

**PROYECTO DE GRADUACION**  
Trabajo Final de Grado

**Rediseño y reposicionamiento de una marca.**  
RAVANA

María Gabriela Viteri Alarcón  
Cuerpo B del PG  
Febrero-2009  
Diseño Gráfico – Imagen Empresaria  
Facultad de Diseño y Comunicación  
Universidad de Palermo

Agradecimientos.

En primer lugar, quiero agradecer, a mi familia por su amor y cariño incondicional, por ser mi pilar, mi apoyo. Por la confianza que depositaron en mi al darme la oportunidad de poder prepararme profesionalmente. Por enseñarme que cada esfuerzo tiene una recompensa.

A mi hermano Iván, por su cariño, por compartir conmigo esta etapa de mi vida.

A mis amigos, que han sido los perfectos compañeros de aventura, con quienes he compartido estos últimos años en Buenos Aires. Gracias Pao, Piwi, Gina, Pancho.

A los docentes de la Universidad de Palermo, por haber compartido sus conocimientos y experiencia en esta etapa de aprendizaje y sobre todo por su predisposición permanente.

A todos, mil gracias.

## Índice

Introducción.	7
<b>Capítulo 1 La marca.</b>	<b>10</b>
1.1 ¿Qué se entiende por marca?.	12
1.1.1 Los momentos de la marca.	13
1.2 Elementos de la marca.	13
1.2.1 Nombre	13
1.2.2 Logotipo	15
1.2.3 Ícono	15
1.2.4 Color	16
1.3 ¿Qué es la imagen?.	17
1.4 Identidad Corporativa.	20
1.4.1 Manual de identidad	21
<b>Capítulo 2 Branding.</b>	<b>23</b>
2.1 ¿Qué es el Branding?.	23
2.1.1 Propósito del Branding.	25
2.2 Gestión de marca	25
2.3 ¿Qué es posicionamiento?.	27
2.3.1 ¿Cómo diferenciar un buen posicionamiento de uno erróneo?.	30
2.4 La segmentación y el posicionamiento.	31
2.5. Rediseño de marca.	32
2.5.1 Algunos ejemplos conocidos de rediseño de marca	34
2.6 Reposicionamiento de marca.	38
<b>Capítulo 3 Análisis del mercado de productos de la industria alimentaria</b>	<b>41</b>
3.1 Investigación acerca de la Industria Alimentarias.	41
3.1.1 Consumo de alimentos.	42
3.2 Los diferentes sectores de la industria alimentaria.	43

3.3. Principales empresas alimenticias en Argentina.	45
3.3.1 Arcor.	45
3.3.1.1 Godet	46
3.3.2 Molinos Río de la Plata S.A.	47
3.3.2.1 Exquisita.	47
3.3.3 Alimentos Sagemüller	48
3.3.3.1 Kesky.	48
3.3.4 Kraft Foods Argentina.	49
3.3.4.1 Royal	
<b>Capítulo 4 Análisis de la marca Ravana</b>	<b>50</b>
4.1 Establecimiento ORLOC.	50
4.1.1 Características del establecimiento.	51
4.1.2 Objetivos.	51
4.1.3 Principales actividades.	51
4.1.4 Descripción de los productos.	52
4.1.5 Presentación para comercialización.	53
4.2 Análisis actual de la marca Ravana.	55
4.3 Presentación del producto.	56
4.4 Promesa de marca.	56
4.5 Arquitectura de marca.	57
4.6 Posicionamiento actual Ravana (categoría postres).	57
4.7 Análisis de Categoría.	59
4.6.1 Postres.	59
4.8 Desarrollo proyecto nueva marca Ravana.	61
4.8.1 Objetivos.	61
4.8.2 Nueva promesa de marca.	62
4.8.3 Análisis del posicionamiento a alcanzar.	62

<b>Capítulo V Brandbook</b>	64
5.1 Análisis.	64
5.2 Claim.	64
5.3 Brand Values.	65
5.3.1 Valores Funcionales.	66
5.3.2 Valores Emocionales.	66
5.3.3 Valores Centrales.	66
5.4 Brand Positioning.	66
5.5 Brand Story.	66
5.6 Brand Expresión.	67
5.6.1 Brand Personality.	67
5.6.2 Visual Expression: Texturas, Colores y Tipografías.	67
5.6.3 Verbal Expression: Voz Primaria, Voces Secundarias.	68
<b>Capítulo 6 Identidad Visual.</b>	69
6.1 Rediseño marca Ravana.	69
6.1.1 Grilla normativa y constructiva.	70
6.1.2 Variable de marca blanco y negro.	71
6.1.3 Reducciones.	71
6.1.4 Restricciones.	71
6.1.5 Código cromático y código tipográfico.	71
6.1.6 Papelería.	72
6.2 Rediseño Packaging categoría postres Ravana.	72
6.2.1 Presentación nuevo packaging.	72
6.2.2 Diseño del nuevo packaging.	73
6.2.3 Variedades de postres.	73
6.3 Extensión de línea.	73
6.3.1 Objetivos	73

6.3.2	Presentación nuevo packaging.	73
6.3.3	Análisis de categoría.	73
6.3.4	Arquitectura de Marca.	73
6.3.5	Análisis de la competencia.	73
6.3.6	Posicionamiento actual de la marca.	73
6.3.7	Rediseño Packaging.	73
6.4	Planificación estratégica para dar a conocer la nueva marca	74
6.4.1	Objetivos	74
6.4.2	Planificación	75
	<b>Conclusiones.</b>	77
	<b>Lista de referencias bibliográficas.</b>	80
	<b>Bibliografía.</b>	81
	<b>Índice de figuras.</b>	
	Figura 1: Marca anterior de la empresa Arcor.	35
	Figura 2: Marca nueva de la empresa Arcor.	35
	Figura 3: Marca Coca cola en inglés.	36
	Figura 4: Marca Coca cola con la marca Coke agregada.	36
	Figura 5: Marca actual Coca Cola.	36
	Figura 6: Primera marca de Apple.	38
	Figura 7: Segunda marca de Apple.	38
	Figura 8: Marca actual de Apple.	38
	Figura 9: Marca postres Godet.	46
	Figura 10: Marca postres Exquisita .	47
	Figura 11: Marca actual Kesky.	48
	Figura 12: Marca actual Royal	49
	Figura 13: Marcas del Establecimiento ORLOC. SRL	52
	Figura 14: Marca de los postres Ravana	53

Figura 15: Packaging de los postres Ravana	54
Figura 16: Imagen promesa de marca	55
Figura 17: Arquitectura de marca de Ravana	58
Figura 18: Mapeo de los atributos de la marca actual de Ravana	59
Figura 19: Mapeo de los atributos de la marca actual de Ravana vs. Competencia general	59
Figura 20: Análisis categoría polvos para preparar postres	60
Figura 21: Análisis de la competencia	61
Figura 22: Mapeo atributos de la marca actual de Ravana vs. nueva marca	62
Figura 23: Mapeo atributos de la nueva marca de Ravana vs. competencia.	62
Figura 24: Marca actual de los postres Ravana	69
Figura 25: Propuesta de marca para los postres Ravana	69
Figura 26: Packaging actual de la marca Ravana	72
Figura 27: Propuesta de packaging para los postres de la marca Ravana	72
Figura 28: Propuesta de diseño para la extensión de línea de los postres Ravana	73

## **Introducción.**

Hoy en día el desarrollo de productos y servicios ha crecido de una manera tan significativa que ha provocando que el nivel de competitividad entre las empresas sea cada vez mayor, al igual que el desafío por lograr ocupar un lugar en el mercado. En este contexto el diseño gráfico, como estrategia de comunicación, surge como una herramienta básica que tiene por objetivo llegar al imaginario colectivo ganando así un lugar en la ardua batalla frente a los competidores.

El cómo se transmite una determinada información es un elemento característico que persuade y convence a gran parte de la sociedad. En ese sentido, la función del diseñador es la de dar a conocer una idea o un concepto de la forma más eficiente posible, dando respuestas eficaces a una audiencia ávida de nueva información.

Un diseñador debe contar con una serie de herramientas tales como la información necesaria de lo que se va a transmitir, los elementos gráficos adecuados, su creatividad y todo aquello que pueda servir para la eficiente comunicación. El diseño además debe constituir un todo, donde cada uno de los elementos gráficos que se utilice posea una función específica, sin interferir en la importancia y protagonismo de los elementos restantes.

Uno de los aspectos en los que el diseño gana especial relevancia es en la marca. Al respecto, Ronald Shakespear afirma: “El diseño, por supuesto, es uno de los aliados de la marca, su medium. Y debe ser una ventaja competitiva sustentable. No un recurso visual decorativo”. (2003, p.45).

En los últimos años, el concepto de marca ha ido ganando peso y reconocimiento como



uno de los activos importantes con los que cuenta una empresa, es uno de los intangibles que pueden tener un impacto relevante en el devenir de la misma.

Identificar los valores de la marca y saber comunicarlos se convierte en un desafío para los especialistas. Y esto ocurre tanto en el momento del lanzamiento de una marca, como en el momento de reposicionar, revitalizar o rediseñar una marca existente para adaptarla a las necesidades del público.

En virtud de lo anterior, el presente Proyecto de Grado tiene como objetivo abordar, desde un punto teórico y práctico, la temática del rediseño y del reposicionamiento de una marca; siendo importante destacar que, para esta nueva presentación del trabajo, se han tenido en cuenta los consejos y correcciones sugeridas por el comité evaluador del Proyecto de Graduación.

Como introducción a este tópico se expondrá los conceptos fundamentales, necesarios para poder entender cuáles son los objetivos principales de rediseñar y reposicionar una marca.

Posteriormente se hará una aplicación práctica de estos conceptos para lo cual utilizaremos la marca argentina Ravana, especialista en la elaboración de polvos para preparar postres.

En este último tiempo la participación de Ravana se ha visto disminuida ya sea en el mercado o su presencia en las góndolas. Esto nos lleva a pensar que sus valores de marca no estaban siendo comunicados correctamente. Por tanto se propone como una opción el rediseño de su marca basada en un nuevo planteo de dichos valores. Esta estrategia no solo logrará una mejor comunicación con su público consumidor sino

también un nuevo posicionamiento en el mercado.

Como parte de esta aplicación práctica, se presentará la idea central de la marca, su estilo, su personalidad a través de imágenes y conceptos que estarán plasmados dentro de lo que más adelante se conocerá como “Brandbook”.

A fin de complementar y apoyar este proceso se propondrá en el último capítulo el desarrollo creativo de una nueva marca y del packaging de Ravana. Finalmente se darán a conocer las conclusiones a las que se llegaron en este proceso de análisis.

Actualmente, el mundo está en constante evolución, por ende, las marcas no pueden quedarse atrás, siendo necesaria su constante renovación. Esto permite obtener y mantener un lugar en el imaginario colectivo.

Formamos parte de una sociedad que posee un exceso de información en la que sólo las marcas con un fuerte posicionamiento logran sobrevivir. En este contexto, un tema como el abordado en el presente trabajo resulta fundamental para aquellas marcas que deseen mantenerse en el mercado.

El primer capítulo del presente trabajo de grado trata sobre aquello que se entiende por *marca* y cuales son sus elementos principales. El concepto de marca que hoy manejamos es más complejo que la idea que se tenía hace algún tiempo atrás, cuando el hombre al producir algo sentía la necesidad de comunicar esa pertenencia a través de una señal. Más tarde, la marca pasa de identificar esta pertenencia a identificar al creador del objeto para así diferenciarse del resto.

Las primeras referencias históricas respecto al uso de las marcas se remontan a la antigüedad, en donde los artesanos y mercaderes imprimían sus marcas sobre los artículos que producían.

