanático de las motos y con un chiste siempre a flor de labio, es uno de los tres hermanos que conforman la cuarta generación de los Porta y es además el actual presidente de la empresa.

Con una larga trayectoria en la producción de licores, alcoholes, vinagres y derivados, los Porta decidieron encarar en el año 2005 el lanzamiento de un fernet en cuya fòrmula trabajaban desde el 2000. "Fue en ese proceso, y con la ayuda de un consultor y un diseñador, que pudimos comprender los errores que habíamos cometido hasta ese momento en el manejo de nuestras marcas", reflexiona el empresario. "Así fue como fuimos por una etiqueta y un *packaging* de fernet y nos dijeron que estábamos jugando el campeonato sin camiseta, justo en un país donde la gente muere por la casaca; terminamos cambiando primero el logo corporativo de la empresa y luego todas las marcas de nuestros productos y sus respectivas estrategias".

UNA HISTORIA DE INMIGRANTES

A finales del siglo XIX, unos inmigrantes provenientes de la región de Lombardía, Italia, se instalaron en la Provincia de Córdoba, donde establecieron la primera fábrica de licores de la Argentina.

Fue en el año 1882 que Vicente y Antonio Porta, emprendedores y visionarios, pusieron a andar la maquinaria que durante 128 años ha venido proveyendo de licores a todo el país.

Se trataba de reproducir, con las hierbas y frutas lugareñas, viejas recetas familiares que solían tomarse como digestivos o productos medicinales.

Esta suerte de botica industrial producía los brebajes y los embotellaba en damajuanas y toneles que eran repartidos en carretas por las cercanías y en tren hacia el interior.

El final de la Primera Guerra, junto con la incorporación de otros miembros de la familia al emprendimiento, impulsó el desarrollo de nuevos productos, sumando a los anteriores bebidas tales como el fernet, el anís, la grapa y el aguardiente.

Además de ser el sucesor de las dos primeras generaciones fundadoras, José Porta, padre del actual presidente, dividía su tiempo entre la empresa, que por aquel entonces contaba con 25 empleados, y la fun-

Los hermanos José y Fernando Porta.

ción pública. Pues José Porta padre era un hombre profundamente comprometido con la promoción de las políticas industriales que hicieron de Córdoba un sobresaliente polo manufacturero.

Debido a su cada vez mayor compromiso en los asuntos públicos, José Porta padre, convocó a su hijo, también de nombre José, a hacerse cargo de la empresa. Con solo 23 años, José Porta hijo, alias "el negro", recién diplomado como contador, tomó las riendas de la compañía, a la que luego se sumaron sus hermanos, Diego, Licenciado en Farmacia a cargo del área comercial, y Fernando, Licenciado en Química, en la dirección de producción.

La juventud, la pasión por los negocios y un deseo de innovación permanente llevaron a Porta Hnos. durante los 27 años de la gestión de José (h) y sus hermanos, a convertirse en la empresa líder en producción de alcoholes y vinagres de la Argentina, con 240 empleados, una planta industrial de 15.000 m2 cubiertos, un predio de 50.000 m2, y con exportaciones a 10 países, entre los que se cuentan Angola, Panamá, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Chile y los del Mercosur.

DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS A UNA EMPRESA DE MARCAS

La crisis del año 2001 les había pegado fuerte como a todas las empresas. Pero sobre todas las cosas, les había mostrado que contaban con una enorme cantidad de productos, muchos de los cuales competían en el día a día de la góndola sólo por el precio. "Nosotros creíamos que la teníamos clara, pero el consumidor veía algo contradictorio, desalineado, poco coherente", recuerda José.

Es que Porta Hnos. había sido siempre una empresa de productores. A fuerza de trabajo, inversiones y cuidado de la calidad en sus productos, habían ido creciendo poco a poco hasta convertirse en una fábrica centenaria. Pero esa historia, querida y reconocida por sus protagonistas, no estaba valorizada en sus productos emblema. "Estábamos decididos a salirnos de todos los mercados de *commodities* para competir de lleno en los mercados de mayor valor agregado, con productos diferenciados, consistente con la capacidad que teníamos y la idiosincrasia que nos había llevado a ser lo que ya éramos", afirma el empresario.

EL FERNET 1882 Y LA NUEVA IDENTIDAD. EL PRIMER PASO

Impulsados por la necesidad de reposicionar al Fernet Porta, un viejo producto de la familia con calidad estándar e identidad inexistente, convocaron a Fernando Moiguer, economista, especialista en branding y asesor de grandes compañías.

Los Porta habían tomado una audaz decisión: salir a competir, con su producto al Fernet Branca que sólo en la provincia de Córdoba, la capital de esta bebida, acusaba el 85% del *market share* (cuota de mercado).

El fernet es una bebida alcohólica amarga y oscura, elaborada a base de mirra, ruibarbo, manzanilla, cardamomo, azafrán y otras hierbas, que son maceradas en alcohol, filtradas y añejadas en toneles durante un período que puede ser de 8 a 12 meses. Posee una graduación alcohólica alta, del 45%, y en los comienzos, era utilizada sobre todo como digestivo. A partir de la guerra de Malvinas, comenta Porta, comenzó a ser consumido por un público cada vez más joven, que lo llevó a las discotecas combinándolo con colas. Hoy en día esta mezclase ha popularizado, y el resultado de ello es el conocido Fernet-Cola, un genuino producto cordobés que se expande por el país, y que José pretende imponerlo en el mundo.

Se hicieron innumerables pruebas, que fueron desde un mayor grado de parentesco con el líder, hasta una ruptura total en estilo, tipografía y colores.

La marca debía guardar ciertas proporciones respecto de la etiqueta para otorgarle una fuerte visibilidad y, por otro lado, era muy importante que remitiera a determinados estilos históricos que fueran coherentes con el carácter del nombre. En definitiva debía cumplir las funciones de marca, cartel y etiqueta.

En el año 2006, los laboratorios de la empresa concluyeron un desarrollo de casi 5 años de reformulación de una antigua receta que dio como resultado un nuevo fernet, ya que en las pruebas con los consumidores cordobeses el Fernet Porta no lograba ganarle en ningún caso a su competencia. Por otra parte, esta era la única bebida con la que la compañía no estaba logrando aceptación.

Para establecer el plan estratégico de marketing, la empresa y la consultora de Moiguer se sumergieron en un *workshop* de tres días. El programa que el equipo de trabajo trazó se basó aproximadamente en tres ejes: la idea de generar un bien cultural, la consigna de provocar un vuelco de buena influencia en la imagen de la compañía y el objetivo de estimular la percepción de calidad en el resto de los productos.

Rubén Fontana y Zalma Jalluf, de Fontana Diseño, fueron los diseñadores convocados para trabajar en el *packaging* y la identidad.

Una de las decisiones iniciales fue cambiarle el nombre al fernet, nominado como buena parte de los productos de la empresa, con la marca Porta. Es que, como sostiene el consultor, "el escudo no siempre se puede mandar a la primera línea de batalla".

"Nos dimos cuenta, entonces, del error que había significado usar el nombre Porta durante tantos años como marca para todo lo que vendíamos, con la confusión que eso generaba", reflexiona el empresario de modo autocrítico. Pero este cambio implicaba paralelamente reubicar a Porta como una marca aval para todas sus líneas, por lo cual debía rediseñarse su logotipo con el objeto de que éste pudiese cumplir con esa función.

Debido a la multiplicidad de usos y funciones, la marca Porta había sido sometida a una gran cantidad de modificaciones, en las que se había manipulado la tipografía y el pictograma infinidad de veces; las diferentes versiones, por su parte, convivían en los distintos productos de acuerdo al protagonismo que de manera intuitiva los dueños les habían otorgado.

El estudio Fontana se abocó a diseñar una marca que pudiera cum-

plir la función de paraguas y respaldo de las diferentes marcas de productos de la empresa, corriéndola del lugar de marca de fantasía que había adoptado hasta ese momento; y al mismo tiempo que pudiera constituirse en el signo basal identificador de la empresa.

José recuerda aquel día en que Fontana le mostró la nueva marca institucional de Porta.

"Fontana ya me había advertido que sus diseños no me iban a impactar de entrada. Porque las cosas que te deslumbran inicialmente, me dijo, también son las que te cansan más rápidamente; lo mío lo vas a ir apreciando con el tiempo".

"Y efectivamente así fue", comenta José. "Cuando vi la marca por primera vez, pensé, hmmm, esto mucho no me gusta. Al otro día dije mbué, no está tan mal. Al mes se me escapó un ¡Ahaá, mirá vos! Y al año exclamé un ¡ohh, que buena marca! Ahora, luego de 4 años, veo el logo de la empresa y digo: ¡que bárbaro, qué pureza!"

La decisión de rebautizar al viejo Fernet Porta era parte de una estrategia mayor de otorgarle el protagonismo principal en la batalla de las góndolas a los nombres propios de los productos. "Fue un poco por eso y otro poco por homenaje a los fundadores de nuestra empresa que optamos por ponerle 1882", acota José. Fontana y Jalluf recuerdan: "La empresa todavía no tenía decidido un nombre para el nuevo fernet cuando nos vinieron a ver. Un buen día nos trajeron 3 alternativas, entre las cuales estaba 1882. Nosotros no lo dudamos y sugerimos esta última, ya que nos corría de la competencia en el sentido en que no era un nombre sino un número" agregan los diseñadores.

"El peso de Branca en la góndola era muy fuerte. La legibilidad de su etiqueta quizás no era muy buena; sin embargo la historia y la penetración que ellos tenían en el público local no les exigían mayores esfuerzos al respecto. Por ello, el camino elegido en el diseño de la marca y el *packaging* de 1882, fue el de romper con la gráfica impuesta por el líder de la categoría", completan los diseñadores Fontana y Jalluf.

PORTA

una familia, una historia, una empresa

"Cuando vi la marca por primera vez, pensé, hmmm, esto mucho no me gusta. Al otro día dije mbué, no está tan mal. Al mes se me escapó un ¡Ahaá, mirá vos! Y al año exclamé un ¡ohh, que buena marca! Ahora, luego de 4 años, veo el logo de la empresa y digo: ¡que bárbaro, qué pureza!", evoca José Porta.

Los resultados fueron alentadores. El Fernet 1882 hoy participa de un 20 % del mercado de la provincia de Córdoba y de un 10 % a nivel nacional.

Se hicieron innumerables pruebas que fueron desde un mayor grado de parentesco con el líder hasta una ruptura total en estilo, tipografía y colores. Rubén y Zalma detallan "el proceso de aproximación a la solución definitiva suele tener un acotamiento estratégico y otro más táctico. En el caso de 1882, dentro del primer grupo se encontraban dos decisiones claves, la primera la de diferenciarse claramente del paradigma del líder, y la segunda, lograr que la etiqueta tuviera una entidad de marca tal, que se pudiesen ahorrar pasos en la instalación de la misma. Respecto de las cuestiones tácticas", señalan los diseñadores, "la marca debía guardar ciertas proporciones respecto de la etiqueta para otorgarle una fuerte visibilidad y, por otro lado, debía remitir a ciertos estilos históricos que fueran coherentes con el carácter del nombre. Queríamos que la marca fuera marca, cartel y etiqueta", completan los diseñadores.

"Cuando le presentamos nuestra propuesta a la empresa", recuerda Fontana, "al principio dudaron y nos pidieron alguna otra alternativa." Finalmente, en Porta aprobaron la primera. "Nosotros creemos que ése es un proceso lógico e inteligente", señalan los diseñadores al hablar de los empresarios, "ya que de la misma manera en que nosotros no hemos participado de todo el derrotero que los llevó a lograr una nueva fórmula para el fernet, y por consiguiente no estamos en condiciones de opinar sobre el tema de una manera rápida y liviana, ellos no tienen la gimnasia visual nuestra ni han sido protagonistas del laboratorio de experimentación que nos llevó a nosotros a realizar la propuesta que entendíamos era la más adecuada".

El lanzamiento se completó con una gran campaña creada por la agencia de publicidad Madre.

La estrategia trabajada por la consultora de Moiguer era ubicar a la marca 1882 en la cultura cordobesa, aprovechando vacíos que dejaba el líder de la categoría. Para ello, se realizaron diferentes *performances* artísticos y culturales en lugares de la capital mediterránea un tanto degradados. La campaña no tenía antecedentes en la empresa de los Porta. "Lo que sucedió es que se armó un *dream-team* excepcional", rescata el presidente mencionando a la consultora, el estudio de diseño y la agencia de publicidad; "teníamos un auto con caja de séptima", exagera Porta.

Los resultados fueron alentadores. El Fernet 1882 hoy participa de un 20 % del mercado de la provincia de Córdoba y de un 10 % a nivel nacional en esa categoría y es reconocido por los cordobeses por su marca.

"Hoy veo el 1882 y es una maravilla", se entusiasma Porta. "Con la

ayuda de Moiguer, Fontana, Zalma, Madre y todo el equipo de trabajo se logró decodificar y sintetizar en esa marca toda la historia del Fernet; el que ahora ve nuestro Fernet 1882, piensa que estuvo allí toda la vida ¡Y todavía no cumplió los tres años en el mercado!"

De manera análoga al Fernet, el nombre Porta se replegó hacia su lugar de marca aval y cedió el protagónico a "Vinagres Casalta".

VINAGRES, ACETOS, ALCOHOLES Y LICORES. EL EFECTO CONTAGIO.

Cuando los Porta arrancaron con la idea de lanzar un nuevo fernet se encontraban con un producto muy poco apreciado por los consumidores. No era el caso de sus vinagres, acetos y alcoholes, todas las categorías en las cuales eran líderes.