El inicio de la Revolución Industrial marcó un hito en la historia de las marcas. Con este fenómeno hubo un importante incremento de producción y consumo de productos que dio lugar a la creación de un sin número de nuevas fábricas que para ser identificadas y diferenciadas de las demás necesitaban una marca. Podríamos decir, que con este hecho, nació el concepto de marca gráfica que analizaremos más adelante.

### **1.1 ¿Qué se entiende por marca?**

Como se indica líneas arriba, el concepto de marca ha ido evolucionando a lo largo de la historia, sin embargo un concepto que ha permanecido fiel durante todo este tiempo es la función principal u originara de la marca que es la del marcaje, es decir, la acción de marcar algo, de diferenciarlo del resto. Al respecto, Costa ha señalado que: “marcar es, el hecho y el resultado de sellar, incidir, estampar, acuñar o imprimir, es decir, de transferir una “señal” determinada a un soporte dado, por contacto, incisión o presión” (1987, p 26)

Como explica Valdés de León, (2008) La acción de marcar a un objeto o persona produce consecuencias en dos niveles distintos y complementarios, que son: el de pertinencia y el de pertenencia.

Pertenencia porque a través de la marca se diferencia un grupo de objetos o personas que han sido marcados de acuerdo a características comunes para ser diferenciados del resto. Y pertinencia en cuanto un objeto o persona es marcada como propiedad privada de otra persona o de los miembros participantes de una agrupación. En este sentido estos dos conceptos son muy importantes para la definición de la marca como signo.

Se puede afirmar que una marca es un signo lingüístico y visual que identifica y diferencia un producto de otro. La marca en tanto signo lingüístico visual vendría a ser el nombre con el que una empresa o institución se identifica y que sirve como elemento diferenciador entre un producto y otro y crea notoriedad para fijar un posicionamiento determinado. La marca es un valor de cambio e intercambio tanto en el aspecto comercial como en el comunicacional. Puede ser de utilidad establecer como un nombre se relaciona con la empresa, por lo cual mas adelante se hará una clasificación de esta relación.

En cuanto a la marca como signo visual vendría a ser un sistema complejo de signos visuales, diseñados con el propósito de condensar en términos de forma y color estables el carácter de una empresa y la identidad asumida como propia, para comunicarla a un público y a un mercado de manera particular, exclusiva y original. Una marca en tanto sus aspectos físicos resulta ser un compromiso entre lo que la empresa es y lo que se propone ser. El mercado y los públicos están en un constante proceso de cambio es por ello que las marcas deben mantenerse hablando en términos visuales siempre actualizadas.

Las marcas normalmente son creadas por las empresas, pero son los consumidores los verdaderos protagonistas ya que ellos confieren el verdadero significado a la marca. A través de un mundo de sentimientos y experiencias, las marcas construyen lazos afectivos entre el consumidor y el producto. Lazos que establecen lealtad y motivan para que se elija un producto sobre otro.

Para construir una marca fuerte y exitosa no solamente se requiere de un signo que defina determinadas características diferenciadoras (reales o imaginarias, racionales o emocionales, tangibles o intangibles) de un producto o servicio. Es importante también realizar una auditoría que estudie al público objetivo, para lo cual resulta de especial relevancia que se pueda segmentar e identificar grupos de consumidores con necesidades homogéneas y ofrecerles aquello que están necesitando.

#### 1.1.1 Los momentos de la marca

Las marcas no se instalan en el imaginario colectivo de manera automática ni en forma unívoca, lo normal es que transcurra en el tiempo y fije distintos conceptos entre los consumidores.

De la misma manera no es igual el problema al que se enfrenta una marca instalada en el mercado que el que enfrenta una nueva marca. Es muy importante distinguir estos dos momentos porque son clave para comprender la verdadera tarea del diseño de marcas.

Cuando la marca es desconocida genera lo que se podría llamar una primera impresión, la cual suele ser muy difícil sostener. Es casi como cuando nos enfrentamos a una persona desconocida: nuestra mente crea una fantasía alrededor de esta persona en

base a su aspecto, sus modales, su forma de vestir, su peinado, etc. Una vez que confrontamos nuestros prejuicios con datos más precisos, y la conocemos mejor, aquel aspecto exterior suele tener un nuevo significado, ya no evoca lo mismo que aquella primera impresión.

Ahora bien, se entiende que la marca ya esta presente o instalada en el imaginario colectivo cuando los valores a transmitir han sido asimilados y por eso el consumidor la elige. Una vez construida la marca el reto es que sus acciones respalden aquellos valores para que todo el proceso de inserción haya valido la pena.

El sentido de una marca se construye en el diálogo entre la entidad y el consumidor que se da a lo largo del tiempo, podríamos decir que en un principio es como una valija semivacía que a medida que pasa el tiempo se va llenado con valores a través de una gestión y comunicación regular.

## **1.2 Elementos de la marca.**

Una marca entendida como un signo que sirve para individualizar productos y servicios en el mercado está constituida por los siguientes elementos:

### **1.2.1 Nombre:**

El nombre es la parte de la marca que se puede pronunciar.

Al ser un signo verbal, es conveniente que reúna ciertas características:

- Breve: en lo posible debe ser corto, una o dos palabras como máximo.
- Fácil de pronunciar: que sea entendible y pueda decirse claramente.
- Fácil de recordar: El nombre de una marca debe poder memorizarse

Chaves (2006), hace una clasificación de los distintos tipos de relación entre el nombre y la empresa, proponiendo cinco tipos básicos:

- Descriptivos: la identidad se describe a través de la elección de un nombre que exprese la actividad específica de una empresa. Se destaca el aspecto connotativo del nombre.

Por ejemplo el jabón Palmolive

- Simbólicos: La identidad se manifiesta a través de la asociación connotativa entre la empresa y un nombre que hace referencia a un lugar, personaje o acontecimiento a cuyas características se vinculan a la empresa. Como es el caso de Pelikan

- Patronímicos: su identidad se manifiesta con el nombre propio de una personalidad importante de la empresa ya sea su dueño o fundador. Por ejemplo Ford o Johnson & Johnson.

- Toponímicos: Expresan su identidad a través de la elección de un nombre que informa el lugar de origen o área de influencia de la institución. Es el caso de Banco Galicia o de Aerolíneas Argentinas.

- Contracciones: Su identidad es el resultado de una construcción artificial mediante las letras iniciales o fragmentos de palabras, que constituyen el nombre de la empresa.

Como es el caso de las marcas YPF e IBM.

### 1.2.2 Logotipo:

El logotipo es la representación tipográfica del nombre. Lo normal es que sea una palabra que incluya un diseño particular.

Las características que debe tener un logotipo son:

- Debe ser único, original y distintivo.
- Buena legibilidad: que pueda adaptarse a reducciones, ampliaciones y a usos en diversos soportes.
- Pregnancia: que sea fácil de recodar y retener
- Fácil producción y reproducción.

### 1.2.3. Icono:

Es un signo no verbal que mantiene una relación de semejanza con el objeto que representa, puede estar representado por imágenes analógicas de objetos de la más diversa índole. Valdés de León (2008), hace referencia a los diferentes tipos de iconos que pueden tener las marcas, las cuales pueden ser:

- Literales: ya que la imagen icónica representa el mismo objeto que designa el nombre de la marca, como por ejemplo la marca de proveedores de equipos de computación Apple que en castellano significa *manzana* y cuyo icono es precisamente un diseño basado en esta fruta.
- Causales: cuando la imagen icónica representa un objeto material que está asociado a la empresa, institución, producto o servicio, como es el caso de la marca de neumáticos Michelin que esta representado por el icono de un muñeco hecho de gomas.
- Simbólicos: cuando la representación icónica tiene como referente un objeto material, real o imaginario, cuyos atributos, debidamente convencionalizados, se desea asociar por comparación implícita a la empresa, institución o producto, como por ejemplo la marca de autos Peugeot que tiene como icono a un león que representa fuerza y dominio.



- Arbitrarios o Herméticos: Son aquellas marcas en las cuales la imagen icónica que representa la identidad de la empresa no mantiene una relación evidente con el nombre. Es el caso de la marca Lacoste, cuyo ícono es un pequeño cocodrilo que nada tiene que ver con el diseño de indumentaria.

#### 1.2.4 Color:

El color es un código cromático que representa e identifica una entidad o producto. Es importante tener en cuenta que por el uso al que esta sometido debe tener la menor cantidad de conflicto posibles, es decir, que pueda ser aplicado no solo en la marca sino también en otras variables del sistema de identidad.

Resulta interesante saber que los colores pueden significar cosas diferentes dependiendo de la cultura, la situación y la industria. Costa (2007, pp. 61-63), hace referencia al significado universal que tienen los colores:

- El color negro:

Es por oposición al blanco el símbolo del silencio. El color negro crea drama, evoca seriedad, valentía, poder, sofisticación.

- El color blanco:

El color blanco expresa paz, simplicidad, limpieza y pureza.

- El color amarillo:

Es el color más luminoso, está asociado con el sol. Por ese motivo, comunica optimismo, positivismo, luz y calidez.

- El color rojo:

Es el color de la sangre y de la pasión. Representa la vitalidad, expresa sensualidad, entusiasmo y dinamismo; es exaltante y agresivo.

- El color verde:

Connota salud, frescura y serenidad. Es considerado como el color más tranquilo y sedante. Sin embargo, los significados del verde varían de acuerdo su tonalidad. El verde oscuro está asociado con el prestigio, mientras que el verde claro con la calma.

- El color azul:

Es el símbolo de la profundidad. Fuertemente asociado con el cielo y el mar, el azul es sereno y universalmente aceptado. Es percibido como confiable, y es popular en las instituciones financieras debido a que su mensaje de estabilidad inspira confianza.

- El color violeta:

Surge de la mezcla de rojo pasional y azul tranquilidad. Evoca misterio, templanza sofisticación, espiritualidad y realeza. Sus tonalidades más claras evocan nostalgia y sentimentalismo.

- El color naranja:

Posee una fuerza muy activa, radiante, surge de la mezcla del rojo y el amarillo. Tiene un carácter acogedor, cálido y estimulante

- El color marrón:

Este color está fuertemente asociado con la tierra, evoca otoño y da impresión de simplicidad, durabilidad y estabilidad.

Todos los colores mencionados pueden ser separados en dos categorías básicas: los cálidos y los fríos. En general, los colores cálidos, como el rojo y el amarillo, transmiten un mensaje sociable y energético, mientras que los colores fríos, como el azul, son más calmos y más reservados.

### 1.3 ¿Qué es la Imagen?

El término *imagen* ha adquirido varios significados en el transcurso del tiempo, sería oportuno tener en cuenta la etimología de esta palabra procedente del latín *imago*, que quiere decir de la misma raíz *im*: imitare.

La palabra imagen es tan polisémica, como la imagen misma. Existen distintos tipos de imágenes como las visuales, sonoras, poéticas, literarias; fijas y animadas; materiales y mentales, y tantas clases de imágenes como medios para obtenerlas. (Costa, p.182)

Cuando se utilizan expresiones como imagen visual, imagen gráfica, imagen corporativa o imagen de marca, se está especificando claramente de qué tipo de imagen se está hablando. Esto explica el porqué de la ambigüedad del término.

Los seres humanos hemos adquirido la capacidad de percibir los estímulos energéticos producidos por el mundo real a través de los sentidos y los procesamos mentalmente en tanto imágenes (visuales, auditivas, táctiles, olfativas, y gustativas) que manifiestan con mayor o menor grado de fidelidad las características cuantitativas y cualitativas de los fenómenos que las han provocado. Así pues, al hablar específicamente de imágenes visuales se hace referencia a una clase de imágenes en particular las cuales son percibidas a través del canal de la visión.

Según Costa (1994, pp. 182-186), existen diferentes tipos de imágenes, entre ellas:

- Imagen mental

Se caracteriza por todo tipo de percepciones, experiencias y vivencias que han sido significativas para el ser humano por lo que quedan registradas en su memoria, se interiorizan y se conservan. Por lo tanto todos esos esquemas que determinan y orientan el comportamiento, tanto como las creencias, decisiones, actos y comportamientos, resultan ser imágenes mentales.

Podemos distinguir dos clases de imágenes mentales que pueden ser entendidas en un sentido pasivo y en uno activo. En cuanto al sentido pasivo puede definirse como la representación subjetiva producida por un estímulo exterior. Podemos decir que corresponden a la retención de lo percibido en el entorno y se pone en manifiesto en el momento de reconocer algo visto con anterioridad o en la capacidad de recordar los detalles de las cosas ausentes.

En sentido activo es la capacidad que tiene la mente para producir imágenes. La aptitud mental por la cual se puede representar alguna figura, esta facultad de la mente corresponde a la parte reproductiva de la memoria.

Por lo tanto, el mecanismo esencial es: Percepción – Asociaciones - Imagen Mental – Reacciones: el individuo asocia lo que se parece, lo que se ve junto, lo que se repite y en definitiva lo que el cerebro percibe y organiza como coherente.

- Imagen de marca

Es una representación mental del determinado estilo de una empresa transmitida a través

de sus actividades de producción como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.

- Imagen corporativa

Es una representación mental ligada a una empresa y a lo que ella representa, por conducto de su identidad visual expresada por signos gráficos. La imagen corporativa integra la imagen de una empresa y la imagen de marca.

- Imagen global:

Se refiere a una imagen mental fuerte y estable que ha sido generada por el conjunto de mensajes que la empresa produce en un determinado tiempo. Constituye una totalidad conceptual y estilística particularmente sólida y estable

#### **1.4 Identidad Corporativa.**

La identidad corporativa se basa en el contexto de una empresa. Es un discurso que hace referencia a los valores, atributos y virtudes específicos de una organización: tales como liderazgo, tradición, actualidad, rigor y capacidad tecnológica. Nace de un complejo proceso que se compone a través del tiempo mediante una acumulación de signos. Resulta un elemento tan importante que un cambio inesperado en la identidad corporativa puede defraudar a los consumidores y provocar que ellos se alejen de la marca.

La Identidad Corporativa es la parte que en forma consciente y explícita una compañía decide plantearle al mercado. La identidad expresa, entonces, las creencias y valores centrales que impulsan a la marca basados en alguna habilidad distintiva. (Aaker, 1996, p 68)

En este sentido, la Identidad Corporativa resulta ser una promesa que la marca hace al mercado. Siendo que esa promesa debe definir cuáles son los valores principales de la empresa.

Al igual que ocurre con una persona la identidad no surge de modo consciente de un momento a otro, es un proceso complejo. Nadie posee la opción de decidir en forma autónoma su identidad.

La identidad se manifiesta por medios gráficos, verbales, culturales, a través de informaciones objetivas las cuales deben ser cuidadosamente controladas por la empresa.

#### **1.4.1 Manual de Identidad Corporativa**

Un Manual de Identidad Corporativa es un instrumento de carácter técnico que recopila las características formales de la marca y se encarga de facilitar a nivel global todo lo concerniente a la empresa u organización. Su función es la de salvaguardar la unidad de estilo; sus normas no pueden ser modificadas. Tiene el objetivo principal de asegurar la coherencia visual de la comunicación.

Los elementos básicos que debe contener un Manual de Identidad Corporativa para su uso eficiente son: Presentación de la marca, reseña histórica, objetivos, signos de identidad tales como logotipo, icono o figura geométrica código cromático, tramas permitidas, variables blanco y negro y escalas de grises, normas tipográficas.

Este Manual debe aplicarse a todo aquello que lleve la imagen de la empresa, tales como el diseño de papelería, folletería, indumentaria para el personal, vehículos, merchandising, publicidad, gráfica.

El Manual de Identidad Corporativa resulta entonces, la guía fundamental para que una empresa mantenga una imagen coherente ante su público consumidor.

## **Capítulo 2 Branding**

El término Branding proviene de la palabra inglesa *brand* que significa *marca*, por lo que, de manera literal, el Branding significa acto de marcar.

En la antigüedad los ganaderos utilizaban esta acción para identificar su ganado. Con el

tiempo, los animales marcados fueron convirtiéndose en productos y la marca fue adquiriendo valor por sí misma.

En la actualidad, el proceso de marcar ha variado significativamente, convirtiéndose el Branding en un factor clave de éxito para la supervivencia de empresas y organizaciones.

En este capítulo desarrollaremos el concepto y elementos integrantes del Branding en el mercado actual, así como su importancia como elemento diferenciador en la mente de los consumidores y, por lo tanto, en la creación del valor de la marca como uno de los activos más importantes de las empresas.

## **2.1 ¿Qué es el Branding?**

El Branding puede ser definido como el proceso para la construcción y gestión de una marca. Se concentra en la exaltación de la marca a través de una conexión emocional con el consumidor. El Branding encuentra los anhelos y aspiraciones que motivan a los consumidores a establecer una relación emocional con la marca, identificando en ella sentimientos similares al afecto y al cariño que despierta un ser querido.

Es, a su vez, un procedimiento de marcación de identidades mediante el cual la marca llega a ser un recurso de comunicación de una identidad colectiva. Siendo así, la función principal del Branding, además de agregar o proporcionar un valor especial a los productos o servicios, es de producir un vínculo comunicacional y emocional con los consumidores.

El valor a comunicar a través de la marca es un intangible generado a partir de estos



siete elementos:

- El desempeño de la marca en el mercado, en términos volumétricos. Es decir, la proporción de la categoría que posee, tanto en general como en los distintos segmentos de consumidores. Es el componente de datos duros de la marca.
- El marco competitivo en el que actúa la marca. Antes era relativamente sencillo ubicar la categoría y subcategorías en las que actuaba la marca. Pero ahora, las sustituciones ponen más énfasis a los estados de necesidad del consumidor.
- La calidad de la marca, no en sí misma, sino en tanto es percibida por el consumidor.
- La presencia de la marca dentro de la percepción del consumidor, lo que engloba al conocimiento de marca y su disponibilidad en los puntos de venta.
- Las asociaciones de marca, generalmente agrupadas bajo el rubro genérico de imagen.
- La personalidad de marca. Al igual que los seres humanos, las marcas se diferencian entre sí por su personalidad, por su postura, sus decisiones, y sus valores entre otras cosas. Este conjunto de características harán que el consumidor se identifique con tal o cual marca y que ignore otras
- Las actitudes hacia la marca, de las cuales se deriva la lealtad hacia la misma

Entonces, podemos agregar, que algunos de estos elementos surgen a partir de percepciones de los consumidores y otros del desempeño de la marca.

De esta manera, el Branding es un manifiesto de hechos sensibles que a través de la

comunicación y experiencia de la marca encuentra los anhelos y aspiraciones que motivan a los consumidores a establecer una relación emocional con la marca. Es una estrategia basada en la comunicación de los valores y los atributos de una compañía o producto a través de la marca.

### 2.1.1 Propósito del Branding

El propósito principal del Branding es posicionar una marca en el imaginario del consumidor generando de esta forma asociaciones positivas, con el objetivo de crear un vínculo emotivo entre ambos.

## 2.2 Gestión de marca

La gestión de la marca, hoy por hoy, es un factor clave no sólo en el área de comunicación y marketing de una empresa, sino que se encamina a ser una pieza activa de cualquier institución. La creación de valor de la marca se ha convertido en uno de los activos más importantes de las empresas y sirve de elemento diferenciador en la mente de los consumidores.

Toda gestión de marca surge como un plan de ajuste entre el proceso de comunicación de la imagen y de la identidad de marca. Siendo la identidad lo que la empresa produce y la imagen lo que el público o los consumidores perciben.

Dentro del desarrollo de una marca, la gestión adquiere importancia ya que los mensajes a transmitir deben ser claros, cuando estos no son lo suficientemente comprensibles los consumidores pueden no sentirse identificados con el producto y lo dejarán pasar desapercibido siendo lo más probable que muera en la góndola.

De acuerdo a Chaves (2006), para una buena gestión del diseño, es necesario plantear y

diseñar el proceso de trabajo, siendo elementales las siguientes etapas:

- Formular una estrategia de identidad y comunicación
- Auditar la gráfica y articular un diagnóstico (en caso de entidad preexistente)
- Determinar el tipo de actuación necesaria.
- Seleccionar el servicio de diseño.
- Evaluar las propuestas de diseño.
- Controlar la implementación de los signos.

Uno de los factores importantes que maneja la gestión es el posicionamiento de la marca frente a la competencia. Por un proceso espontáneo comunicacional, se deposita en un signo (la marca) una carga compleja de significados, los cuales son compartidos por un determinado público (posicionamiento). El desafío de la gestión, será entonces dotar a la institución de signos identificadores que sean capaces de consolidarse con los contenidos del posicionamiento del modo más fácil posible.

De esta manera, una buena gestión siempre buscará la mayor compatibilidad estilística y el vínculo técnico más preciso entre la marca y el posicionamiento de la organización, quien será el que termine de dar significados a la marca.

### **2.3 ¿Qué es el Posicionamiento?**

El término *Positioning*, adaptando al español como *Posicionamiento*, se ha convertido en piedra angular del mercadeo actual. Es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor, siendo el resultado de una táctica especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de un producto, servicio o hasta de una persona, con relación a la competencia.

La mente busca clasificar los productos por categorías y características a fin de que sea más viable y rápida la recopilación, clasificación y posterior recuperación de la información, tal como funcionan los archivos, las bibliotecas y las computadoras. El éxito del Posicionamiento es encontrar un lugar en esta clasificación que permita que una marca sea recordada.

Cuando las empresas hablan de renovarse incluyen el posicionamiento o reposicionamiento como parte del proceso necesario para que la empresa funcione más eficientemente. De esta manera, el posicionamiento es parte importante al momento de decidir la renovación de la imagen de una marca o producto.

Cuando se lanza al mercado un producto, se trata de posicionarlo de manera que este cuente con las características deseadas por su público objetivo o target.

Podemos citar como ejemplo las distintas estrategias de posicionamiento de las pastas dentales Crest y Close Up, mientras que la primera se ha posicionado como la pasta dental con flúor que combate la caries, la segunda se ha fijado en la mente de los consumidores como aquella que blanquea los dientes y aumenta el sex appeal.

El posicionamiento de productos refleja los procesos de clasificación y de consideración de los consumidores. Cada vez que un usuario va a un kiosko o supermercado en búsqueda de un producto, debe revisar en su mente la información almacenada sobre la variedad de productos a los que tiene acceso y desarrollar un análisis antes de tomar su decisión. Es por ello que la clasificación le ayuda a la hora de tomar decisiones.

La información que recibe el público es tanta que es difícil llegar a comunicar algo sin

interferencias y con mensajes claros. Obviamente, la época en que surgían o se instalaban empresas que podían ubicarse fácilmente en el mercado y se mantenían sin mucho esfuerzo durante mucho tiempo ya ha desaparecido.

En la actualidad, una empresa que desee mantenerse durante un largo período de tiempo con niveles de rentabilidad aceptable debe actualizarse permanentemente para lograr una diferenciación de sus competidores.