Catorce años después de adquirir una moderna planta acetificadora alemana, Porta pasó a ser el principal productor de vinagres y acetos del país. Similar posición ocupó en la producción de alcohol para consumo masivo e industrial y pasó a ser la primera empresa argentina en producir alcohol en gel.

Por ese motivo, encarar un cambio en esas líneas, representaba un riesgo aún mayor que en el caso del Fernet. No obstante ello, para Porta, ese camino era imprescindible y en línea con su estrategia de diferenciación y reposicionamiento de todos sus productos en los seg-

1 El canal de venta *on premise* incluye restaurantes, pubs y bares nocturnos.

mentos de mayor valor agregado.

El primer paso se dio con la línea de vinagres y acetos.

Al igual que con el Fernet, el nombre Porta se replegó hacia su lugar de marca aval y cedió el protagónico a "Vinagres Casalta".

La nueva marca de esa familia de productos nació para darle mayor dinamismo a una categoría muy poco desarrollada, donde Porta lideraba desde hacía años. Para ello construyeron la única planta concentradora de vinagre de la Argentina, incrementaron las variedades de estos productos y las reagruparon en cuatro versiones:

1. **Vinagres de mesa: vinagre de vino y manzana en botellas donde, además de las presentaciones estándar de 500 ml, 1000 ml y 1500 ml, se presentó como novedad un nuevo envase de 250 ml.**
2. **Novedades Casalta: vinagres de alcohol, refinado de aroma más suave, vinagre especial para escabeches y vinagre concentrado.**
3. **Tres versiones de vinagres de vino blanco con hierbas y especias: estragón, orégano y cayena.**
4. **Acetos balsámicos: clásico, tipo reducción, ahumado y de manzana.**

El diseño, nuevamente a cargo de Fontana, abarcó la marca, la botella, la tapa y la etiqueta.

Porta es una empresa totalmente integrada; posee destilerías, acetificadores, líneas de llenado, producción de envases y transporte propio, y cuenta además con normas ISO 9002 certificadas en todas sus divisiones. Por ello, el trabajo de diseño de los nuevos envases para la línea de vinagres fue un desarrollo conjunto entre el estudio y los ingenieros de la empresa abocados a esta tarea como parte de un único proyecto.

El vodka Nikov tampoco quedó afuera de la profunda intervención encarada por la empresa, sumando nuevas variedades saborizadas. Este vodka cordobés, que curiosamente fue exportado a Rusia, fue galardonado con 3 estrellas por el ITQI, Bruselas y calificado con 89 puntos por el Internacional Beverage Institute de Chicago, autoridad máxima en evaluaciones sensoriales de bebidas espirituosas.

En este caso, como lo había hecho con todos los otros productos, el estudio realizó un rediseño de la botella para dotarla de proporciones más acordes con las que se suelen utilizar en las barras del *on premise*[1]

de los barman y algunos ajustes en la etiqueta, para proveerle mayor madurez, sin quitarle el aire nocturno y llamativo que habitualmente tienen las botellas de vodka.

La misma línea se viene siguiendo con los alcoholes, aderezos y guindados: incremento de las variedades, agregado de valor en los productos existente y rediseño de las marcas y los *packaging*. Antes de que finalice 2010 todas las líneas de productos tendrán sus nuevas identidades.

"En cuatro años nosotros hemos alineado toda la comunicación marcaria, toda la identidad de producto de la empresa. Más aún, hemos modificado la cultura y pasado a ser una empresa con marcas de valor posicionadas al tope de cada categoría" afirma enfático José Porta.

Este contador, admirador de empresarios cordobeses como Pagani, Astori, Scarafia y Minetti, al frente de una compañía que produce 40.000.000 de litros, se ha propuesto a través de sus productos, desde Córdoba y siendo aún una Pyme, construir marcas de calidad y prestigio que trasciendan las fronteras del país. Y a la luz de los resultados, lo está logrando.

El vodka Nikov tampoco quedó afuera de la profunda intervención encarada por la empresa, sumando nuevas variedades saborizadas. Este vodka cordobés, que curiosamente fue exportado a Rusia, fue galardonado con 3 estrellas por el ITQI, Bruselas, y calificado con 89 puntos por el Internacional Beverage Institute de Chicago, autoridad máxima en evaluaciones sensoriales de bebidas espirituosas.

4.3 UNA COOPERATIVA TRADICIONAL QUE CAMBIA SU CARA PARA TRANSFORMARSE EN UNA EMPRESA COMPETITIVA DE TECNOLOGÍA Y COMUNICACIONES. EL CASO DE LA COOPERATIVA DE TORTUGUITAS

"Estábamos comenzando a salir del cascarón, dándonos a conocer un poco más, y nos dimos cuenta de que teníamos la sigla CCT que, junto a los clásicos dos pinitos del movimiento cooperativo, identificaban a nuestra cooperativa. Habíamos armado un hermoso stand en la exposición cuando alguien nos preguntó cómo nos llamábamos y ahí me salió COTORTEL (Cooperativa de Tortuguitas de Telecomunicaciones). Ese fue nuestro nombre hasta que unos años después encaramos todo el diseño de nuestra identidad e imagen", recuerda el arquitecto Miguel Angel De Céspedes, presidente de la Cooperativa.

Años atrás, el 25 de noviembre de 1967, en un salón de la Parroquia Fátima, un grupo de emprendedores comprometidos con sus sueños y sus patrimonios, fundaban La Cooperativa. En aquella época, en Tortuguitas, una localidad ubicada 30 km al norte de la Ciudad de Buenos Aires, había un solo teléfono público provisto por la que entonces era la única compañía de teléfonos de la Argentina, la estatal ENTel. Precisamente era esta empresa la que les había garantizado a los habitantes de Tortuguitas que los teléfonos llegarían, ¡en el año 2000!

Los comienzos del movimiento cooperativo se remontan hacia mitad del siglo XIX, cuando en 1848, en la ciudad de Rochdale, Inglaterra, un grupo de obreros textiles fue despedido por participar en una huelga. Estos trabajadores, motivados por la situación, fundaron una empresa llamada Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale (Los Pioneros de Rochdale), con un aporte inicial de cada uno de ellos de 28 peniques. Se dotaron de una serie de normas, las que constituyeron la semilla de los Principios Cooperativos, entre las cuales podemos mencionar:

1. **Libre adhesión y libre retiro.**
2. **Control democrático.**
3. **Neutralidad política, radical y religiosa.**
4. **Ventas al contado.**
5. **Devolución de excedentes.**
6. **Interés limitado sobre el capital.**
7. **Educación continua.**

"Teníamos la intención de cambiar nuestra imagen de forma tal que pudiésemos mantener los valores y el recorrido que durante tantos años había acumulado la cooperativa."

Al rescate de los 7 colores históricos del cooperativismo, protagonistas principales de la nueva marca, se lo reforzó mediante un sistema de identificación de un número similar de actividades de la Cooperativa, en línea con esa paleta. Esto permitió ordenar buena parte de la comunicación de la empresa que hasta ese momento se percibía caótica.

La Alianza Cooperativa Internacional, creada posteriormente en 1895, definió los principios cooperativos que hoy rigen al movimiento:

1. **Adhesión voluntaria y abierta.**
2. **Gestión democrática por parte de los asociados.**
3. **Participación económica de los asociados.**
4. **Autonomía e independencia.**
5. **Educación, formación e información.**
6. **Cooperación entre cooperativas.**
7. **Interés por la comunidad.**

Impulsadas por las corrientes inmigratorias de finales del siglo XIX, se crearon en la Argentina las primeras cooperativas agrícolas, muchas de las cuales fueron emplazadas en la provincia de Entre Ríos.

Corría el año 1959, cuando en una fría mañana de invierno, el escribano Edmundo Ascheri, presidente de la comuna de la pequeña ciudad de San Genaro, ubicada en el centro sur de la Provincia de Santa Fe,

pasó toda una mañana en la cabina pública del pueblo esperando una comunicación con la ciudad de Rosario, que por supuesto nunca llegó.

De regreso a su oficina, malhumorado, comentó con gente de su confianza, "esto no se soporta más, tenemos que hacer algo... formemos una cooperativa para resolver el problema de las comunicaciones..."[1]

Así fue como en agosto de ese año nació la primera cooperativa de comunicaciones de la Argentina. La segunda, a instancias del decreto 3566 firmado por el Poder Ejecutivo Nacional el 5 de abril de 1960, autorizando a ENTel a conectar redes privadas al sistema nacional, sería la Cooperativa de Tortuguitas con sus 100 socios iniciales.

Durante los primeros años de vida la cooperativa podía prestarles servicios solamente a sus miembros asociados. Para colmo, como la conexión a la red nacional de ENTel demoraba en ser aprobada, las únicas comunicaciones que podían realizarse eran locales.

El crecimiento entre el año de la fundación y 1996, cuando comenzó el proceso de desregulación del sector, fue lento, casi vegetativo, ya que de los 100 primeros socios iniciales pasaron a tener 3500 en esos 30 años.

1. Tomado de www.cooptelsangenaro.com.ar

En 1990 el Estado Nacional decide privatizar ENTel y se dan los primeros pasos hacia la desregulación del servicio.

En 1997 comenzó el período de transición y se elaboró el Plan de Liberalización de las Telecomunicaciones que establecía en una primera instancia la apertura a la competencia para la telefonía pública y posteriormente para las áreas rurales, servicios locales y de larga distancia nacional e internacional.

"En ese contexto las cooperativas fuimos obligadas a prestar el servicio de telefonía como un servicio público, lo que implicaba para nosotros pasar de ofrecer el servicio a cualquier usuario, fuera o no socio de nuestra cooperativa. Ahí comenzó el despegue", comenta De Céspedes. A partir de allí el crecimiento fue exponencial, agrega el presidente de la cooperativa, al punto de contar hoy con 22.000 abonados al servicio de telefonía fija y 6000 al de internet de banda ancha.

EL MOMENTO DE SALIR A COMPETIR

"Teníamos la intención de cambiar nuestra imagen de forma tal que pudiésemos mantener los valores y el recorrido que durante tantos años había acumulado la cooperativa, pero por otro proyectarnos al resto de la sociedad comunicando en el mismo nivel en que lo podían hacer empresas como Telefónica, Telecom o la competencia local", recuerda De Céspedes.

Ocurría que hasta el momento de la desregulación, la cooperativa tenía áreas protegidas y no contaba con experiencia en la dura competencia por captar nuevas cuotas del mercado.

A partir de entonces, a la Cooperativa se le abrieron numerosos frentes a resolver. Uno fue el propio Estado, que en aquella ola privatista se inclinaba porque los nuevos operadores de telefonía las absorbieran a todas. El otro fueron las propias telefónicas, que hicieron lo posible para hacerlas desaparecer. Y finalmente los usuarios, que imbuidos en la cultura antiestatal de la época, percibían a estos emprendimientos de capital social, como algo absolutamente devaluado.

La contrapartida de esta situación fue que el ingreso de nuevos jugadores al mercado les permitió acceder a mejores tecnologías, aunque de manera limitada por falta de crédito. También, empezaron a tomar contacto con otras cooperativas de las zonas aledañas con las que hasta entonces no habían tenido vínculo alguno.

Aprendimos a hacernos respetar por el Estado y a competir con las grandes multinacionales.

"En ese proceso de forzoso aprendizaje, aprendimos a hacernos respetar frente al Estado y a competir con las grandes multinacionales para que no nos sacaran el lugar que nos correspondía; además fuimos conociendo más de tecnología y, felizmente, nos dimos cuenta de la ventaja que representaba ser una empresa pequeña pero con una gran flexibilidad y un muy cercano vínculo con la comunidad" sostiene Miguel Angel, "lo cual nos permitió agilizarnos y reposicionarnos".

La década del 90 fue una etapa donde tanto las multinacionales como las cooperativas telefónicas hicieron mucho dinero. "La diferencia, aclara Miguel Angel, es que así como ellos repartían utilidades a sus accionistas, nosotros, por ser una empresa privada de capital social, reinvertíamos obligatoriamente nuestras ganancias. Fue un momento donde además de

tecnología, compramos un nuevo edificio, camionetas, etcétera", explica De Céspedes. "También comprendimos que nuestra empresa no se podía manejar como un kiosko y, por ende, debíamos profesionalizar las gerencias claves. Procuramos sumar a especialistas en los temas que no conocíamos. El resultado de todos estos cambios fue que la Cooperativa de Tortuguitas pasó a ser la segunda cooperativa en el orden nacional", evoca el presidente. "Nuestro mayor acierto fue entender que debíamos hacer esos cambios para poder tener una empresa que pudiese crecer con bases sólidas", prosigue orgulloso este arquitecto apasionado por su trabajo.

CONSTRUYENDO LA IDENTIDAD Y *AGGIORNANDO* LA IMAGEN

Antes de que comenzaran todos los cambios, la Cooperativa no se sentía todavía una empresa de telecomunicaciones; porque eran pequeños y brindaban aún un servicio muy precario, y tampoco eran una empresa abierta a la comunidad debido a los tantos años en los que se habían dirigido sólo a sus socios.