Otro elemento importante para un posicionamiento eficiente es saber cómo está ubicada la competencia, para así determinar la manera más apropiada de establecer una comparación o diferenciación.

Existen varios tipos de posicionamiento que han sido propuestos por Aaker (1982), entre ellos:

- Posicionamiento basado en las características de un producto o servicio:

Es una estrategia de posicionamiento que consiste en resaltar las características o cualidades del producto. Un producto nuevo puede incluso llegar a posicionarse teniendo en cuenta alguna característica que la competencia no haya notado.

Algunos productos se posicionan con más de una característica, como es el caso de la pasta dental Aqua Fresh que de acuerdo a su estrategia de posicionamiento combate las caries y deja el aliento fresco.

Es muy probable que las empresas, como la antes mencionada, traten de posicionarse con una o más características o atributos, sin embargo, las estrategias que incluyen muchos atributos suelen ser difíciles de implementar y el consumidor tiende a confundirse y a no recordarlas. Es por ello que lo más recomendable es

posicionarse fuertemente sobre un solo atributo y reforzarlo en la mente del consumidor.

- Posicionamiento en base a precio:

Algunas compañías se apoyan especialmente en estas cualidades. Toyota, por ejemplo, se ha posicionado como la marca de mejor relación precio debido a su calidad. Mientras que el Chrysler Neon se posiciona como el vehículo con la mejor relación precio por la cantidad de atributos y accesorios que tiene (seguridad, comodidad, potencia, capacidad) y la más amplia garantía.

- Posicionamiento con respecto al uso:

Consiste en asociar al producto con un determinado uso. Por ejemplo la bebida Gatorade, se ha posicionado como la usada por los atletas a fin de rehidratarse. Por su parte, Especial K de Kellog's, es el cereal para aquellos que quieren una dieta balanceada y a base de fibra, e indirectamente, para mantenerse delgados.

- Posicionamiento orientado al consumidor:

Este tipo de posicionamiento está asociado con el consumidor como tal o con una clase de usuarios. Algunas empresas escogen a un personaje famoso con el cual el público quiere identificarse. Esta estrategia tiene que ver con las características aspiracionales del producto y su audiencia objetivo.

- Posicionamiento con relación a la competencia:

Existen dos razones por las que puede ser importante posicionarse haciendo referencia a la competencia. La primera, es que resulta más factible entender algo cuando lo comparamos con alguna cosa que ya conocemos. En segundo lugar, a veces no es tan importante que el público piense cuan bueno es el producto sino que

piensen que es tan bueno o mejor que un competidor determinado.

- Posicionarse específicamente con relación a un determinado competidor, puede ser una forma excelente de posicionarse con relación a un atributo o característica en particular, especialmente cuando hablamos de precio o calidad.

### 2.3.1 ¿Cómo diferenciar un buen posicionamiento de uno erróneo?

Se debería hablar de buen posicionamiento y de otro poco acertado pero normalmente se habla de posicionamiento solamente, dejando por sobrentendido que se refiere a buen posicionamiento. Sin embargo, esta clasificación se vuelve importante al momento de la evaluación de alternativas para la decisión de compra.

Si a un grupo de individuos se les pidiera que nombraran marcas de automóviles, seguramente la mayoría nombrarían rápidamente por lo menos, cuatro o cinco marcas, quizás no conozcan todos los modelos, pero recuerdan las marcas porque están expuestos constantemente a bombardeos publicitarios, las ven a menudo en las calles, son los autos que tienen sus familiares y amigos. Independientemente de la causa, los individuos recuerdan la marca, eso es posicionamiento en general, lo cual no significa que sean de su preferencia.

Es allí donde entra el concepto más específico de buen posicionamiento. Las empresas o productos conocidos pero que además tienen renombre para el consumidor, representan en el imaginario algo más que los competidores. Se puede decir en ese caso que se está ante un buen posicionamiento.

Por el contrario, existen productos, servicios, empresas, que también son conocidos pero

no se tiene la mejor apreciación de los mismos y el consumidor no los elegiría al momento de tener que tomar una decisión de compra. En este caso estaríamos ante un posicionamiento poco acertado.

De cualquier manera, hablar genéricamente de posicionamiento es referirse a la posición ventajosa que tiene un producto respecto a la competencia. Los consumidores recuerdan fácilmente a los productos o empresas mejor posicionadas, lo cual no significa que las consuma siempre. Pero las tiene presente, las recomienda, se halla constantemente predispuesto a consumirlas, ante la posibilidad de libre elección seguramente se inclinara por la que este mejor posicionada en su mente, la que él piense que es la mejor desechando la que considere que es peor.

#### **2.4 La segmentación y el posicionamiento.**

Las empresas consideran que el mercado está integrado por pequeños grupos o segmentos que son más similares entre sí que el mercado total. La idea de crear un segmento consiste en elegir grupos de consumidores potenciales con necesidades y características similares.

El posicionamiento del producto guarda estrecha relación con la segmentación. La estrategia de posicionamiento se desarrolla con un segmento específico en mente pues no es posible ser exitoso con una estrategia que trate de apelar a todos los segmentos. En este sentido, debe seleccionarse al mismo tiempo el segmento al que se quiere llegar y la idea más adecuada con la cual posicionar el producto.

La segmentación es el proceso de identificar aquella audiencia objetivo y comprenderla de manera tan profunda que la oferta, a través de la marca, puede ser hecha a medida con precisión y con la suficiente singularidad como para ganar



una ventaja competitiva. (Cheverton, 2007, p 93).

Al momento de segmentar es importante tener en claro cual es el target o audiencia objetivo hacia la cual se dirige la estrategia de posicionamiento a fin de no distraerse con las posibles reacciones que puedan tener otras audiencias. Realizar un posicionamiento enfocado hacia un segmento específico puede ser clave del éxito de una estrategia de posicionamiento.

## **2.5 Rediseño de marca.**

El rediseño, son correcciones de carácter menor encaminadas a optimizar el rendimiento de los actuales signos para mejorar su legibilidad, adecuarse más al estilo de la empresa, corregir el color, armonizar la relación entre el símbolo y el logotipo, pulir las formas del símbolo y el logotipo, aumentar la pregnancia, etcétera. (Chaves y Bellucia, 2006, p. 101)

El proceso de rediseño de una marca es complejo y delicado. Es un paso a seguir en el que se hace una evaluación de la marca y en donde se detectan los inconvenientes que presentan los signos de la empresa. No se pretende realizar un cambio rotundo para suplir posibles falencias sino resaltar y potenciar las características identificadoras y los valores de marca.

Es posible afirmar que es una decisión de cambio que depende de la empresa, que busca alternativas para actualizar la marca de sus productos o servicios y de esta forma satisfacer las necesidades de su público objetivo.

El consumidor no conoce de tipografía, de estilos fotográficos, de ilustración o de

tendencias de diseño, sólo identifica los elementos visuales que le hacen elegir una marca en particular por sobre las demás. Es necesario tener en cuenta que el vínculo más grande con el consumidor se produce en la góndola y si se le cambia al consumidor su rutina de compra, éste puede elegir otra marca. Es él quién tiene el poder de decisión y quién al final da su aprobación cuando compra.

Cuando se trata del rediseño de una marca tradicional, sus identificadores están muy arraigados al imaginario colectivo y la decisión es más difícil de tomar, especialmente si es una marca líder. Y si una marca es muy joven también resultará ser una tarea poco sencilla, ya que la marca aun no cuenta con identificadores conocidos que puedan ser tenidos en cuenta.

De acuerdo a Cheverton, (2007) valdría la pena tener en cuenta cuatro actitudes básicas al momento de rediseñar una marca:

1. Confirmar la validez de los signos existentes y recomendar su conservación

Esta alternativa no necesita de un cambio drástico en la gestión de los identificadores, puede contener unas intervenciones mínimas orientadas a una potenciación y jerarquización de los signos, modos de implantación y tamaños.

2. Proponer el rediseño de los signos existentes a fin de optimizarlos.

Las correcciones que se realizan son de carácter mínimo y están encaminados a optimizar los signos para una mejor lectura, adecuarse al estilo de la empresa, corregir el color, armonizar el símbolo, el logotipo y para aumentar la pregnancia.

3. Proponer un nuevo diseño pero estableciendo vínculos con los anteriores.

El grado de intervención que se realiza es superior al anterior, los signos son totalmente distintos a los existentes pero guardan algún vínculo con los signos anteriores.

4. Proponer un abandono total de los signos existentes y un diseño absolutamente distinto.

En esta última alternativa se hace todo de nuevo. Después de un minucioso análisis se llega a la conclusión de que es mejor descartar la identificación en uso y crear una nueva desde el principio.

2.5.1 Algunos ejemplos conocidos de rediseño de marca:

- Arcor

En este caso, la identidad visual de la marca Arcor no reflejaba la expansión internacional de la compañía. Varios estudios de la imagen demostraban que el logotipo no representaba la talla actual de Arcor ni individualizaba los distintos negocios.

Para la creación de una nueva simbología, la compañía contrató al estudio Landor Associates conocido por ser una prestigiosa empresa de estrategia de diseño y autor de la famosa marca de cigarrillos Marlboro.

El trabajo con Arcor precisó un tiempo de dos años y se invirtieron aproximadamente 300.000 dólares en el diseño del nuevo isologo. (Curubeto,1998)

Actualmente el logotipo refleja más fielmente todo aquello que la empresa quiere transmitir a sus consumidores.

A continuación se muestra el diseño anterior y el rediseño:



Figura 1: Marca anterior de la empresa Arcor.  
Fuente: [www.arcor.com](http://www.arcor.com). Disponible en: <http://www.brandsoftheworld.com/search/75208200/31648.html>.

Figura 2: Marca actual de la empresa Arcor.  
Fuente: [www.arcor.com](http://www.arcor.com). Disponible en: <http://www.brandsoftheworld.com/search/75208200/79746.html>

- Coca Cola

Otro caso emblemático, que también contó con la participación del estudio Landor Associates es el de Coca Cola quien encargó la revisión de la etiqueta y los envases que llevan su marca.

La empresa pedía una mejora en la imagen de marca con objeto de adecuarse a condiciones cambiantes del mercado pero sin dañar la marca existente.

La primera etapa consistió en el estudio de tres elementos básicos; La curva dinámica, las marcas Coca Cola y Coke, y los colores rojo y blanco. Cualquier solución global debía conservar los elementos positivos de la marca, permitir una clara diferenciación de los productos y aportar un sistema integrado que pudiese funcionar en todas las extensiones y aplicaciones previsibles.

En consecuencia, Landor propuso que la nueva imagen global tuviese un aire más contemporáneo y fuese más impactante, unificase las identidades duales y crease una consistencia en todos los envases y aplicaciones. (Murphy y Rowe, 1992)

A continuación podemos apreciar los diseños que fueron estudiados y el rediseño final aceptado por la empresa:



Figura 3: Marca Coca Cola en inglés. Fuente: Casos de estudios reales. Coca Cola. Disponible en: <http://www.brandsoftheworld.com/search/75483221/67341.html>

Figura 4: Marca Coca Cola con Coke agregado. Fuente: Casos de estudios reales. Disponible en: <http://www.brandsoftheworld.com/search/75483221/63536.html>

Figura 5: Marca actual de Coca Cola. Fuente: Casos de estudios reales. Disponible en: <http://www.brandsoftheworld.com/search/75482382/75738.html>

- Apple

Otro ejemplo es la marca Apple. En 1976 esta empresa ya tenía una marca y no era una manzana. Durante el primer año fue un diseño en tinta india realizado por Ron Wayne, uno de los tres fundadores de Apple. Este gráfico representaba a Isaac Newton sentado bajo un manzano, leyendo un libro. El nombre de la compañía, Apple Computer Co., aparecía en una banderola ondulante que rodeaba la escena.