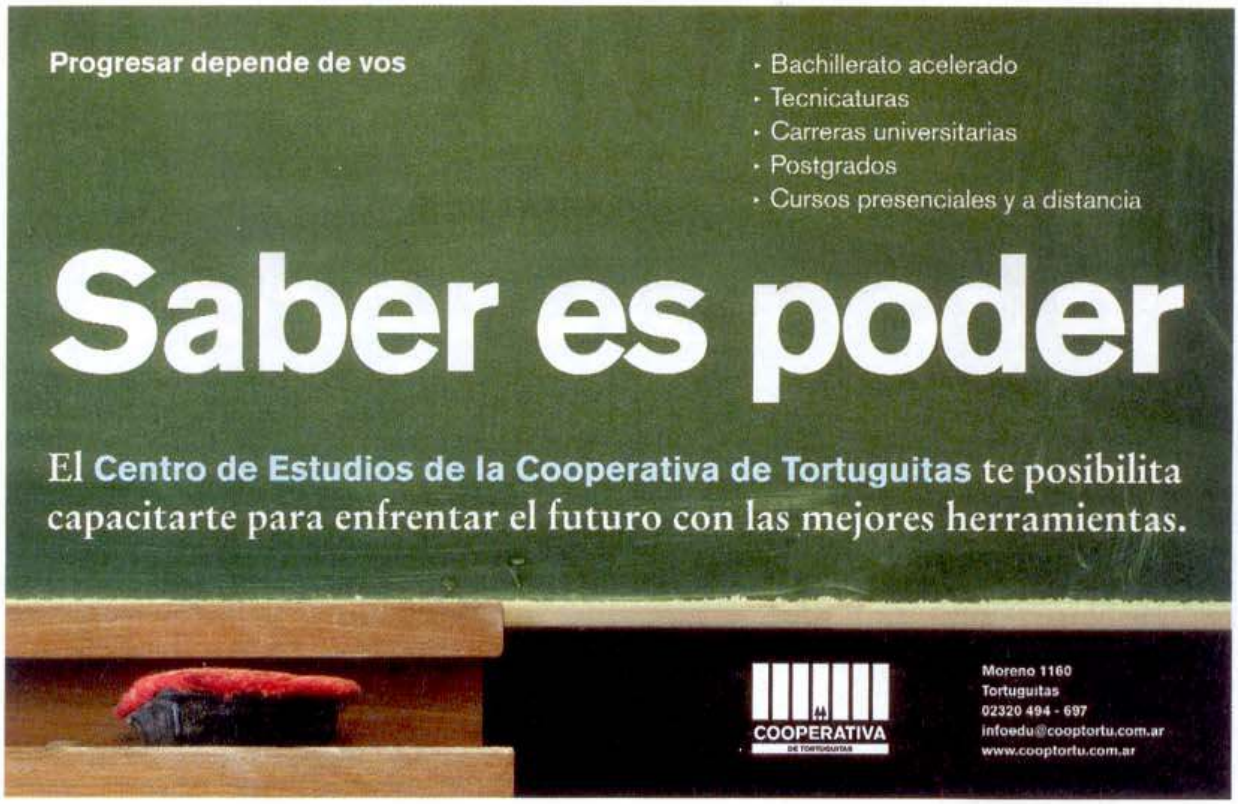
Para poner en consonancia la imagen de la Cooperativa con la nueva situación convocaron a Pump Diseño, el estudio de diseño y comunicación visual liderado por Lucas y Mauro López.

Los diseñadores se encontraron frente a una Cooperativa cuyo poco agraciado nombre era COTORTEL, Cooperativa de Provisión de Servicios Públicos de Tortuguitas Ltda., poseedora de una imagen tímida, muy localista y tan lejos del registro de las empresas de tecnología como del reconocimiento de su comunidad.

La primera decisión fue cambiar esa larga sigla y reemplazarla por lo que los profesionales consideraban era la manera en que la localidad reconocía a la empresa; para todos, era la Cooperativa de Tortuguitas.

"Sabíamos que si bien la actividad principal era la telefónica, el trabajo de la cooperativa excedía a ésta, y por ello propusimos que la marca no estuviera asentada en el universo de la telefonía", comentan los profesionales de Pump y agregan: "al rescate de los 7 colores históricos del cooperativismo, protagonistas principales de la nueva marca, lo reforzamos mediante un sistema de identificación de un número similar de actividades de la Cooperativa, en línea con esa paleta". De esa

Se sabía que, si bien la actividad principal era la telefónica, el trabajo de la cooperativa excedía a ésta. Por ello se propuso que la marca no estuviera asentada en el universo de la telefonía.



Se decidió realzar en el diseño del logotipo la palabra "cooperativa" con el objeto de poder comunicar los valores contenidos en ese vocablo.

manera a las actividades sociales les correspondía el violeta, a las deportivas el naranja, a las culturales el rojo, a las de telefonía el verde, a las de educación el celeste, a internet el azul y amarillo a las de turismo.

Miguel Angel aporta que "en el movimiento cooperativo, salvo en el caso del Banco Credicoop, ninguna cooperativa ha hecho uso de los 7 colores en sus marcas. De forma tal que nosotros pasamos a ocupar un lugar realmente distinguible y diferenciador dentro de este movimiento, apropiándonos del genérico".

El sistema de los 7 colores permitió ordenar buena parte de la comunicación de la empresa que hasta ese momento se percibía caótica.

Complementariamente al isotipo multicolor, Pump realzó en el diseño del logotipo la palabra "cooperativa" con el objeto de poder comunicar los valores contenidos en ese vocablo.

Apostar por una marca de tan alto perfil, que se apropiaba de alguna manera de los signos identificatorios del cooperativismo, y al mismo tiempo los potenciara comunicando el amplio abanico de actividades que realizaba la Cooperativa de Tortuguitas, resultó un acierto que fue rápidamente reconocida por la gente.

"Fue un proceso no exento de resistencias internas, pero poco a poco esa oposición fue cediendo ante la evidente calidad superadora de la nueva propuesta, frente a lo que hasta ese momento teníamos" comenta el presidente de la cooperativa.

En la calle, la nueva imagen fue bien recibida. "Lo que sucedía es que no estábamos en presencia de un reemplazo de símbolo", explica Mauro López, y agrega: "frente a la comunidad, claramente, no había símbolo".

A partir de allí, comenzaron a hacerse con la imagen de la Cooperativa de Tortuguitas los locutorios, los refugios, los teléfonos públicos, la flota de camiones, etcétera, conquistando poco a poco la atención de los habitantes de la localidad.

El programa de implantación de la marca fue sumamente abarcativo e incluyó una multiplicidad de soportes: la papelería institucional, los folletos internos, afiches, locutorios, parque automotor, libro de memoria y balance, señalética, las remeras del área de deportes, una *newsletter*, una revista, la página *web*, y también el desarrollo de una nueva marca: Yabirú, el servicio de internet de banda ancha de la Cooperativa de Tortuguitas. En este caso, la decisión fue dejar a la marca de la Cooperativa como marca paraguas frente a este nuevo producto. Lo mismo se está haciendo en el caso del próximo lanzamiento del servicio de telefonía celular.

Tonos y Pulsos es la revista mensual que llega a todos los hogares con la factura del servicio telefónico. Incluye información para los usuarios y un resumen de las actividades desarrolladas por la Cooperativa.

Lo que sucede es que luego de varios años de instalación e inserción en su comunidad, la marca de la Cooperativa de Tortuguitas, podía empezar a avalar el surgimiento de nuevas submarcas correspondientes a servicios específicos, impulsados y ofrecidos por la misma empresa.

El gran reconocimiento logrado a partir de la calidad del servicio y la mayor visibilidad de la cooperativa llamó la atención de los vecinos de San Miguel, una localidad contigua, que los convocaron para abrir una oficina allí y comenzar a prestar los servicios de telefonía.

Consultado acerca de si la fuerte impronta local de su nombre no

conspiró a la hora de ampliar el radio de acción de la cooperativa, Miguel Angel De Céspedes, sostiene que "en el caso de San Miguel nos vinieron a llamar y por eso nos sentimos orgullosos". La Cooperativa tiene una capacidad de respuesta frente al reclamo de un usuario que le permite resolver el problema en 22 horas. Algo que no lo hacen los grandes operadores, debido a que su foco está en la venta y no en el servicio técnico.

Siendo el de la tecnología un negocio de elevados costos fijos, la Cooperativa necesita crecer en número de abonados de manera permanente, algo que la diferencia de las grandes empresas que prefieren invertir en segmentos de mayor rentabilidad.

La implementación ejecutiva de los proyectos de diseño se articula entre el estudio Pump y un área interna de comunicación de la Cooperativa capacitada a tal fin por los primeros. Lucas López comenta que, en ese sentido, el volumen de comunicación de la empresa requería de una agilidad y velocidad de implementación que sólo se la podía dar un equipo propio. Se resolvió que el estudio cubriera las funciones de una consultora generalista y diseñara las piezas fundamentales de cada campaña o acción, mientras los diseñadores internos trabajarían en el día a día produciendo cada una de las piezas de comunicación que requiriese la Cooperativa. Mauro, del mismo estudio, completa: "es muy rescatable que como parte de la cultura de la Cooperativa se pueda generar valor local, dándole trabajo a profesionales de la propia localidad".

El presidente de la cooperativa acota: "Pump ha sido y es el responsable de nuestra imagen y de las decisiones estratégicas correspondientes a ella, pero también nos ha ayudado a formar la gente propia para que podamos caminar solos".

La comunicación está dirigida a públicos muy diversos. Por un lado, gente de los *countries* de la zona de alto poder adquisitivo, junto a sectores muy humildes que conviven en la misma área. Pero además, hay piezas dirigidas a los socios, como la memoria y balance, donde se necesita mostrar con claridad y calidad gráfica similar a la de las grandes empresas, en qué y cómo se aplican los recursos.

Hoy en día la Cooperativa tiene un peso mayúsculo en su comunidad. Por la gran cantidad de empleo que genera en la propia zona (un 75% de la nómina), por los 22.000 abonados que mantiene en el segmento de la telefonía fija, pero también por el gran número de actividades culturales, deportivas y educativas que promueven y realizan. Como dice su presidente Miguel Angel Céspedes "hoy la Cooperativa de Tortuguitas es la identidad del pueblo".

5

Branding y construcción de marca

5.1 EL DISEÑO ESTRATÉGICO Y EL MARKETING SE COMPLEMENTAN

Como se ha destacado anteriormente, las marcas, de a poquito van haciendo su entrada en el mercado para alojarse finalmente en un espacio objetivo preciso. Existen muchas acciones planificadas por las empresas que ayudan a ubicar a la marca en un nicho estratégico del mercado. Sin embargo, con instalarse no es suficiente. A diario se deberá continuar alimentando ese posicionamiento con nuevas operaciones estratégicas que colaboren a reforzar su vigencia. Estas acciones de comunicación empresarial de impacto o *branding* son lideradas por disciplinas como el diseño estratégico y el marketing. Se caracterizan por ser más veloces y agresivas que aquellas referentes a la identidad corporativa de base y están orientadas particularmente a captar la atención del público *target*.

OPERACIONES DE *BRANDING*:

1. **rediseño de producto para un evento particular**
2. **rediseño de producto para un público con características particulares**
3. **rediseño del producto al asociarse a otra marca posicionada (*partnership*)**
4. **diseño de colecciones limitadas de producto**
5. **publicidad encubierta.**

5.2 *ZAPPING* DE MARCAS. STEINBRANDING CAMBIA LA PANTALLA DE LA TV

Las oficinas de Steinbranding en el corazón del Palermo Hollywood porteño, son la muestra más cabal de la nueva manera de trabajar de los emprendimientos creativos.

Grandes espacios en doble altura, donde racimos de pantallas con jóvenes informales, dan vida a muchas de las imágenes que día a día vemos en nuestra querida y siempre criticada televisión.

Guillermo Stein, presidente y fundador de la empresa homónima, es un diseñador gráfico devenido empresario, que ha tenido la capacidad y la posibilidad de estar en el momento justo en que la TV de la

Argentina y el mundo comenzaban a cambiar su cara estática, austera y monótona, para convertirse en el festival de imágenes, colores, estilos e información que hoy vemos al encenderla.

La empresa de Stein es la responsable del diseño de la imagen de los canales argentinos América, Encuentro y Canal 7, así como de haber intervenido en las señales Hallmark Channel, Fox, Telefé, Canal á, elgourmet.com, Film & Arts, TV Azteca Mexico, Fox Sports, Discovery Kids, MTV India, Utilísima, Cosmopolitan España y Canal 13 de Chile, entre tantos otros.

Guillermo es hijo de Leon Stein y éste hijo de Manuel Stein, un inmigrante que dió origen a la fábrica de muebles Stein ubicada en el barrio de la Paternal.

Acostumbrado al penetrante ruido de las sierras, las lijadoras y el martillar de las tachas en los tapizados, León, con sus ochenta años a cuestas, les muestra con orgullo a sus clientes los brochures del estudio de su hijo.

Lejos quedó esa época en que León no podía explicar a sus amigos lo que hacía su hijo y le preguntaba: –¿Decime Guillermo, qué es lo que hacés vos?–

Y Guillermo, con una empresa al hombro que registra cerca de 70 creativos, con presencia en América Latina, USA, Europa y Asia, una decena de premios internacionales en su haber y con diseños que han impactado a millones de personas de todo el mundo, le respondía: –"Dibujos, papá, como siempre. Hago dibujos".–

Hoy, León, ya tiene su computadora y su cuenta de e-mail y se da el lujo de enviarle a su hijo noticias digitales sobre el mundo del diseño.

LA CORPORACIÓN AMÉRICA: EL GRAN LABORATORIO

Apenas bajado del avión con su flamante diploma de diseñador gráfico otorgado por la Bezalel Academy of Arts and Design de Jerusalem, Guillermo, volvía al país con el sueño de armar su propio estudio de diseño. Y decidió presentarse en un concurso de afiches organizado por el Centro de Arte y Comunicación CAYC de Jorge Glusberg.