Años mas tarde, no conformes con este diseño, la empresa decide rediseñar el logotipo, para lo cual acude a Rob Janoff, director de arte de Regis McKenna Advertising, la agencia publicitaria que había ayudado a importantes empresas como Compaq, América Online o Intel en sus inicios en la industria informática.

Rob Janoff comenzó con la silueta de una manzana negra sobre un fondo blanco, pero sentía que faltaba algo. Tuvo la idea de que un mordisco, como referencia a la expresión informática *byte* (en inglés *bite*, que tiene la misma pronunciación, significa mordida).

Posteriormente añadió al icono bandas de colores (verde, amarillo, naranja, rojo, púrpura y azul). Terminado el rediseño, éste fue utilizado sufriendo algunos pequeños cambios durante los primeros años.

A finales de los noventa la marca fue objeto de un nuevo rediseño, esta vez orientado a presentarla de manera más sofisticada, así pues, en 1998 apareció la iMac, la primera computadora Macintosh sin la marca de colores. En su lugar se usó un ícono ligeramente en relieve, del mismo color de la iMac, y ubicado en la parte posterior y superior de los computadores.

A continuación podemos ver las variaciones desde el diseño original hasta el que se utiliza actualmente:



Figura 6: Primera marca de Apple.  
Fuente: Identidad de Apple.  
Disponible en: <http://rare.bulletrain.net/la-identidad-de-apple>

Figura 7: Segunda marca de Apple.  
Fuente: Identidad de Apple  
Disponible en: <http://rare.bulletrain.net/la-identidad-de-apple>

Figura 8: Primera marca de Apple.  
Fuente: Identidad de Apple  
Disponible en: <http://rare.bulletrain.net/la-identidad-de-apple>

## **2.6 Reposicionamiento de marca.**

Como todo proceso, los productos tienen un ciclo de vida compuesto por diferentes etapas: introducción, crecimiento, madurez e indefectiblemente, declive y muerte del producto.

En la actualidad, las empresas tienen un desafío importante: lograr que cuando llegue la madurez del producto éste se pueda actualizar y revitalizar para mantenerse en el mercado. La inversión que se hizo para lograr entrar en él lo justifica.

Ahora bien, es posible que un producto pueda mantenerse con un posicionamiento determinado por muchos años, pero hoy en día, con tantas innovaciones tecnológicas, en mercados globales cada vez más competitivos, y con economías tan cambiantes, es posible que sea necesario modificar ese posicionamiento y realizar un reposicionamiento.

Un ejemplo de esto es Johnson & Johnson con uno de sus champús originalmente posicionado para niños. Cuando se dio cuenta que el mercado de niños estaba disminuyendo, decidió reposicionar su producto como familiar.

Si el posicionamiento es la ubicación de una empresa, un producto o un servicio en el imaginario del consumidor, respecto de otros, siempre en situación competitiva, el reposicionamiento significa encontrar en la mente del consumidor un nuevo concepto que armonice con el anterior, pero que se adecue al tiempo y la circunstancia del mercado. En consecuencia, el reposicionamiento permite a una empresa seguir al lado de sus consumidores habituales y acceder a una mayor cantidad de público nuevo.

¿En qué momento debe aparecer el reposicionamiento?. Según Wilensky, (1998a, pp.

317-341) existen varios momentos para detectar señales que puedan producir daños importantes en los productos, la imagen y los ingresos, que puedan servir para tomar la decisión:

- Cambio del mercado:

Cuando se ha modificado la apreciación que el público tiene de los productos en cuestión. Puede darse el caso que la actitud de éstos haya variado por distintas razones que pueden ser tecnológicas, ideológicas o conductuales.

- *Aggiornamento* de marca:

El *aggiornamento* es cualquier proceso de modernización o actualización. En algunas ocasiones las empresas por distintas circunstancias ya sean económicas, financieras o de otro tipo, desatienden sus productos y posicionamientos, desdibujándolos respecto de las tendencias del mercado

Un ejemplo de esto es el caso de la marca Pond's. Cuando Unilever compró Pond's en la Argentina, la marca no estaba actualizada con respecto al producto genérico. La idea que tenían las no consumidoras -y hasta las mismas consumidoras- era la de un producto viejo, que no había cambiado en los últimos años, tanto en la comunicación como en el producto en sí. Se realizó un trabajo de reposicionamiento con nuevas fórmulas y nuevos productos, tal como marcaba el mercado, siendo que hoy Pond's es una de las marcas líderes en su segmento de precio. El reposicionamiento fue exitoso porque se tuvo en cuenta lo que quería su público.

- Objetivo del producto:

Un problema que se repite en forma reiterada es el de extender la marca a distintos productos. Esto puede llegar confundir al consumidor y desdibujar el concepto que tiene



de la marca. Es ahí donde debe replantearse la estrategia a seguir, volviendo a los orígenes y reforzando el concepto principal de la marca.

En líneas generales, un reposicionamiento debe realizarse de manera tal que el consumidor entienda los cambios que le están proponiendo. Esto hará que, la empresa que se decide a cambiar las cosas hoy, esté preparada para el mañana.

### **Capítulo 3 Análisis del mercado de productos de la industria alimentaria**

Después de haber revisado conceptos fundamentales que hacen referencia al mundo de la marcas, es preciso concentrarnos en el tema principal de este Proyecto de Grado que es el rediseño y reposicionamiento de una marca.

Como indicamos en la introducción del presente trabajo, la metodología utilizada para desarrollar este proyecto será ilustrando los conceptos con un ejemplo práctico, para el cual se eligió la marca Ravana desarrollada por Establecimientos O.R.L.O.C.

Con este propósito, el presente capítulo analizará el entorno en el cual se desarrolla la indicada marca, se describirá el estado actual de la industria argentina de postres por

medio del examen de las principales empresas productoras de los mismos así como de las marcas contra las cuales compite Ravana.

### **3.1 Análisis del mercado de productos de la industria alimentaria.**

El término *industria alimentaria* abarca un conjunto de actividades dirigidas al tratamiento, transformación, preparación, conservación y envasado de productos alimenticios, siendo la materia prima principal de esta actividad los productos de origen vegetal y animal.

El progreso de esta industria ha aumentando considerablemente el número de posibles alimentos disponibles en la dieta. Este incremento en la producción se debe principalmente a la cuidadosa vigilancia de la higiene y de los reglamentos alimentarios intentando unificar procesos y productos. (Proceso de la industria alimentaria, 2007)

En la actualidad, la industria alimentaria ha experimentado un intenso proceso de diversificación y comprende desde pequeñas empresas tradicionales de gestión familiar a grandes establecimientos altamente mecanizados basados en el empleo generalizado del capital.

Muchas de las ramas de esta industria dependen totalmente de la agricultura. Esta dependencia hasta hace algunos años daba lugar a una producción por estaciones y a la contratación de trabajadores temporales. Sin embargo, la mejora de la tecnología de tratamiento y mantenimiento de los alimentos han atenuado parcialmente la necesidad de trabajar con mayor rapidez para evitar el deterioro de los productos, reduciendo así las fluctuaciones estacionales no sólo en el empleo sino también en la oferta de productos en el mercado.

A pesar de ello, existen todavía algunos sectores que por falta de tecnología suficiente o respondiendo a la demanda del mercado, siguen desarrollando este tipo de actividades por temporada, como en la cosecha de fruta y hortalizas frescas o en la producción de pasteles y chocolates, que suele aumentar en períodos vacacionales.

### 3.1.1 Consumo de alimentos.

En la Antigüedad, la población cultivaba sus propios alimentos, produciendo lo suficiente para satisfacer sus necesidades y las de sus familias. Hoy en día, los individuos dependen cada vez más de lo que otros cultiven y del proceso de los alimentos.

Esta necesidad fue la que llevó al desarrollo de la industria alimentaria, convirtiéndola en una de las actividades industriales más importante del mundo. Así, vemos que en muchos países desarrollados, el proceso de elaboración y conservación de alimentos representa un gran porcentaje de las manufacturas.

Una parte cada vez mayor de los alimentos que se consumen en el mercado son fabricados o preparados, tanto que las personas empiezan a tomar conciencia de cómo este hecho podría influenciar en la dieta diaria. El gran cambio en los hábitos de compra de alimentos en el último cuarto de siglo ha sido ocasionado por el importante crecimiento de los supermercados, que son establecimientos comerciales en los que se venden todo tipo de artículos, en especial de alimentación, con sistema de autoservicio. Los supermercados venden productos de marcas conocidas o disponen de productos con su propia marca elaborados de acuerdo con las especificaciones del sector de la industria de fabricación de alimentos que los abastece.

En muchos países desarrollados, los hipermercados o súper bodegas cada vez son más grandes y venden toda la gama imaginable de alimentos, lo cual ha influido de manera significativa en el consumidor promedio, el cual muchas veces efectúa sus compras de víveres una sola vez a la semana, esperando encontrar todo lo que necesita en un solo lugar.

### **3.2 Los diferentes sectores de la industria alimentaria.**

La industria alimentaria puede dividirse en diferentes sectores dependiendo del producto que ofrezca, el cual puede ser un producto primario, como la harina y los aceites vegetales o con valor añadido como las tartas (pastelería) y helados.

Una de las industrias alimentarias argentinas más importante es la de la carne, rica en proteínas, así como también la de los productos lácteos, que van desde una amplia gama de leches (enteras, semidesnatadas, desnatadas), hasta postres con leche, yogures y quesos. Otro sector significativo es el de las frutas y verduras, en el que los productos pueden estar fritos (por ejemplo, las patatas o papas), enlatados, congelados, refrigerados o no haber sufrido ninguna alteración.

Entre las industrias alimentarias más importantes en el sector de productos elaborados encontramos al de las confituras, mermeladas, productos de confitería, repostería y postres en general.

Esta última industria en particular ha tenido un especial desarrollo no tanto por su valor nutritivo en sí mismo, sino por la percepción que los consumidores tienen sobre este tipo de productos. Desde siempre los postres han tenido un significado mágico y lleno de

ilusión para los niños e inclusive muchos adultos no pueden pasar el día sin probar algún dulce. Esto ha hecho de los postres el complemento ideal de toda gastronomía.

El origen de estos azucarados alimentos se remonta a tiempos inmemoriales, se sabe que antiguamente se recogía nieve de las montañas y se endulzaban con miel, siendo este uno de los más cotizados postres, sobre todo en temporadas con mucho calor. Muchos reyes y monarcas eran verdaderos fanáticos de este postre helado, al extremo que aquellos que eran asignados a la tarea de recoger la nieve eran severamente castigados si su preciosa carga llegaba a derretirse. Actualmente, existen una gran variedad de tipos y sabores de helados que satisfacen el gusto de todos los consumidores.

Uno de los postres más cotizados es el chocolate en todas sus variedades. El origen del mismo se encuentra en el cacao de América donde era consumido por los indígenas de manera ceremonial. Luego de la conquista, este precioso cargamento fue llevado a Europa en donde fue procesado y transformado en el tradicional chocolate que conocemos hoy.

La existencia de los postres se encuentra marcada por una enorme variedad de tipos y estilos. Se puede escoger postres que no son más que simples golosinas como el algodón de azúcar y los caramelos, hasta aquellos que tienen un mayor valor alimentario como es el caso de las tortas.

### **3.3 Principales empresas alimentarias dentro del sector postres en Argentina.**

La industria argentina no ha sido indiferente a esta predilección de los consumidores por los postres, contando además con la ventaja de ser el principal

productor de algunas de las materias primas por excelencia para este tipo de productos como son los lácteos, las frutas y los cítricos.

Actualmente Argentina cuenta con una sólida industria alimentaria en el sector postres que, aunado a determinadas alianzas estratégicas la posicionan como una de las principales en América Latina para la elaboración de este tipo de productos.

A continuación se analizarán algunas de las principales industrias alimentarias argentinas que desarrollan postres, haciendo referencia a sus respectivas marcas, las cuales resultan competidores directas de Ravana..

### **3.3.1 Arcor S.A.I.C.**

Fundada el 5 de julio de 1951 en la ciudad de Arroyito, Córdoba, con el objetivo de elaborar alimentos de calidad para consumidores de todo el mundo, Arcor se consolidó en un grupo industrial que se especializa en la elaboración de golosinas, galletas, chocolates y productos alimenticios.

Con una fuerte vocación internacional, hace unos años el Grupo Arcor estableció una alianza estratégica con el grupo Danone dando inicio a la empresa Bagley Latinoamérica S.A. convirtiéndose así en el mayor productor de galletas de América del Sur.

De acuerdo a la información institucional de esta empresa, este liderazgo se construyó a partir de un conjunto de pilares que caracterizan la gestión del Grupo, entre ellos una consistente política de exportación y de reinversión permanente de utilidades en desarrollos industriales, tecnológicos y comerciales; la construcción de un exitoso modelo de distribución que ha sido tomado como modelo en el resto de la región; la integración vertical de sus insumos, la expansión de su importante patrimonio marcario, como así

también, el desarrollo de una gestión socialmente responsable. (Arcor, 2008)

### 3.3.1.1 Marca principal de postres: Godet.



Figura 9: Marca postres Godet. Fuente: [www.arcor.com](http://www.arcor.com). Disponible en: <http://www.brandsoftheworld.com/search/75208200/31648.html>.

Arcor posee una gran variedad de marcas para distribuir sus productos, dulces o alimentarios. De manera específica, esta empresa comercializa de sus postres en polvo bajo la marca Godet.

### 3.3.2 Molinos Río de la Plata S.A:

Molinos Río de la Plata S.A, es una compañía que lleva más de cien años formando parte del sector de alimentos industrializados. Es una empresa reconocida por su confiabilidad, innovación y crecimiento. Año tras año, continúa desarrollando uno de los principales activos, el capital marcario, poniendo énfasis especialmente en todo lo relacionado con la innovación en producto y comunicación así como en la inversión en publicidad y promoción.

Molinos Río de la Plata S.A. ha trabajado fuertemente durante los últimos años para incrementar su presencia en el mercado internacional. De esta manera, ha llegado a estar presente en algunos países alrededor del mundo exportando principalmente aceites envasados y pastas. Ha obtenido el reconocimiento del Ministerio de Relaciones

Exteriores, Comercio Internacional y Culto, y de la revista Prensa Económica por 5 año consecutivo. (Molinos, 2007)

### 3.3.2.1 Marca principal de postres: Exquisita.



Figura 10: Marca postres Exquisita  
Fuente: [www.molinos.com.ar](http://www.molinos.com.ar) Disponible en:  
[http:// www.molinos.com.ar/NuestrasMarcas/  
Exquisita/index.asp](http://www.molinos.com.ar/NuestrasMarcas/Exquisita/index.asp)

Exquisita nació en 1959, siendo una de las primeras marcas en desarrollar la premezcla para preparar bizcochuelos. Hoy Exquisita ofrece una amplia variedad de productos como Bizcochuelos, Brownies, Gelatinas, Gelatinas Light, Postres, Flanes, Mousse y Helados; su objetivo es ayudar a preparar en forma fácil cosas dulces y ricas.

### 3.3.3 Alimentos Sagemüller.

Alimentos Sagemüller es una compañía alimenticia que lleva más de 100 años en el mercado, transformando las materias primas originarias del campo en productos de alta calidad.

El valor agregado de estos productos se obtiene gracias a los estrictos controles de calidad a los que está sometido cada uno de los procesos industriales que los generan.

AgroSagemüller es la división agrocomercial que origina los cereales, las oleaginosas y sus derivados, para la elaboración de sus propios alimentos

En Argentina y Brasil, para atender a los canales de grandes redes de supermercados y



principales operadores mayoristas, opera con personal de ventas propio. En la actualidad se está desarrollando una nueva distribución minorista, complementaria con la red de distribuidores regionales. En el Uruguay y el Paraguay su presencia es con distribuidores exclusivos. (Sagemüller, 2007)

#### 3.3.3.1 Marca principal de postres: Kesky.



Figura 11: Marca postres Kesky. Fuente: [www.sagemuller.com](http://www.sagemuller.com)  
Disponible en: [http://www.sagemuller.com/esp/p\\_bizcochuelos.html](http://www.sagemuller.com/esp/p_bizcochuelos.html)

Kesky, es una de las marcas de la línea de polvos para preparar postres que están elaborados con materias primas de primer nivel. Ofrece una diversidad de opciones para preparar postres de distintos sabores a frutas.

#### 3.3.4 Kraft Foods Argentina.

La historia de Kraft Foods se inició en 1967 y su objetivo principal siempre fue el de satisfacer a sus consumidores ofreciéndoles un producto de la mejor calidad. Su pasado cuenta con imaginativos pioneros, que dieron origen a marcas globales como Suchard, Jacobs, Milka, Oreo, Royal, Philadelphia, Tang, Ritz, Club Social y Chips Ahoy.

Kraft Foods llegó a la Argentina en 1990, a partir de la adquisición de Suchard (empresa dedicada a la fabricación de chocolates). En 1992, a partir de la compra de alimentos especiales, relanzó el Tang y, posteriormente, Clight. (Kraft, 2007)

#### 3.3.4.1 Marca principal de postres: Royal.



Figura 12: Marca postres Royal.  
Fuente: [www.kraft.com](http://www.kraft.com) Disponible  
en: <http://www.kraft.com/brands/largest-brands/brands-r/royal.html>

Desde hace más de 80 años, Royal sacó al mercado el polvo de hornear que sin duda es un ingrediente usado por la mayoría de panaderos. En el año 1931, Royal expande su línea de productos con una nueva propuesta de polvos para preparar postres (gelatinas, pudines) de fácil elaboración.

#### **Capítulo 4 Análisis de la marca Ravana.**

Una vez analizado el mercado y a los competidores principales, se procederá a estudiar la marca que será sometida al proceso de rediseño y reposición, en este caso Ravana, marca principal del Establecimiento O.R.L.O.C..

Para ello, se empezará por analizar la empresa que la produce a partir de la información institucional brindada por la misma, descubriendo sus características principales, determinando así cuáles son sus valores y su identidad corporativa. Posteriormente, a la luz de los conceptos analizados en los primeros capítulos se estudiará la marca en sí misma y su posicionamiento en el mercado a partir de un análisis empírico del mismo.

##### **4.1. Establecimiento ORLOC s.r.l.**

Establecimiento ORLOC s.r.l. es una empresa industrial Argentina, dedicada a la elaboración y comercialización de productos alimenticios. Nace hace 27 años, de la reunión de cinco personas, vinculadas en forma personal, que habiendo trabajado en industrias afines, deciden formar una sociedad para trabajar en un ámbito que consideraban inexplorado.

Esta empresa se encuentra ubicada en Lanús, provincia de Buenos Aires con una planta que abarca un área total de 2000 m<sup>2</sup>, contando además con un depósito extra de más de 400 m<sup>2</sup>.

De acuerdo a la información institucional de esta empresa, se considera que los clientes reconocen y valoran el accionar de la misma, así como su disposición para resolver en plazos breves cualquier inconveniente que surja de la operatoria comercial diaria. (Establecimiento ORLOC S.R.L., 2008)

#### 4.1.1. Características del establecimiento.

Establecimiento ORLOC S.R.L. se caracteriza por la elaboración de productos confiables, obtenidos a partir del control de calidad a que los somete un plantel responsable que está integrado por ingenieros y técnicos con idoneidad profesional, capacitación permanente y dilatada experiencia. Su filosofía se basa en la responsabilidad y seriedad en su trabajo diario.

#### 4.1.2. Objetivos del establecimiento.

De acuerdo a la información institucional de esta empresa, sus objetivos

principales son:

- Proveer al consumidor un producto de alta calidad.
- Ocupar una posición de liderazgo en el mercado.
- Mejorar y ampliar sus conocimientos.

#### 4.1.3. Principales actividades.

Esta empresa tiene como meta desarrollarse a medida de las necesidades del mercado, lo que ha propulsado emprendimientos hacia varias actividades:

- Primera actividad:

Fabricación de polvos para preparar postres por cuenta propia.

- Segunda actividad:

Fabricación de líneas con marcas exclusivas por cuenta y orden de terceros.

- Tercera actividad:

Servicios para terceros en general de elaboración, mezclado, fraccionado y acondicionado de productos alimenticios en polvo.

#### 4.1.4. Descripción de los productos

Todos los productos que elaboran son polvos para preparar postres. Entre ellos:

- |                  |             |
|------------------|-------------|
| - Flanes         | - Postres   |
| - Bizcochuelos   | - Gelatinas |
| - Gelatinas diet | - Jugos     |
| - Helados        | - Mousse    |
|                  | -           |

- Polvo de hornear

Azúcar impalpable

- Cacao dulce soluble.

#### 4.1.5. Marcas propias:

Son cuatro las principales marcas desarrolladas por este establecimiento.

Ravana, EO, Preparadito, Megusta.

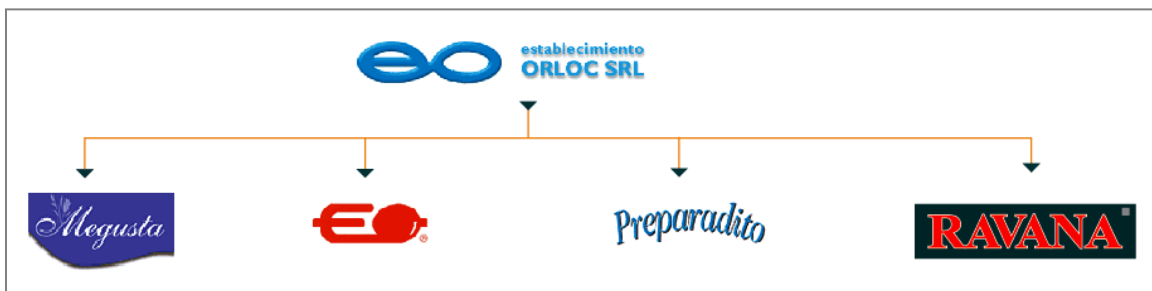


Figura 13: Marcas del Establecimiento ORLOC SRL. Fuente: Elaboración personal.

#### 4.1.6. Presentación para la comercialización

Con los cambios actuales de la comercialización, específicamente en alimentos en los últimos años, y con la aparición de las cadenas de supermercados e hipermercados, esta empresa apunta a los diferentes mercados y presenta sus productos a distintos niveles:

- Institucional:

Para el que se elabora la línea E.O. en envases de 1/2 Kg., 1 Kg. y 5Kg

- Consumo Masivo:

Para el que se elabora la línea con marca Ravana presentada en packagings de distintos gramajes: 120 grs, 170 grs, 200 grs, 350 grs, 400 grs. y 540 grs.

La empresa ha adecuado su estructura y método de gestión para poder participar en un ambiente de negocios definido por la fuerte incorporación de tecnología a productos y servicio

#### 4.2. Análisis de la marca Ravana.



Figura 14: Marca postres Ravana. Fuente: Elaboración personal.