Corría el año 1987 cuando Stein ganó el primer premio de esa compulsa en la que el destino quiso que lo auspiciara el empresario Eduardo Eurnekian.

Poco tiempo después, Eurnekian, en ese entonces un exitoso empresario textil que acababa de comprar una pequeña empresa de TV

Guillermo Stein, presidente y fundador de la empresa.

por cable llamada Cablevisión, lo citó en un bar de Palermo para consultarle si era capaz de hacer ahí mismo el diseño de un logotipo para Radio América, recientemente adquirida por el empresario.

Guillermo, un poco sorprendido por la propuesta, no se dejó amilanar y, tomando una servilleta, dibujó la palabra América y le preguntó si era una radio AM o FM. Eurnekian le respondió: "AM". Alegremente Stein le respondió: "¡qué suerte!". Engrosó las primeras letras AM y le dijo: "¡listo!". El empresario miró el dibujo y le dijo: "¡Te ganaste el almuerzo!".

Al otro día, Stein fue contratado por lo que más adelante sería la Corporación América y trabajó allí como Director Creativo del Departamento de Imagen Corporativa durante 14 años. En ese período convirtió la imagen del Canal 2 en una referencia insoslayable para el resto de los canales que siguieron sus pasos.

La historia se repitió cuando Eduardo Eurnekian en un almuerzo le encargó el logotipo de dicho canal. Stein le propuso continuar con el nombre América, con la perspectiva de la idea del multimedios, y dibu-

Diseño de imagen para el Canal 7.

jó un cuadrado partido en cuatro pintando de rojo, azul, verde y amarillo cada uno de los cuadrantes. El empresario miró el dibujo y le lanzó al diseñador:

–"¿Y por esto te tengo que pagar?"

Durante la gestión de Eurnekian, Cablevisión pasó de tener 3 canales a 65, convirtiéndose en la empresa de TV por cable más importante de América Latina. Muchas de las marcas e imágenes de las señales que se empezaron a ver por Cablevisión fueron diseñadas por Guillermo. Complementariamente trabajó en el diseño de la imagen de las radios América, Aspen, Del Plata y Metro y del diario El Cronista, todos productos del mismo grupo empresarial.

"Fueron años de una vorágine creativa inusual", comenta Stein. "Empecé solo y luego fui armando un equipo que llegó a tener en su momento 50 personas". Hacia fines de la década del 90, Eurnekian reorientó su estrategia y comenzó a desprenderse de todas las empresas vinculadas a los medios de comunicación.

Intervención en la imagen de canales de cable.

El empresario descontaba que uno de sus hijos dilectos lo seguiría acompañando en su derrotero. Sus próximos pasos estaban orientados a la gestión aeroportuaria.

Pero Guillermo decidió que ése era el momento de abrirse por su propio camino. Con la enorme experiencia adquirida en televisión y la convicción absoluta de que se estaba viviendo un cambio en la imagen de los canales de TV a escala global, que él podía aprovechar, consideró que ese momento era una gran oportunidad para abrir su propio estudio de *branding para broadcast* y comenzar a probar suerte como nuevo emprendedor.

EL NUEVO *BRANDING* DE LOS CANALES DE TV

Hasta los años 90 los canales de televisión comunicaban, lo que venía antes y después de la tanda, el próximo programa, o cualquier otro tipo de información que consideraran importante, a través de placas que en la mayoría de los casos no se movían ni eran diseñadas. Simplemente el

operador tipeaba en la rotuladora la información y así salía.

Fue tal vez Lou Dorfsman, un destacado diseñador neoyorquino, quien trabajando como Director de Arte primero y luego de Diseño Corporativo con rango de Vicepresidente para la CBS, comenzó a aplicar los criterios del diseño corporativo a los medios y específicamente a la TV y sus emisiones.

La irrupción de cientos de canales de televisión nuevos, impulsados por la masificación del cable, la segmentación cada vez mayor de la audiencia, la tremenda dinámica del propio medio y la incorporación de las computadoras personales en los estudios de TV, fueron los condimentos que impulsaron la necesidad de diferenciar y dotar de identidad a cada una de las señales.

Este proceso, al principio artesanal e intuitivo, se fue poco a poco profesionalizando, acompañado por el surgimiento de cursos y carreras especialmente concebidas para el *branding* aplicado al entretenimiento.

Stein señala: "los medios se dieron cuenta de que pasaron a ser una gran canilla abierta que no paraba de comunicar y que para comunicar bien era fundamental tener un buen diseño".

"La identidad corporativa de una empresa convencional y un canal de televisión tienen aspectos comunes y otros sustancialmente diferentes", indica Stein. "La TV tiene inmediatez, posee glamour, es consumida casi en forma instantánea. En general no funcionan las mismas reglas que para una empresa de otro rubro. La TV tiene sus propias reglas, que en la mayoría de los casos consiste en no tener reglas. Es una suerte de guerra salvaje para imponer novedad con tal de conseguir audiencia. En ese sentido se parece a un shopping center con sus vidrieras en constante evolución para atraer clientes."

"Lo similar tiene que ver con algunas reglas básicas del diseño que deben tratar de ser respetadas", prosigue Stein "que la marca tenga significado, que sea memorable, que esté morfológicamente bien resuelta. Lo que se le puede agregar en el caso de la televisión es que la representación de la marca permite el uso del movimiento y del audio para contar una historia."

"Los medios se dieron cuenta de que son una canilla que no para de comunicar y que, para comunicar bien, necesitan un buen diseño", comenta Stein.

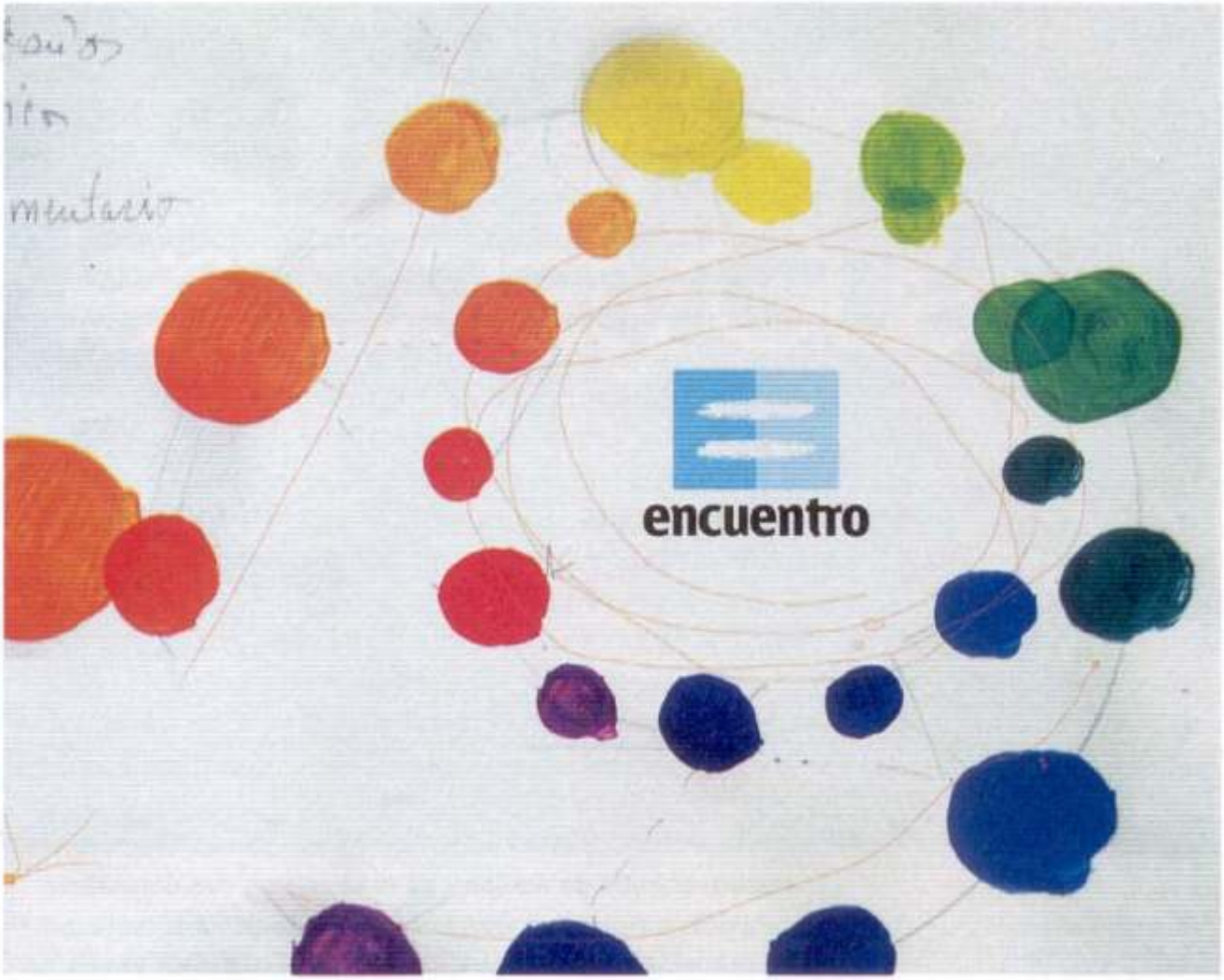
Por las características tecnológicas del soporte, una marca en la TV se puede representar en millones de colores, inclusive puede ser una fotografía. Pero sobre todas las cosas, una marca en un medio como éste reclama movimiento de manera permanente.

A diferencia de una empresa convencional, donde la identidad se construye a partir de la aplicación de la marca en la papelería, los productos, los folletos, la gráfica en los vehículos, los uniformes y los locales, en este caso, las aplicaciones son piezas audiovisuales que venden y prometen la agenda de la televisión.

"Al igual que cualquier otra compañía, los canales, cuando arman su programación, quieren anticipar y vender constantemente lo que van a dar, si lograron los derechos de la transmisión de los Oscar o los del Mundial de fútbol. La ventaja que tiene el canal es que, para comunicar esto, no tiene que imprimir un folleto, ni pintar sus autos o confeccionar sus uniformes. Simplemente debe armar la pieza audiovisual y mandarla al aire. En muchos casos este proceso es casi inmediato, como en los canales de noticias, en otros puede llevar no mucho más que algunas horas, pero en todos los casos la velocidad es la constante", explica el especialista y afirma: "si este trabajo es realizado por profesionales, todas esas piezas concebidas como parte de un programa de diseño le van a otorgar a la señal una identidad distinguible".

Dentro de las piezas que se suelen diseñar para un proyecto de *branding* en TV, explica Stein, tenemos:

1. LAS PROMOCIONES. **Son piezas audiovisuales con diferentes tipos de duración y contenidos. Pueden ser piezas de programación diaria, mensual, de lanzamiento o de temporadas, etc. Estas pueden tener apertura, cierre, pisados de horarios o todas las cosas. Dentro de las promociones hay gráficas que refuerzan el horario del programa, los actores, los directores, las características distintivas del mismo, etcétera. En el diseño inicial se considera cómo armar la promoción, cómo editarla y cómo pos-producirla. De esa manera, a iguales películas en diferentes canales, se obtendrán diferentes promociones.**



"Trabajamos sobre los conceptos básicos que el canal se propuso transmitir: Encuentro significa Educación y Equidad. Es decir: Encuentro = Educación y Equidad", comenta Stein.

2 PIEZAS MENÚ. Son aquellas piezas que anticipan el o los próximos programas conformando una suerte de menú o agenda de programación.

3 IDENTIFICADORES MARCARIOS DE LA SEÑAL. Son historias en movimiento que suelen culminar con la marca del canal. Estas historias pueden ser de muchos tipos, guionadas o no, y están vinculadas a la morfología de la marca. Pueden tener que ver con historias de temporadas (Navidad, eventos, etcétera). El sentido es reforzar a través de estas historias la identidad del canal.