Ravana es la marca principal que el Establecimiento ORLOC S.R.L. utiliza para comercializar polvos para preparar postres. A pesar de ser un producto de calidad y trayectoria, en este último período de tiempo ha tenido una escasa participación en el mercado. Su presencia en las góndolas de los principales supermercados ha sido muy poco notoria, tanto así que solamente se la puede encontrar en supermercados C.O.TO. y en algunos mini mercados chinos.

#### 4.3 Presentación del producto.



Figura 15: Packaging de los postres Ravana.  
Fuente: [www.ravana.com.ar](http://www.ravana.com.ar) Disponible en: <http://www.kraft.com/brands/largest-brands/brands-r/royal.html>

El packaging de Ravana, polvo para preparar postre se lo puede encontrar principalmente en las góndolas de los Supermercados C.O.T.O, en una única presentación de 200 gr.

#### 4.4 Promesa de marca.

Una marca representa la promesa que se le hace al consumidor, combinada con el juicio que se forma sobre la capacidad de la empresa para cumplir dicha promesa.

En el caso de Ravana su promesa de marca vendría a ser:

“Ravana, es para aquellas personas que quieren mantener una tradición y cuidar su economía al momento de comprar”.

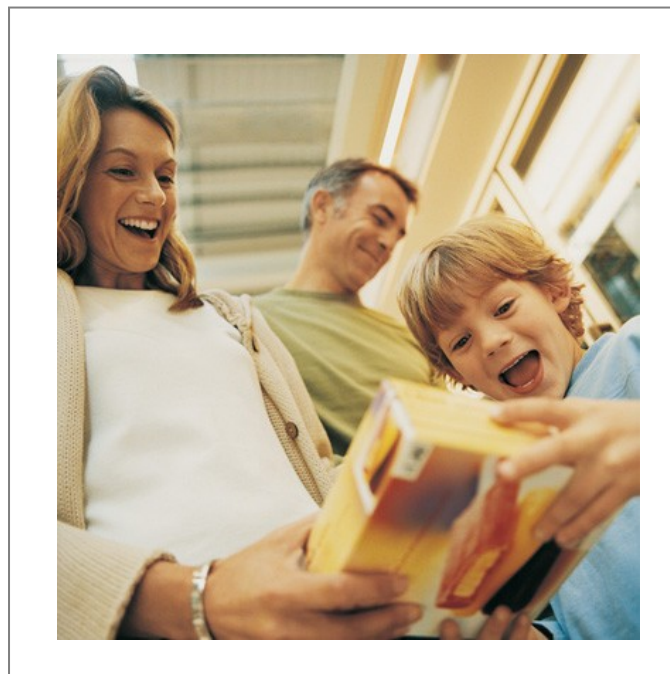


Figura 16: Imagen promesa de marca Fuente: [www.gettyimages.com](http://www.gettyimages.com).

#### 4.5 Arquitectura de Marca.

La arquitectura de marca es una estructura organizacional que incluye todas las marcas y submarcas relacionadas a un producto de la empresa, en la cual se establece una relación estratégica entre la marca, las unidades de negocios, sus productos y servicios.

Una arquitectura de marca bien pensada genera claridad, sinergia y determinación. Es necesaria para lograr de forma organizada y efectiva que una compañía estructure sus marcas, las interrelacione y que el consumidor se identifique con ellas.

Según Cheverton (2007, p129.146) existen diferentes modelos de arquitectura de marcas entre ellas:

- Monolítica:

Consiste en una sola marca que identifica a todos los productos y servicios de una empresa. Este modelo es eficiente, simple y fácil de entender, se ahorran costos y se facilita la introducción de nuevos productos y servicios. La marca se puede diferenciar fácilmente de su competencia y se logra que sea única para el público objetivo. Algunas de las compañías que utilizan este modelo son: IBM, Google, Movistar, Apple y la Cruz Roja.

- Respaldo:

En este segundo modelo todas las marcas son independientes pero tienen el respaldo de la marca corporativa o principal y se relacionan con ella en los niveles verbal o visual.

Esta arquitectura de marca es más flexible que la primera porque se pueden lanzar



diferentes submarcas con el aval de la marca corporativa y al mismo tiempo, permite abordar nuevas audiencias pero requiere mayores recursos financieros porque se tiene que invertir en cada submarca para posicionarla en el mercado y en algunas ocasiones, no se tiene la suficiente credibilidad para extender la marca a otros segmentos.

Una de las marcas que utiliza este modelo es Nabisco, con submarcas como Oreo, Chips Ahoy y Ritz Crackers, entre otras.

- Multimarcas.

Se caracteriza por tener marcas independientes sin conexión visible con la marca corporativa que opera solo como sostén, siendo cada producto o servicio individual.

Este modelo es el más flexible de los tres y con él se puede atraer nuevos mercados y entrar a nuevos segmentos con nuevas marcas. Aunque no existe retribución a la marca corporativa no hay economías de escala y se debe hacer mayor inversión en comunicaciones y publicidad.

El ejemplo más claro de este modelo es Procter & Gamble, que tiene una variedad de productos, pero no siempre es fácil identificarlos con esta marca, como las papas fritas Pringles.

- Submarcas

Esta arquitectura se caracteriza por tener marcas que están conectadas a una marca principal que aumenta o modifica las asociaciones de dicha marca. La marca principal da el marco de referencia pero es alterada por las submarcas que le suman asociaciones, y

personalidad. Muchas submarcas se utilizan para extender el alcance de las marcas en segmentos considerados importantes o estratégicos.

Algunos ejemplos son Sensor de Gillette, Tinitron de Sony.

#### 4.5.1 Arquitectura de marca de Ravana.

La arquitectura de marca de Ravana, abarca todos los segmentos de categoría polvos para preparar postres. Es además, una arquitectura de multimarca ya que se muestra independiente de la marca principal OE Establecimiento ORLOC SRL, que opera solo como sostén, siendo cada marca individual.

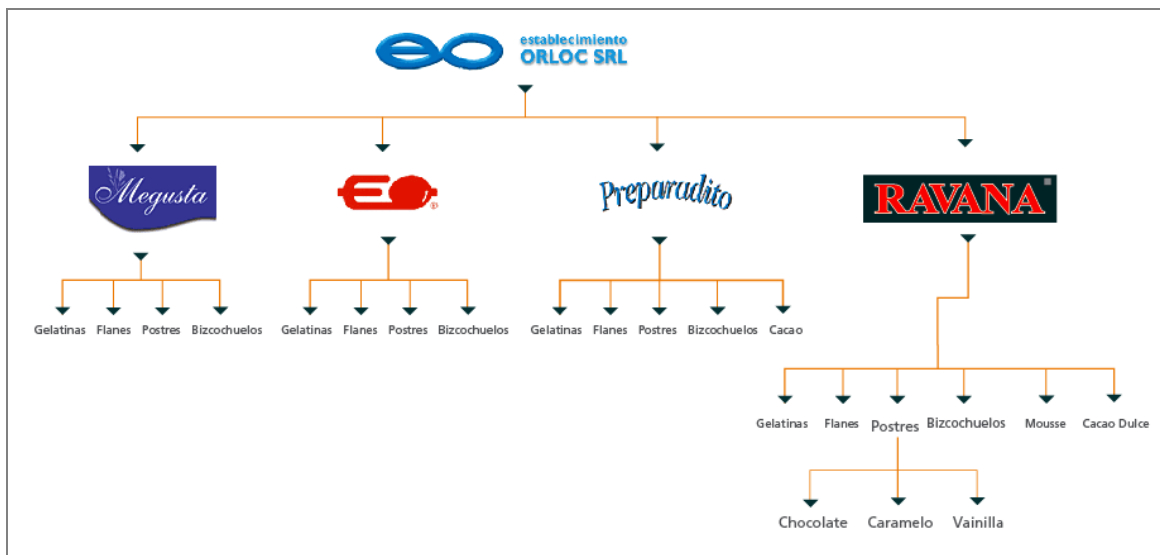


Figura 17: Arquitectura de marca de Ravana Fuente: elaboración propia.

#### 4.6 Posicionamiento actual de la marca Ravana (categoría postres).

Al momento de pensar en el posicionamiento de una marca es conveniente realizar un análisis de la misma con respecto a la competencia y de esta forma determinar el lugar actual de la marca. Para ello es preciso tener en cuenta uno de los métodos de análisis de identidad corporativa conocido como mapeo. De esta manera se obtiene un panorama de como se encuentra la marca y que lugar ocupa cada producto.

Los diagramas o mapeos permiten visualizar los problemas a los cuales la marca actual se enfrenta. Por medio de ellos se puede evaluar los principios que se requieren para la construcción de la identidad de marca.

A continuación se presentarán los mapeos correspondientes a la marca actual y la de la competencia, los cuales fueron elaborados a partir de los resultados obtenidos a través de un método empírico elaborado específicamente para este Proyecto de Grado. Vale la pena aclarar que para determinar el posicionamiento de una marca se recurre a empresas especializadas en auditorias y tardan en obtener los resultados pertinentes aproximadamente un año.

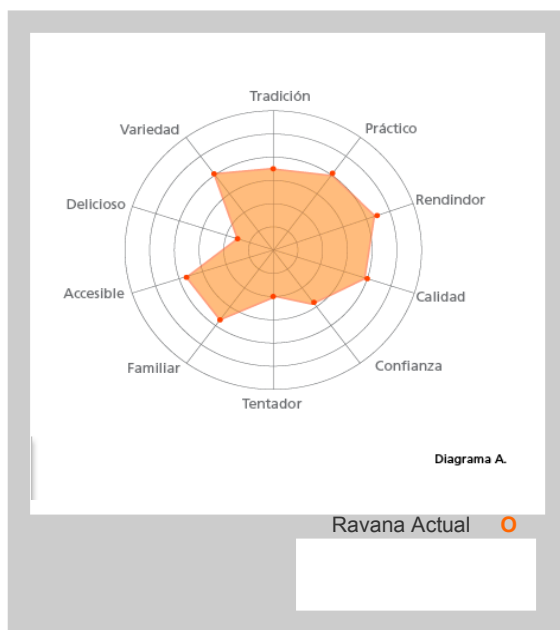


Figura 18: Mapeo de los atributos de la marca actual de Ravana. Fuente: elaboración propia.

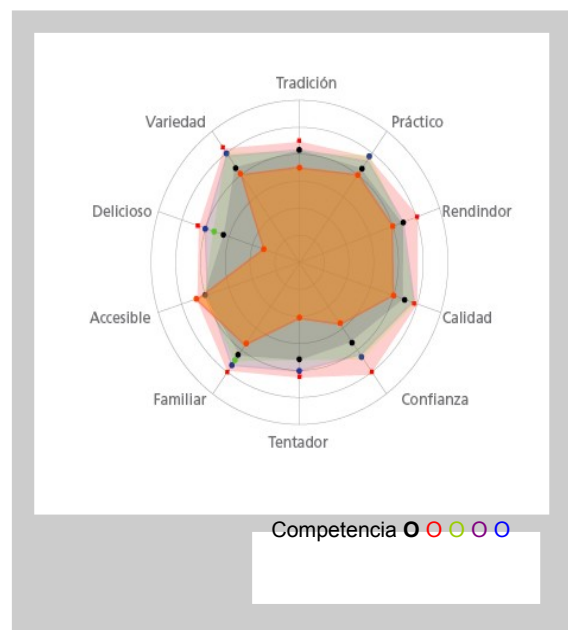


Figura 19: Mapeo de los atributos de la marca actual de Ravana vs. competencia general. Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar, la marca actual en comparación a su competencia presenta dificultades. Es por lo anterior que se propondrá el rediseño de la marca a fin de posicionarla mejor con respecto a las marcas líderes, lo cual le permitirá competir de

una manera más eficiente en el mercado.