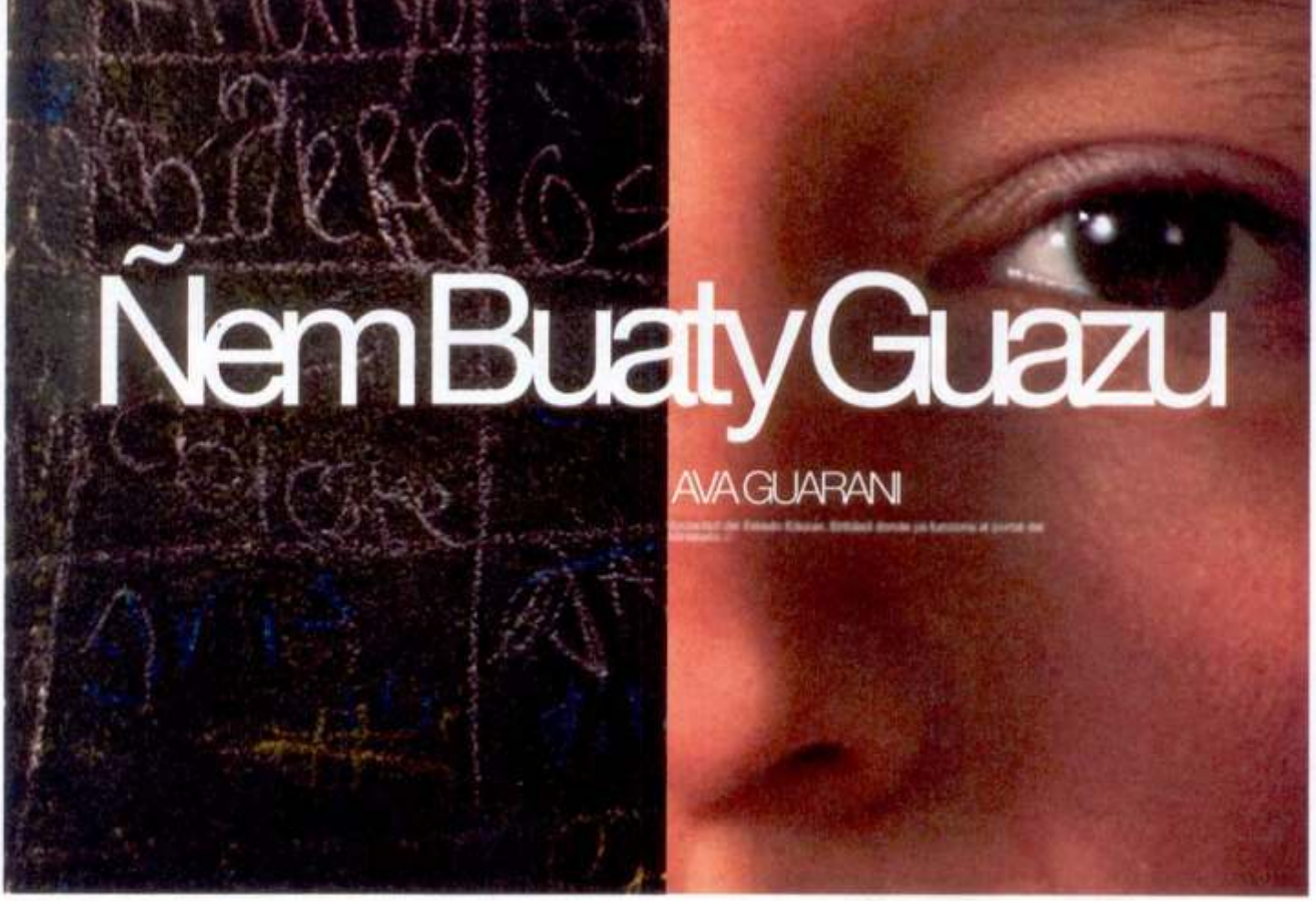
4 PIEZAS DE CONTENIDO INSTITUCIONAL. Son piezas que hablan del canal, de su historia, su gente, sus objetivos. Son piezas muy cuidadas, ya que hablan de los valores institucionales y permanecen al aire por más tiempo que las piezas de programación.

5 PIEZAS DE DISEÑO QUE ESTÁN EN LA PANTALLA CONSTANTEMENTE. Una de ellas es el logo. Esto fue cambiando con el tiempo. Al principio la tendencia era no ponerlo, luego fue colocarlo chiquito o semitransparente, luego en colores y más tarde en movimiento.

Al respecto, Guillermo recuerda cuando apareció en movimiento el cubo de América en la pantalla y fue duramente criticado porque molestaba. "Hoy en día es ampliamente aceptado porque al televidente, mientras mira su programa favorito, le pasan una promoción, le suena el teléfono, su hijo cambia de canal constantemente y entretanto, él o ella sigue cocinando. En la pantalla, actualmente, conviven el programa y una multiplicidad de elementos, además del logo, que anticipan programas, eventos o entregan información." Stein arriesga que en no mucho tiempo esos elementos van a comenzar a ser auspiciados.

Esta tendencia a sobreimprimir información en la misma pantalla, desafía al diseñador de pantalla a tratar de ordenar y atemperar el impacto negativo que esta suerte de invasión informativa y promocional puede crear en el televidente.

6 PANTALLA DE CRÉDITOS. Hay canales que achican la pantalla de los créditos al final de una película para insertar alguna pieza de promoción.



Stein indica: "Cuando nos encargan un trabajo de *branding* para un canal diseñamos todo este conjunto de piezas audiovisuales que pueden ser 60 o 600. A veces trabajamos de cero en el diseño total y otras nos toca intervenir sobre un *branding* previamente diseñado".

Las piezas audiovisuales en TV venden y promueven la agenda de las mismas.

EL *BRANDING* DEL CANAL ENCUENTRO

En el mes de mayo del año 2005, a través del Decreto N° 533/05, fue creado el canal Encuentro bajo la órbita del Ministerio de Educación y como parte de Educ.ar Sociedad del Estado. En diciembre de 2006 fue reconocido por la Ley de Educación Nacional N° 26.206 y, el 5 de Marzo de 2007, comenzó su transmisión.

Desde el comienzo de su fundación el canal se propuso ser una señal cultural y educativa que quebrara el prejuicio existente acerca de la calidad de programación y comunicación de un canal público. Inspirado en las mejores experiencias realizadas en Canadá, la Televisión Española y algunas más cercanas en Méjico y Brasil, su primer director,

Tristán Bauer, luego de dos años de análisis y trabajó con diferentes equipos de profesionales, decidió hacer una fuerte apuesta por la calidad y el lenguaje audiovisual de la propuesta, a partir de los contenidos didácticos que pretendían transmitir.

Guillermo Stein, enterado de la apertura de un concurso para diseñar la identidad de Encuentro, no dudó en presentarse impulsado por un fuerte deseo de realizar un trabajo que trascendiera el aspecto comercial y pudiera ser legado de las nuevas generaciones en el país. Una vez informado de que habían ganado la competencia, lo primero que le dijo a Bauer fue que el nombre era difícil. Tristán le hizo una larga disquisición acerca de sus fundamentos y Stein consideró rápidamente que debía ubicarse en el lugar de diseñar y no erigirse en el dueño del proyecto.

"Encuentro", comenta Guillermo, "nació del gesto de Tristán y de la pasión que puso en ese proyecto. Armó un equipo, lo hizo crecer y lo consolidó para que pudiera estar a la altura de esa ambiciosa propuesta."

La marca está concebida a partir de dos trazos de tiza, elemento paradigmático de las aulas, que grafican el signo "igual" a partir del cual se estructura el encuentro de las dos E mayúsculas que le dan forma al isotipo. Complementariamente una animación tipográfica que nace del alfabeto, va decodificando el nombre del canal.

"Trabajamos sobre los conceptos básicos que el canal se propuso transmitir: Encuentro significa Educación y Equidad. Es decir: Encuentro = Educación y Equidad", comenta Stein y agrega: "tanto la gente del canal como nosotros pensábamos que una señal dedicada a la educación no debía ser necesariamente aburrida y podía perfectamente sostener un estándar de calidad audiovisual similar a cualquier otro canal local o internacional de la grilla".

El resultado fue excelente. Sin publicidad, ni costosas campañas, el canal se fue posicionando a través del boca a boca, ganando en prestigio, reconocimiento y audiencia. La imagen fue galardonada con los prestigiosos Premios Promax/BDA a la identidad corporativa de canales de TV, entregados por la Broadcast Design Association (BDA) de Estados Unidos.

BRANDEANDO PARA EL MUNDO

Entusiasmado por la experiencia de intervenir en proyectos de orden público o con fuerte arraigo en la cultura y la tradición local, Stein-*branding* continuó trabajando para el diseño de la nueva imagen del Canal 7 y de la empresa YPF.

La empresa cuenta con tres directores creativos que responden a Stein.

Otro importante desafío fue el pedido que el canal Fox Sports les realizó al solicitarles un rediseño de la imagen del canal más sus 28 programas. La señal buscaba una identificación homogénea a lo largo de las regiones del Cono Sur, México y la parte hispanoparlante de Estados Unidos.

"Fue un trabajo que nos llevó más de un año. Hay que considerar que si el *branding* de un canal es un trabajo de hormiga, todo este proyecto con los 28 programas incluidos fue realmente extenuante. No obstante la experiencia ha sido un gran reto para nosotros. Primero porque nadie quiere tener 28 programas iguales. Todos tienen que ser los mejores, más innovadores y superar a los anteriores. Por otra parte la imagen del canal debía lucir homogénea en las tres regiones", explica Stein.

De alguna manera, el trabajo para Fox fue una experiencia comparable a diseñar la imagen de un *shopping center* con la de todos sus locales incluídos.

Guillermo se entusiasma con sus proyectos en India. Es un lugar exótico adónde nunca soñó llegar y desde el cual un buen día lo llamaron por teléfono para solicitarle varios trabajos. Uno de los últimos y más novedosos ha sido para el canal joven ZEE de aquel país. Stein se

1. Wikipedia. Sitio web en el cual de manera permanente se está escribiendo y actualizando una enciclopedia universal de contenidos libres, editable por cualquier usuario. www.wikipedia.org

ríe cuando comenta el día en el que lo convocaron y le pidieron un UGC. ¿Perdón, un qué? preguntó el diseñador ya acostumbrado a las constantes mutaciones del lenguaje del medio y a la permanente invención de nuevas palabras. UGC, *User Generated Contents* (generación de contenidos por el usuario), le dijeron del otro lado. Se trataba de un canal UGC, también conocido por las siglas CGM o medios generados por los consumidores, donde los contenidos y la programación los hacen los jóvenes televidentes. Una suerte de Wikipedia[1] en versión televisión. El estudio tuvo que resolver los aspectos tecnológicos, además de velar para que la imagen de pantalla sea de calidad profesional a pesar de ser los contenidos generados por aficionados.

Para sostener esa capacidad de respuesta que les ha permitido diseñar desde cero cerca de 30 canales e intervenir unos 30 más, esta dinámica Pyme argentina cuenta con 3 directores creativos que responden a Stein: uno para TV, otro para identidad corporativa y el tercero para contenidos. No obstante ello, los nuevos trabajos que ingresan a la empresa, suelen repartirse de manera concertada. Junto a los directores creativos trabajan los *project managers* o líderes de proyectos, que manejan equipos de profesionales especializados en comunicación, redacción, dirección de arte, fotografía, diseño gráfico, ilustración, diseño 3D, edición audiovisual y música.

Todo este gran laboratorio de diseño conforma el Área Creativa, que se complementa con el Área de Producción y el Área de Administración.

Además, Steinbranding cuenta con otras unidades de negocios Air*branding* y Laboratoon.

Relajado en el cómodo sillón de su espacioso despacho, Guillermo recuerda aún el día en que le dijo a su ex empleador y mentor Eduardo Eurnekian que no iba a continuar con él y que abriría su propio estudio creativo. El hombre de negocios, acostumbrado a manejarse en el lenguaje que más conocía, le preguntó:

–¿Cuánto pensas ganar con este estudio?–

Guillermo imaginaba todos los proyectos que iba a hacer para el mundo, pero no había reparado en esa cuestión, y no supo qué contestar.

–Decime cuánto, le reiteró Eurnekian. ¿Un millón, dos, diez?–

El diseñador no atinaba a responderle al pragmático hombre que tenía enfrente. Pero balbuceó:

–Y, diez millones.–

–Bueno, yo te doy un cheque por esa cifra y seguís con nosotros.–

–No, pero usted no me entiende, yo quiero armar un gran estudio,

Cheeky potenció un lugar vacante, como lo era el de la moda de los bebés y niños, inyectándole todo su universo lúdico, cambiante, glamoroso y fuertemente estimulante para el consumo.

un laboratorio creativo que se proyecte al mundo...–

El empresario dio por terminado el asunto, no sin antes, con un dejo de escepticismo, desearle suerte en su nuevo camino.

Pasada una década de aquella decisión, Guillermo Stein aún no sabe si algún día llegará a la cifra que se le escapó en esa curiosa reunión. Pero en el medio de su estudio y habiendo trabajado en los proyectos y con los canales que en su momento anheló, se siente feliz. Es que, de alguna manera, pudo construir una empresa argentina con calidad mundial, haciendo lo que siempre supo y amaba hacer: diseñar.

5.3 UNA MARCA GRANDE PARA LA MODA PEQUEÑA. EL CASO CHEEKY

Fue en el garaje de su casa junto a su hermano, mientras corría el año 1994, cuando Patricia Fraccione se animó a cortar y armar sus primeras prendas para chicos.

Hija de una familia tradicional de la localidad de Tres Arroyos, *top model* en la década del 70, madre de 5 niñas y aficionada a la pintura y

las artes, Patricia decidió un día que tenía que imprimirle un giro a su vida. La idea comenzó a madurar en su tercer embarazo, pero recién tomó forma unos años después, cuando le comentó a su actual socio y ex marido, el empresario textil Daniel Awada, su plan de empezar a diseñar ropa para niños, cansada ya de no encontrar variedad para su numerosa prole.

"En aquel momento", cuenta la emprendedora, "las únicas propuestas que existían eran las de Coniglio y Flojos, una marca con buenos diseños pero muy pequeña".

El nombre elegido para la nueva empresa fue Cheeky Child (niño pícaro), para dejar en claro que el concepto de la marca iba a estar unos cuantos grados corridos del estereotipo formal, uniforme y "rosiceleste", de los antiguos infantes. Los usos y costumbres mantuvieron sólo el adjetivo, y de esa manera Cheeky a secas, se convirtió en el símbolo que canalizaría los sueños empresariales de Fraccione.

PERDIENDO LA VERGÜENZA

Por su profesión, Patricia siempre había estado en contacto con el mundo de la moda y de las grandes capitales. Le encantaban las charlas con los diseñadores amigos, verlos trabajar y opinar.

Con aquellas imágenes impresas en su alma, las ideas inspiradoras de las revistas de la época y unas telas compradas en la calle Alsina compradas junto a su marido, tomó fuerzas, y comenzó a ofrecer ella misma las primeras prendas confeccionadas mediante el sofisticado sistema del "hecho en casa".

"Salir a vender la primera colección fue uno de los momentos más terribles de mi vida, porque significaba exponerme a la dureza del rechazo o a la indiferencia. Me daba una enorme vergüenza cuando alguien me decía: –Mirá, yo le compro a Coniglio–; por suerte había otros a los que les encantaba y de esa manera compensaba el día", recuerda aquellos primeros momentos la empresaria.

Ya con un año y medio de trajín en la calle, su marido Daniel se sumó al proyecto para fortalecer el costado empresarial y comercial, dada su

Patricia Fraccione junto a su hija Nadine.

amplia experiencia en el rubro. Pero recién cuando pusieron pie en el Alto Palermo, con su primer local, la historia de Cheeky comenzó a tomar vuelo.

El Alto Palermo Shopping fue el primero de los grandes centros comerciales que de manera controversial se emplazaron en una zona neurálgica de la Ciudad de Buenos Aires, donde hasta hacía algunos años había funcionado la Cervecería Palermo. Inaugurado en el año 1990, rápidamente se convirtió en la plataforma obligada de las marcas, principalmente de ropa, que buscaban catapultar su facturación.

"En aquel momento, estábamos preparando la colección con talles de 2 a 8 años. Un conocido, que se dedicaba al alquiler de los locales del *shopping* me dijo:

–Está muy bien, pero yo necesito ropa de bebés.–

Patricia, consciente de la partida que se jugaba le respondió:

–Te prometo que para la próxima temporada, te hago bebés.–

–Bueno, pero aunque sea traeme ahora algunos dibujos para que los pueda ver.–

"Entonces fui, corte las telas, las pegué en los cartones y le llevé los dibujos".

–Perfecto, si vos haces esto con buena confección, yo te doy un localcito.–

"Y así fue como con un local de 30 m2, en el que apenas entrábamos, toqué el cielo con las manos", rememora nostálgica Patricia. "Estaba orgullosa de que el principal *shopping* de la Argentina confiara en nosotros y al mismo tiempo se nos abría una ventana para que nuestra propuesta de color y diversidad de modelos pudiera tomar contacto con el público masivo".

Ya con la presión de esta nueva etapa, Patricia comenzó a sumar millas investigando en las grandes ferias de moda infantil. Pasó por la Pitti Bimbo de Florencia, la Feria Internacional de la Moda Infantil (FIMI) de Valencia, la Play Time de París, la Just Kids de Amsterdam y por todas aquellas donde pudiera nutrirse de nuevos conceptos e ideas.

Cheeky ocupó, estimuló y potenció un lugar vacante como lo era el de la moda de los bebés y niños –segmento hasta ese momento desatendido en el país–, inyectándole todo su universo lúdico, cambiante, glamoroso y fuertemente estimulante para el consumo. En Europa marcas como Petit Bateau, Bonpoint o Monnalisa ya estaban muy bien posicionadas en este nicho creciente, y empresas como Coniglio en Argentina, de gran éxito inicial y propuestas más conservadoras, comenzaron a instalar ese cambio cultural.

Pero fue con la aparición de Cheeky que el paradigma del negocio cambio definitivamente. Con su ropa colorida, práctica y desfachatada, su agresiva gestión comercial y un manejo de la marca y la imagen tan diferente a lo conocido hasta ese momento en la categoría, Cheeky logró liderar ese mercado incipiente y convertirse en muy poco tiempo en su referente indiscutido.

LAS CHICAS (Y LA EMPRESA) CRECEN. CÓMO QUIERES QUE TE QUIERA, LA NUEVA MARCA DE LA COMPAÑÍA.

Primero fue el local del Alto Palermo y luego siguieron dos, tres, cuatro y tantos otros locales propios más. Héctor Borrell, gerente comercial de la compañía, señala que un momento crítico en el crecimiento

Otro gran hito de Cheeky fue la realización del cambio total en la ubicación y, sobre todo, en el look del local del Unicenter Shopping.

de empresas como Cheeky, es cuando hay que decidir si seguir multiplicándose con locales propios o convertirse en una franquicia para organizar la expansión con nuevos socios estratégicos. "Esto implica", prosigue Borrell, "un cambio cultural muy importante hacia adentro de la empresa, sobre todo en una como la nuestra que permanentemente se nutre de nuevas ideas; a partir de las franquicias todas esas ideas requieren ser sistematizadas y documentadas de manera tal de poder replicarlas de igual modo en todas partes. Eso nos permitió tener una cobertura casi total en el país y comenzar la expansión hacia América Latina".

Para Patricia, el otro gran hito que pudo percibir en la evolución de Cheeky fue el momento en el que realizaron un cambio total en la ubicación y sobre todo en el *look* del local del Unicenter Shopping, bandera indiscutida de la empresa. "Nunca me voy a olvidar ese momento en el que caminabas por el nuevo local recién inaugurado y la gente decía, 'pero esta es una marca extranjera'. Creo que esa decisión y la calidad con la que se pudo resolver, nos colocaron en otro nivel de per-

cepción de la marca", agrega la empresaria.

Un capítulo aparte merece la aparición de la segunda marca que Cheek SA, propietaria de Cheeky, lanzó al mercado como producto de una evolución natural y si se quiere biológica. "Aunque no lo quieran creer, *Cómo quieres que te quiera*, surgió porque no encontraba ropa para comprarle a mis nenas cuando llegaron a los quince años", exclama Patricia.

"Corría el año 2004 y estaba con mis hijas Nadine y Denise buscando qué comprarles para una fiesta de 15; ellas llorando por el Shopping porque nada les terminaba de gustar. La ropa de Cheeky ya no la querían y las otras marcas eran extremadamente llamativas." "Entonces fue ahí que decidí comenzar a hacer ropa para ese segmento" recuerda Patricia.

Cómo quieres que te quiera fue un fenómeno de marca y comercial desde el primer instante que salió al mercado. Conquistó primero el corazón de las madres de las quinceañeras, siempre preocupadas por qué comprarles a sus exigentes hijas, y casi simultáneamente a las pro-

pias beneficiarias.

Hernán Gálvez, gerente de marketing de la empresa, agrega, "las madres dejaban a sus hijas en el local, relajadas se iban a tomar un café, al rato volvían y pagaban sabiendo que todo lo que estaba en la bolsa era correcto, que no iban a encontrar nada fuera de lugar. Y por otro lado," prosigue el ejecutivo, "la marca *Cómo quieres* les posibilitó a las chicas sentirse cómodas y seguras, ni muy niñas, ni salteando etapas en un período bien conflictivo de sus vidas".

El nombre para la marca fue producto también de la espontaneidad y naturalidad con la que se tomaron mucha de las decisiones de la empresa. Mientras viajaba en su auto junto a su hija Belén y una amiga española de ésta, Patricia prestó atención al juego de trabalenguas que de manera graciosa la invitada le recitaba a la primera; "comoquieresquetequiera si elquequieroquemequiera nomequiere comoquieroquemequiera" repetía hasta el infinito. Cuando Patricia llevó la propuesta a la empresa, la resistencia, sobre todo del sector masculino, fue mayúscula, pero a fuerza de perseverancia terminó imponiéndola y hoy el público femenino *teen*, habla de *Cómo quieres*, como parte de su vocabulario habitual.

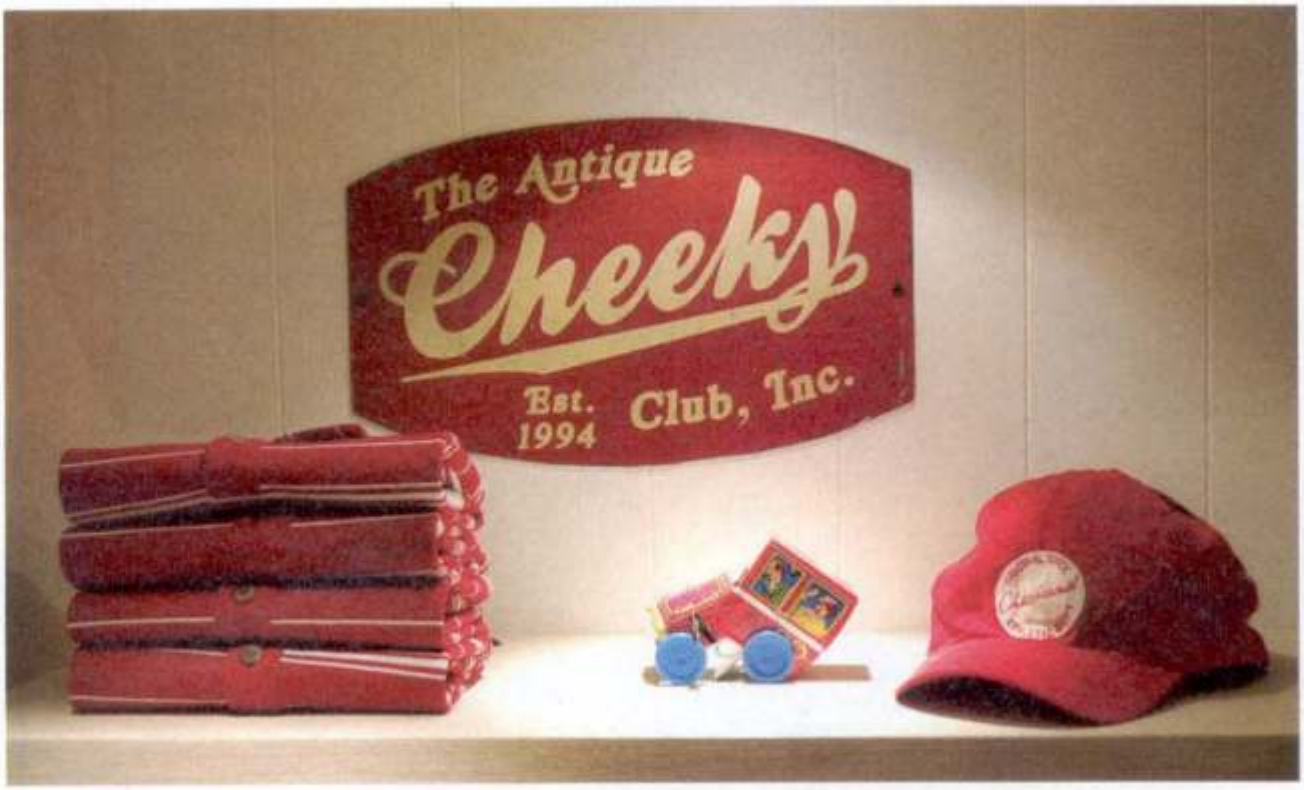
El nivel de lealtad que ha conseguido la marca ha sido realmente impactante, comentan los ejecutivos. El desfile de *Cómo quieres* es el más solicitado en el Buenos Aires Fashion Week, donde lo disfrutan con pasión cerca de 1900 chicas. Las promociones y premieres son inmediatamente recibidas por las adolescentes y lo devuelven participando íntegramente vestidas con la ropa de la marca.

Una de las características de la industria de ropa para chicos, acota Borrell, es que busca fidelizar al cliente desde que recién nace. En el caso del tándem Cheeky-Cómo quieres, mientras la primera cubre hasta los 12 años, la segunda lo hace a partir de los 13.

Lo difícil, cuenta Patricia, son las edades de transición. "Las nenas de 12 años ya quieren vestir la ropa de *Cómo quieres*, por ello las mamás nos piden que bajemos los talles, pero esa no es nuestra política".

INTEGRANDO LA CREATIVIDAD *IN HOUSE*

Cheeky cuenta con un equipo creativo totalmente integrado dentro de la empresa, ya que luego de varios ensayos con diferentes agencias de publicidad, concluyeron que nadie mejor que un equipo propio, totalmente consustanciado con los valores de la marca, bien formado y alta-



Hoy Cheeky cuenta con un equipo creativo totalmente integrado dentro de la empresa, bien formado y altamente especializado en el diseño y la comunicación de la ropa para niños y adolescentes, capaz de articular los infinitos proyectos que desde la Dirección de Producto se proponen.

Con una clientela que abandonaba la infancia, la aparición de *Como quieres que te quiera* fue la evolución natural y si se quiere biológica de Cheeky.

mente especializado en el diseño y la comunicación de la ropa para niños y adolescentes, podía elaborar y ejecutar articuladamente los infinitos proyectos que desde la Dirección de Producto se proponían.

Patricia, la cabeza de éste área, es la que a partir de sus viajes, donde la acompañan las dos diseñadoras que son su mano derecha, dispara los conceptos que regirán las nuevas colecciones tanto de Cheeky, como de Cómo quieres. La tercera marca de la empresa, Patisserie, que apunta a una ropa muy sofisticada para bebés, es manejada por Nadine, una de sus hijas.

La "bajada" de Patricia irradia en las diferentes áreas, que son 7: Cheeky Bebés, Cheeky Nenas, Cheeky Varón, Accesorios, Calzados, Patisserie, y Cómo quieres que te quiera. A su vez, cada una de estas áreas tiene su propio equipo de desarrollo de producto. Ellos suelen trabajar unas 5 o 6 líneas para cada colección: está la línea más formal, la más informal, la más deportiva, la más "jeanera", etcétera. Y para cada temporada predomina una, que da el tono que la distingue, como por ejemplo la línea romántica en la colección "París".

El armado de las campañas, por su parte, también se articula con el concepto de la colección. Sin embargo, la gran innovación para el segmento de moda de chicos, que esta empresa instaló ya hace varios años, ha sido el de "destino", una ciudad de la Argentina o del mundo, que le provee el condimento de ambientación y contexto necesarios para hacer de cada una de las presentaciones de cada temporada algo memorable.

Posiblemente nominar a cada propuesta con el nombre de alguna ciudad, idea hoy ya instalada en numerosas marcas, haya sido en su momento una de las acciones de *branding* de mayor recordación, por impacto y sostenimiento en el tiempo.

"Primero lo hicimos con ciudades del interior de la Argentina", cuenta Fraccione, "y era como un juego donde a la gente le encantaba participar, ya que iba acompañado de promociones con viajes". Más

El de *Cómo quieres...* es el desfile más solicitado en el Buenos Aires Fashion Week. Lo disfrutan con pasión cerca de 1900 chicas.

tarde siguió en diferentes ciudades del mundo.

Para ello buscan locaciones que estén en armonía con la paleta de colores y la propuesta de la colección. Así fue como Cuzco fue la ciudad elegida para presentar una línea folk donde predominaban los colores fuertes: base de gris y marrón, combinados con rosa, lacre, amarillo y azul eléctrico. En otra oportunidad optaron por la isla griega de Santorini, con sus casas mediterráneas y el azul del mar como fondo. Allí se produjo la campaña de nombre homónimo, cuyos productos resultaron ser indumentarias de bambula, jersey y algodón en estilo *vintage*, con colores celestes, blancos y turquesas. Gálvez comenta que hoy en día, después de tanto tiempo de trabajar con el concepto de destino y habiendo visitado China, Rusia, Marruecos, Sudáfrica, Canadá, Grecia y Francia, entre tantas otras, la diferenciación pasa por una producción que le sume impacto a la locación. Un ejemplo último de ello ha sido la colección "Londres", para una línea muy de estilo inglés.

Una particularidad de la marca Cheeky ha sido la gran capacidad de su logotipo de mutar y readaptarse, asumiendo la doble función de marca institucional y de fantasía, algo similar a lo que hizo la señal MTV cuando revolucionó la imagen de la pantalla del cable.

"La moda es cambio" sostiene Patricia,"y el cambio se tiene que verificar en los productos, los locales, la comunicación y en nuestro caso también en la marca".

Hernán Gálvez acota: "la marca Cheeky tiene un nivel de instalación y confiablidad tal, que nos podemos dar el lujo de manipularla sin costo alguno, por la complicidad y la confianza que logramos con nuestros clientes; es más, ellos esperan estos cambios",

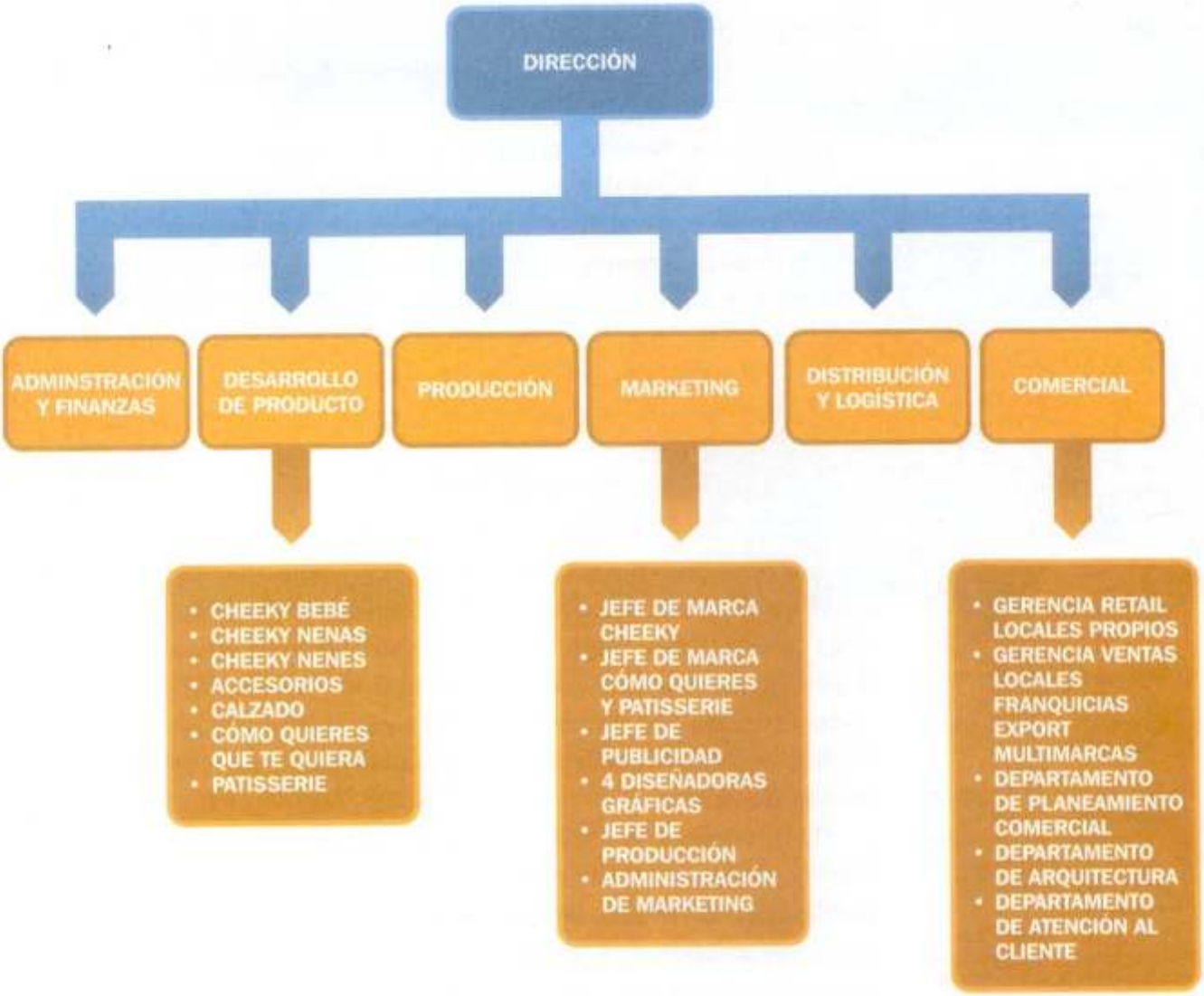
Cheeky también fue la primera marca de chicos en llevar adelante campañas gráficas publicitarias de manera masiva, siguiendo el canon imperante para las marcas de ropa para adultos.

Como se mencionó antes, los locales de Cheeky han sido espacios pensados para transmitir los valores y la cultura de la marca.

Una de las últimas apuestas fuertes fue la ampliación y renovación de su local bandera en el Shopping Unicenter. Una espaciosa y naturalmente iluminada superficie de 600 m2, que no resignó el estilo *vintage*[1] que caracterizó a los locales de la empresa desde que se rediseñaron en el año 2006. Desde entonces y con la colaboración de un especialista en ambientaciones y diseño de *retails*, los locales de Cheeky se vistieron con pisos de madera teñida, muebles antiguos, numerosos juguetes de las décadas del 50' y el 60', pequeñas sillas tamaño jardín

ORGANIGRAMA

DE CHEEK S.A.



1. La palabra vintage es un vocablo de origen inglés que significa vendimia. Previo a su uso generalizado, esta expresión ya era empleada por las distintas bodegas, para referirse a los vinos surgidos de sus mejores cosechas. Este anglicismo se utiliza especialmente para referirse a la moda y el diseño posteriores a 1900.
La atracción por lo vintage deriva de diversas razones, entre las que se pueden citar:
Exclusividad: La mayoría de los productos vintage fueron producidos en pequeñas cantidades.
Calidad: La confección y fabricación de este tipo de prendas y objetos suele ser exquisita.
Materiales: Los géneros y materiales utilizados son nobles, de gran calidad y elevados costos.
Valor económico: Su valor se incrementa según la época a la que pertenece
Historia: Los consumidores de este tipo de prendas y objetos dan gran valor añadido a su carga histórica. De hecho, los principales lugares para adquirirlos son precisamente anticuarios.
Acabado: El gusto por los detalles y elementos decorativos, está realzado con un esmero del que suele carecer la moda actual.
Estilo: Lo vintage está asociado a personas creativas y de gusto refinado. Tal es el valor actual de lo vintage, que las casas de moda están recurriendo a esa estética en sus nuevas colecciones.
Ver www.wikipedia.com

de infantes, machimbres, colores en las puertas y mucho patinado en mesas y objetos.

La gran apuesta en Unicenter le sumó al estilo ya impuesto, un amplio sector de juegos con un carrusel de estilo francés, *flippers* y numerosos y variados tipos de entretenimiento para los niños. Los espacios de exhibición de producto se ampliaron y se agregó un living elegante y confortable para que los padres y abuelos agotados de tanto trajín, puedieran tomarse un respiro.

"Fue sumamente emocionante ver a los abuelos lagrimeando junto a sus nietos y hablándoles acerca de esa bicicleta de la vidriera o del tocadiscos de pasta, similares a los que ellos tenían cuando niños", cuenta Patricia, orgullosa. "Nos pusimos todos a buscar viejos juguetes, y fue así como aparecieron el duravit, la máquina de coser Norita, las cocinitas y heladeritas de metal y las radios antiguas".

En distintas escalas y tamaños, que nunca pueden ser menores a los 80 m2, Cheeky va reproduciendo en sus 200 locales, ese espíritu que le da sentido y unidad a la marca, confiriéndole una magia y atracción que la hace diferente del resto.

También los locales de *Cómo quieres que te quiera*, son constructores de vínculos y guiños. Los placenteros livings permiten a los padres de las *teens* esperar sin impaciencia los interminables tiempos que sus hijas se toman para elegir y comprar. Reforzando su propuesta romántica, la marca se apropia de un imaginario adolescente alejado de las zonas de riesgo. Los contrastes suaves entre las tonalidades más vivas y las más neutras, sugieren una justa combinación de diversión y contemporaneidad.

"La gran conexión entre esta marca y las chicas", comenta Gálvez, "nos ha llevado a editar un periódico de nombre *Mucho*, con noticias e información del mundo *teen;* la web a su vez es un espacio de encuentro donde a través del Club de Cómo quieres, los blogs y el Facebook, las ex-niñas comparten historias y vivencias." Con el antecedente del *website* de Cheeky, visitado por 1.500.000 de personas al año, el área a cargo de Gálvez está evaluando nuevas formas de organizar ese espacio comunitario que genera la marca *Cómo quieres*.

La estructura de la empresa incluye 6 gerencias, que responden a la Dirección. Lo distintivo es que la Gerencia de Producto está en cabeza de Patricia, una de las directoras de la empresa, lo que la coloca en un nivel estratégico, confiriéndole a la empresa una cultura claramente alineada con la búsqueda de conceptos y el desarrollo constante de

productos novedosos fuertemente articulados con la construcción de la marca y la comunicación.

En apenas 16 años, Cheeky pasó de ser un emprendimiento "garaje", a una poderosa empresa con 1000 empleados, 3 marcas emblemas que producen en conjunto 10.000.000 de prendas al año y sostienen 200 locales con presencia en todo el territorio argentino y latinoamericano. Ha presentado sus colecciones en los mejores salones de moda de niños del mundo y es reconocida por su calidad y diseño por los más calificados competidores internacionales.

Sin perder el espíritu Pyme que le dio origen y que, aún en la gran escala, le confiere calidez y cercanía, el equipo de Cheeky no descansa, soñando con nuevos destinos para sus actuales marcas e incubando pacientemente las que están por venir.

A partir de la apertura de franquicias todas las ideas innovadoras requieren ser sistematizadas y documentadas de manera tal de poder ser replicadas de igual modo en todas partes.

CONTACTOS

MICRO Automación
Rosana Ridolfi
54 11 4001 1900
www.micro.com.ar

Brea, García Barra y Asoc.
Guillermo Brea
info@breagarciabarra.com
www.breagarciabarra.com

Ciltma
Analía Nancy Gramis
54 11 4481 6658
contacto@ciltma.com.ar
www.ciltma.com.ar

Total Tool Milano/Buenos Aires
Juan Kayser
54 11 4781 8022
info@totaltool.com.ar
www.totaltool.com.ar

Porta Hnos.
Inés Castro
54 351 493 8400
porta@porta.com.ar
www.porta.com.ar

Moiguer Compañía de Negocios
Fernando Moiguer
info@imase.com.ar
www.moiguer.com

Fontana Diseño
Rubén Fontana/Zalma Jaluff
54 11 4855 1077
info@fontana-d.com
www.fontana-d.com

Cooperativa de Tortuguitas
Gustavo Pietragallo
54 2320 49 1111
www.cooptortu.com.ar

Pump Diseño
Lucas López/Mauro López
54 11 4780 2759
estudio@pumpd.com.ar
www.pumpd.com.ar

Steinbranding
Angeles Panelo/Guillermo Stein
54 11 4011 5555
info@steinbranding.com
www.steinbranding.com

Cheeky
Héctor Borrell/Hernán Gálvez
54 11 4717 8600
www.cheeky.com.ar

1 CLÍNICA DE DISEÑO

LOS INVITAMOS A EXPLORAR NUESTRA GUÍA PARA EL AUTODIAGNÓSTICO. ¡ADELANTE!

Lea las siguientes afirmaciones y decida cuan cerca se encuentra su empresa de cada una de estas. Marque 3 si la afirmación es bastante exacta a su realidad, 2 si se aproxima relativamente y 1 si definitivamente se encuentra muy lejana a su situación actual.

1) ¿SABEMOS HACER VALER NUESTRA MARCA ?

SISTEMA DE PRODUCTO	3	2	1
1 Cuando iniciamos nuestro negocio decidimos invertir recursos en el diseño profesional de la marca.			
2 Hoy contamos con un manual corporativo que respetamos y hacemos respetar por todas las personas involucradas en la reproducción de marca.			
3 Cada elemento que parte de nuestras instalaciones acarrea marca. Y esta es aplicada según las especificaciones técnicas de su diseño.			
4 Todas las comunicaciones institucionales conllevan nuestra identidad corporativa. Así, contamos con un formato estándar diseñado para cada aplicación.			
5 En relación al tipo de comunicación, reflexionamos acerca de qué variante de marca aplicar (isologo, logotipo, isotipo).			
6 Contamos con la información técnica necesaria para reproducir de modo fiel nuestros colores identitarios (CMYK, RGB y equivalente Ral para pinturas).			

SUGERENCIA

HASTA 8 PUNTOS. ¡Ha invertido pocos recursos en la creación y gestión de su marca! Recuerde que la marca es el capital intangible más valioso para cualquier empresa o emprendimiento. Al igual que un espacio de venta o un producto, la marca necesita ser elaborada, mantenida y cuidada por profesionales de su disciplina. Intente hacer gestionar sus comunicaciones por un profesional *free-lance* o estudio de diseño a medida de su empresa y verá como ahorra recursos a mediano plazo. Las comunicaciones, cuanto más efectivas y prolijas, más impacto provocan en el mediano plazo. ¡Confíe en quienes más entienden de esto!

DE 9 A 14 PUNTOS. Usted valora las productos y las empresas que se destacan por ser primeras marcas. Pero quizás, hasta el momento, no haya creído que su propia marca puede alcanzar esa categoría. No importa cuan económica sea su oferta, cualquier nicho de mercado es válido para ser reconocido como una marca sólida con buena presencia y prolija en sus comunicaciones. Trate de confiar la gestión de la marca a profesionales idóneos. El diseño no es un recurso exótico o sofisticado, sino más bien una fuerza mensurable en horas de trabajo. ¡Sepa delegar responsabilidades!

DE 15 A 18 PUNTOS. Evidentemente usted sabe valorar su marca y cuida cada detalle de reproducción. Los recursos invertidos en estas operaciones darán sus frutos a mediano y largo plazo. Y será el capital más valioso que haya podido construir. Continúe apostando a la calidad y el diseño. ¡Adelante!

2 ¿CUÁN COMPLETO ES NUESTRO SISTEMA IDENTITARIO?

SISTEMA DE PRODUCTO	3	2	1
1 Contamos con una marca profesionalmente diseñada.			
2 Las tarjetas personales y la papelería comercial han sido diseñadas por un profesional gráfico que supo respetar el diseño original de marca.			
3 Nuestros empaques de conjunto, a pesar de ser cajas estándar, acarrean marca a través de etiquetas, cintas institucionales o sellos.			
4 La página web ha sido desarrollada como una pieza más de comunicación. Su diseño gráfico se encuentra en sintonía con la identidad de la empresa. No posee sólo un logo aplicado.			
5 Sabemos claramente cuáles son nuestros colores institucionales y solemos aplicarlos en elementos complementarios, como ser: carpetas, publicidades o equipamiento de oficina.			
6 El uniforme de nuestros empleados fue desarrollado como un elemento identitario más, en sintonía con la identidad original de nuestra empresa.			

SUGERENCIA

HASTA 8. Probablemente usted cuente con una marca gráfica que lo representa. Sin embargo, el resto de la identidad empresarial no ha sido una de sus prioridades. Recuerde que todo acción emana identidad, lo quiera usted o no. Mejor proyectar su imagen que dejarla librada al azar. ¿O acaso cada vez que sale a la calle usted no se viste acorde a la agenda del día?

DE 9 A 14. La identidad empresarial es un elemento que ha sido proyectado en su empresa. Sin embargo, en el día a día, no se controla su fiel reproducción. Trate de no descuidar cada aspecto identitario que lo representa. Recuerde que una imagen sólida siempre colabora en la construcción de marca. Siéntase respaldado por un profesional del diseño que colabore en sus actividades de comunicación. ¡Adelante!

DE 14 A 18. Su empresa posee una identidad fuerte y controlada. En general, las inversiones en comunicación son generosas y cuidadas. Recuerde también refrescar su imagen con operaciones estratégicas más efímeras. La identidad se mueve en dos niveles, uno de base y otro de impacto. ¡Esta dupla lo ayudará a mantener vigente su imagen empresarial!

3 ¿SABEMOS CONSTRUIR MARCA? LA ACTITUD DE LA EMPRESA

Frente a cada una de las siguientes situaciones, elija cuál de las tres acciones representa la actitud de su empresa.

1. Nos han contactado de un periódico para publicar nuestros productos en una nota periodística (no publicitaria).

A Inmediatamente seleccionamos aquellos productos más acordes al medio, los discutimos con nuestro responsable comercial y enviamos las fotos en alta definición acompañadas del archivo original del logo de la empresa. Por suerte contamos con un excelente banco de imágenes de nuestros productos.

B Hacemos sacar a alguno de nuestros empleados unas fotos del *showroom* con nuestra cámara y las enviamos.

C Pasamos el contacto a nuestro vendedor, el se lo patea a nuestra secretaria y así sucesivamente. ¡Los medios siempre tratan de robarnos tiempo!

2. Un estudio de mercado nos informa que nuestra marca está perdiendo posicionamiento.

A Nos reunimos con los distintos gerentes de área dentro de la empresa. Definimos nuestro mercado *target* y planificamos un

plan estratégico que abarque el rediseño de un producto, el relanzamiento de marca y publicidad en medios.

B Decidimos destinar un poco más de recursos a nuestra publicidad tradicional.

C No nos preocupamos, pues las ventas hasta el momento no se han visto comprometidas.

3. Decidimos empezar a vender nuestros productos en locales multimarca hasta el momento inexplorados.

A Nos reunimos con nuestro gerente de venta y el estudio de diseño que nos provee servicios. Definimos la estrategia de comunicación en estos nuevos puntos. Y desarrollamos un sistema marcario flexible que se adapte a cada nuevo espacio comercial (afiches, exhibidores y cenefas).

B Observo qué han hecho nuestros competidores en estos espacios y desarrollo algún elemento que se compare al de ellos.

C Espero que las ventas despeguen. Más adelante, en aquel punto de venta que mejor funcione, podría llegar a proveer un exhibidor modelo.

SUGERENCIA

MAYORÍA DE C. Quizá malas experiencias lo llevaron a actuar con excesiva cautela. Pero toda empresa que no se regenera termina muriendo. Deje participar a profesionales del diseño en la renovación de su oferta y de la identidad empresarial. ¡No se achique!

MAYORÍA DE B. Usted sabe que no puede escaparle a los cambios. Y a pesar de que su marca podría ofrecer mucho más, hasta ahora prefirió jugar en la B. Trate de rescatar valores identificables con su nicho del mercado. ¡Una empresa diferenciada genera muchas ventajas!

MAYORÍA DE A. Usted es una persona que sabe que no toda operación estratégica da frutos directos. Asume riesgos y proyecta pensando en el mediano y largo plazo. No deje de responder con velocidad a los cambios: su mayor capital son su marca y sus clientes. ¡Adelante!

GLOSARIO

accesibilidad. Posibilidad de tener acceso.
autenticidad. Calidad y carácter de verdadero o autorizado.
beneficios concretos e intangibles. Conjunto de provechos que obtiene un consumidor a través de la compra y el uso de un producto o servicios. Ej.: Un iPhone ofrece a su usuario ambas categorías de beneficios. Porque no sólo le permite hablar por teléfono y chequear Internet (la conectividad es un atributo concreto), sino que también lo posiciona como una persona sensible por el diseño y las nuevas tecnologías (el posicionamiento es un atributo intangible).
brand. Vocablo inglés utilizado en la jerga empresarial para definir a la marca o signo gráfico legalmente registrado que representa a una empresa o producto.
capitalización. Ahorro y factibilidad de conversión en capital monetario de los bienes y recursos de una empresa.
código cultural. Sistema compartido por una sociedad en relación a los modos y los medios de uso de los signos y sus significados.
diferenciación. Acción de conferir valores distintivos en un producto o servicio para ser destacado de sus competidores.
diseño estratégico. Especialización del diseño orientada a la generación de acciones de diseño directamente alineadas a una estrategia concreta de la empresa.
diversificación. Multiplicación, a partir de la diversidad, de aquello que constituía una actividad única de una empresa. Estas nuevas actividades pueden estar relacionadas o no con la actividad original de la empresa. Por ejemplo, una empresa dedicada a la fabricación de jaleas podría diversificar su actividad ofreciendo en nuevos canales otros productos que compartan su materia prima de base. O también podría ofrecer dentro de su canal de venta original otro producto comprado a un tercero. Ambas acciones responden a una diversificación de actividades.
estilo de vida o *lifestyle*. Conjunto de preferencias y actividades característicos de un grupo de personas.
familia tipográfica. Conjunto de alfabetos compuestos a partir de un mismo modelo o diseño de letra.
franquicia. Establecimiento comercial sujeto a operar bajo las condiciones estipuladas en un contrato de licencias (empresa que autoriza a un tercero a usar su marca y comercializar sus productos).

identidad corporativa o empresarial. Conjunto de rasgos o informaciones que individualizan o distinguen a una empresa y la hacen reconocible y diferenciada de otras.
ilegibilidad (de una marca). Imposibilidad de ser correctamente leída.
interfase. Intervalo de contacto entre la empresa y el cliente. Ej.: El punto de venta es la interfase natural entre el consumidor y la marca.
isotipo. Símbolo gráfico no textual que representa a una marca.
legibilidad (de un marca). Posibilidad de ser leída.
licencia. Autorización concedida a un tercero para reproducir una marca o producto.
logotipo. Representación textual de la marca a partir de un desarrollo tipográfico.
manual corporativo. Documento que reúne toda la información técnica pertinente a la marca, sus aplicaciones y demás elementos identitarios.
marca. Signo gráfico legalmente registrado que representa a una empresa o producto.
marca gráfica. Signo visual esencial que representa a una empresa.
naming. Vocablo de origen inglés utilizado en la jerga empresarial para definir el nombre de una empresa, producto o servicio.
nicho de mercado. Segmento del mercado que representa a un grupo de consumidores objetivo.
***partnership* o asociatividad.** Acuerdo entre dos o más empresas para compartir la operación y ganancia de una gestión comercial que es fruto de la sumatoria del grupo.
posicionamiento. Posición que le es asignada por el mercado a un producto, marca o empresa dentro de su escala valorativa y en relación a otros productos de la competencia.
productos *commodity*. Materias primas no diferenciadas o productos que sólo cubren necesidades primarias. Son bienes comercializados bajo tasas reguladas y contratos estandarizados. La clasificación de los mismos se realiza a través de variables mensurables, como pueden ser el tamaño de un grano de trigo o el tiempo desde la cosecha de una fruta.
productos diferenciados. Mercancías que se distinguen de los bienes primarios por ofrecer beneficios extras sobre otros genéricos de su misma clase. Por ejemplo, si la marca es reconocible y acarrea valor, o si el producto presenta una justa adecuación ergonómico-funcional para un público determinado, eso es ser diferenciado.
programa de diseño. Sistema de bloques temáticos a ser desarrollados a lo largo de un proyecto de diseño.

público objetivo o consumidor *target*. Cliente detectado o definido como objetivo para una empresa.

punto de venta o boca de expendio. Espacio en el que se venden mercancías. Un sitio Web, un quiosco o un supermercado son tres bocas de expendio con características diversas, pero todas posibles de ser utilizadas por una misma empresa para la venta de sus productos.

rediseño. Actividad creativa y técnica para la modificación de un producto o servicio existente con el objetivo de conferirle nuevos atributos.

reproducibilidad (de una marca). Posibilidad de ser reproducida.

Revolución Industrial. Periodo histórico comprendido entre la segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX, en el que la economía basada en el trabajo manual es reemplazada por la industria.

tipo. Modelo o diseño de una letra determinada.

tipografía. Arte y técnica de componer tipos para comunicar un mensaje.

trazabilidad. Registro de los movimientos físicos de un producto, durante la producción y el consumo del mismo.

valor intangible. Activos inmateriales pertenecientes a una empresa que poseen un valor monetario y que son factibles de ser vendidos. Tal es el caso de los derechos de autor, de una marca registrada o de un modelo industrial.

versatilidad (de una marca). Facilidad de una marca para variar y multiplicar su forma de aplicación sin comprometer sus atributos esenciales.

DISEÑO E INNOVACIÓN

PARA PYMES Y EMPRENDEDORES

- ¿Cómo hacer para que su marca sea la más reconocible en su categoría?
- ¿Cómo ser coherente en la comunicación de sus productos y empresa?
- ¿Cómo comunicar eficazmente con bajos presupuestos?
- ¿Cómo comunican las empresas que se dirigen al público y aquellas que lo hacen con otras empresas?

Este tercer libro de la Colección Diseño e Innovación para Pymes y Emprendedores analiza la importancia del diseño de la marca y la identidad, en productos y empresas, como elemento de diferenciación estratégica. Desmenuza cada una de las componentes que constituyen el sistema de identificación de la organización y el conjunto de sus aplicaciones. Estudia casos exitosos de branding en empresas de los más diversos rubros y de las más variadas escalas.

Casos libro 3

- Micro Automación
- Ciltma
- Porta Hermanos
- Cooperativa de Tortuguitas
- Steinbranding
- Cheeky - Cómo quieres que te quiera

Clarín pymes

gloc consultoría en diseño e innovación

ISBN 978-987-07-1020-2

9 789870 710202