#### 4.7. Análisis de Categoría.

Otro punto importante en el análisis del posicionamiento de una marca es el estudio de la categorías o subcategorías del producto a reposicionar, así como identificar a sus competidores directos.

##### 4.7.1 Polvo para preparar postres.

RAVANA, dentro de su línea de polvos para preparar postres, está formada por una línea de productos de variedades comunes de tres sabores: vainilla, chocolate y caramelo

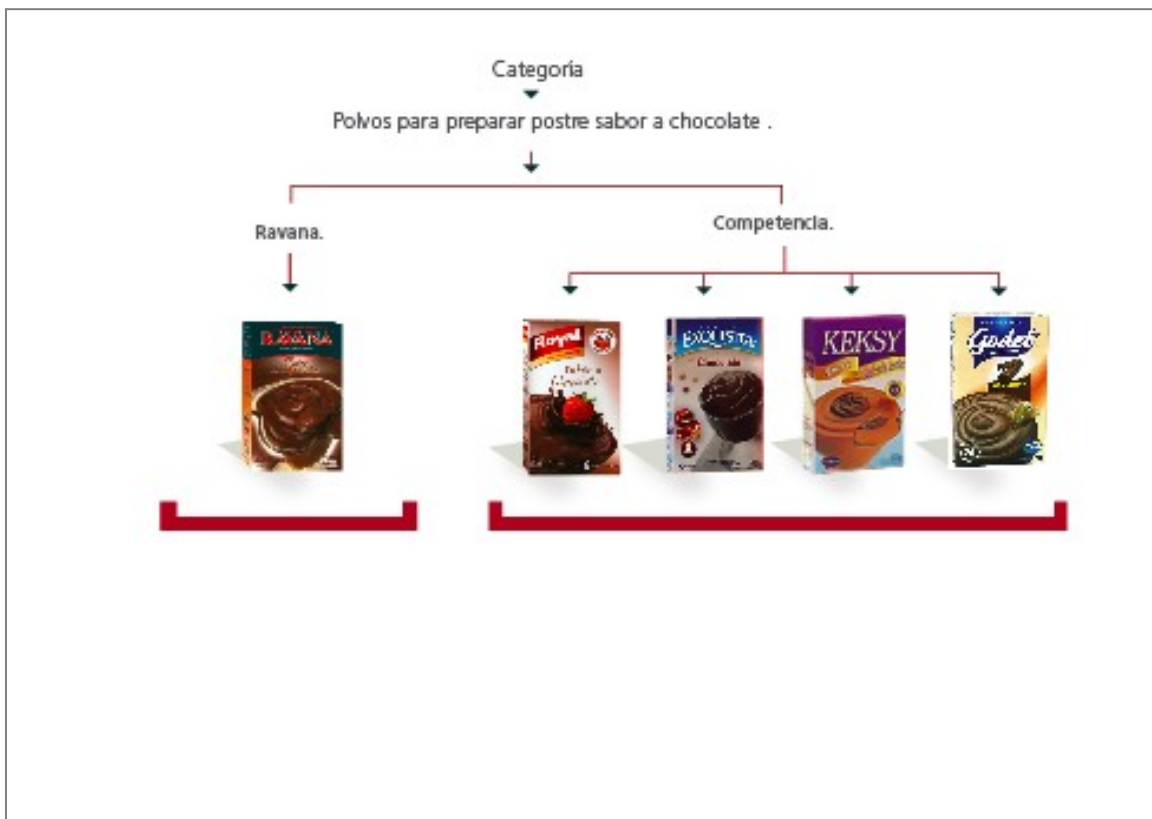


Figura 20: Análisis de categoría. Fuente: elaboración propia.

##### 4.7.2 Competencia.

Dentro de la categoría de polvos para preparar postres (sabor a chocolate) encontramos algunas marcas como: Royal, Exquisita, Kesky, Godet que compiten directamente con Ravana.

En todos de los packs se muestra la marca en la parte central superior a modo de marca sello. Su gráfica presenta variaciones tanto cromáticas como fotográficas. Se utilizan imágenes del producto y de sus elementos compositivos. Estos cumplen la función de informar al consumidor acerca del contenido del producto. La mayoría estos productos, tiene un peso neto bastante similar de 200gr. aproximadamente. Su precio varía por centavos.



Información presente en cada pack .

Marcas .	Ravana.	Royal.	Exquisita.	Kesky.	Godet.
Peso Neto.	200gr.	120gr.	200gr.	200gr.	200gr.
Número de Pordones.	8	8	8	8	8
Precios.	1,83 \$.	2,13 \$.	2,29 \$.	2,13 \$.	2,13 \$.

Figura 21: Análisis de la competencia. Fuente: elaboración propia.

## 4.8 Desarrollo del proyecto de la nueva marca Ravana

### 4.8.1 Objetivos

Los objetivos del proyecto son:

- Reposicionar la marca Ravana dentro del mercado de los polvos para preparar postre.
- Fortalecer la relación con el consumidor, destacando los valores de la marca.
- Crear una arquitectura de marca fuerte y una propuesta diferente frente a la competencia que genere mayor impacto en la góndola.
- Realizar una extensión de marca al resto de los productos.

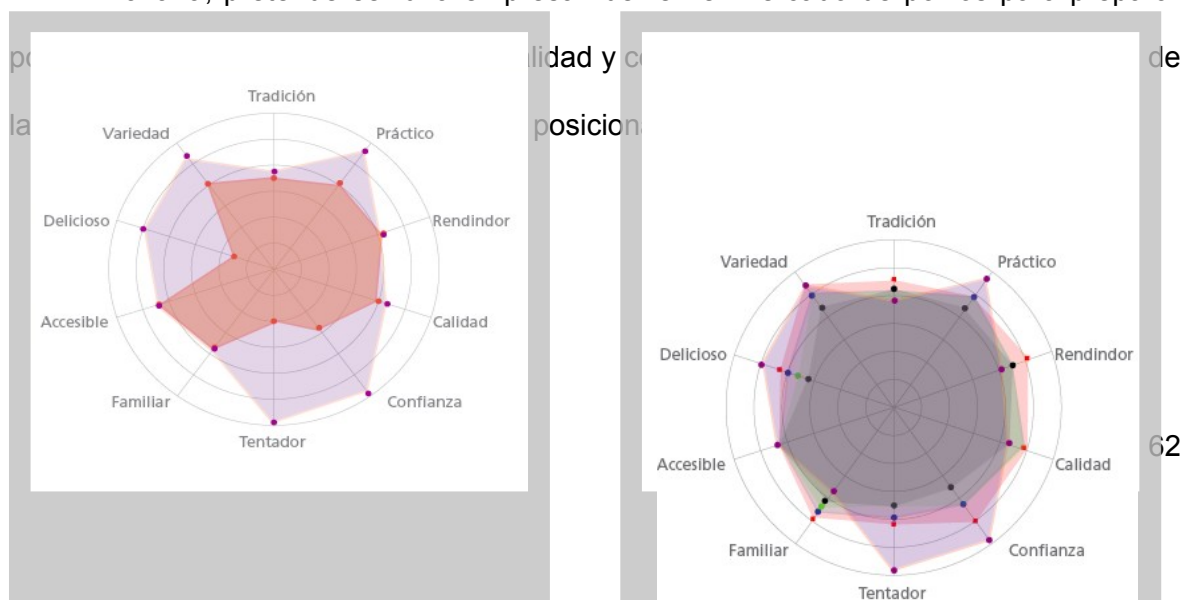
### 4.8.2 Nueva promesa de marca.

La nueva promesa de marca que Ravana haría al consumidor, sería:

“Ravana, es el postre elegido por aquellas personas que buscan calidad al momento de comprar, esperando lo mejor del producto a un precio competitivo”.

### 4.8.3 Análisis del posicionamiento a alcanzar.

Ravana, pretende ser una empresa líder en el mercado de polvos para preparar



Ravana Actual   
Nuevo Ravana 

Figura 22: Mapeo atributos de la marca actual de Ravana vs. nueva marca Ravana. Fuente: elaboración propia.






Nuevo Ravana   
Competencia    

Figura 23: Mapeo atributos de la nueva marca de Ravana vs. competencia. Fuente: elaboración propia.

Como podemos apreciar la marca Ravana en la actualidad no esta comunicando correctamente sus valores, no llega al imaginario colectivo del consumidor. Con el nuevo posicionamiento la marca pretende recuperar la relación que ha perdido con su público, para que este la vuelva a elegir.

## **Capítulo 5 Brandbook.**

### **5.1 Análisis.**

Un Brandbook esta diseñado con el objetivo de ser utilizado como guía para todas las futuras expresiones la marca. El uso del Brandbook es uno de los puntos más importantes a tener en cuenta dentro de una compañía para homogeneizar la comunicación y efectivizar los esfuerzos de inversión.

### **5.2 Claim.**

El Claim es una herramienta de mercadeo para enfatizar atributos de un producto o marca. Es un beneficio que se atribuye a un producto o servicio a la hora de realizar su campaña publicitaria y que será reemplazado en la campaña siguiente. Se refiere a la idea básica de un mensaje en particular. Por ejemplo: "Ahora con aloe vera".



Vale la pena aclarar que un claim no es lo mismo que un eslogan. El eslogan es una frase que dura años y es usada por una organización para darle vida a un proyecto, y de esta forma llegar al público enfocándose sobre algún tema específico. Puede cambiarse con mayor libertad según el escenario y la estrategia. Por ejemplo, Quilmes “El sabor del encuentro”

Las características que debe tener un buen claim;

- Debe ser corto.
- Diferente del de sus competidores.
- Debe capturar el posicionamiento de la marca.
- Fácil de decir, fácil de recordar.
- No debe provocar connotaciones negativas.
- Ser registrable.
- Generar emoción.

Según Sánchez (2006), existen diferentes tipos de claim:

- Imperativo

Invita a la acción. Nike – Just do it, Apple - Think Different.

- Descriptivo

Describe el servicio, producto o promesa. Santa Rosa - el verdadero sabor del queso.

IBM - soluciones para un mundo pequeño.

- Superlativo

Coloca a la compañía como la mejor de su clase. BMW- The ultimate driven machine.

- Provocativo

Generalmente una pregunta que provoca reflexión. Hitachi - Que bien se te ve?

- Específicos

Arcor - Le damos sabor al mundo.

### **5.3 Brand Values.**

Son aquellos ideales o cualidades que definen esencialmente a la marca. Estos valores representan el cómo hace la organización sus negocios. Es decir, cuales son los valores y principios profesionales, es decir, los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos, y de venderlos. Pero también incluye los valores y principios de relación, es decir, aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas que integran la compañía. Así podemos hablar de valores como la calidad, el respeto por el medio ambiente, o la innovación constante como ejemplo para el primer tipo de valores, y de la participación, el respeto o la colaboración como ejemplos de valores de relación.

5.3.1 Valores Funcionales: Lo que la Marca ofrece al consumidor

5.3.2 Valores Emocionales: Lo que la Marca dice del consumidor

5.3.3 Valores Centrales: Lo que la Marca y el consumidor comparten a nivel fundamental (beneficios de autoexpresión - Lo que la marca pretende hacer sentir)

En cuanto a la marca Ravana sus valores vendrían a ser:

Valores funcionales: Tentador, accesible, variado.

Valores emocionales: Hogareño, goloso, tradicional.

Valores centrales: Confiable, familiar, práctico.

## 5.4 Brand Positioning

Es el núcleo de un plan de comunicación, desde el punto de vista gerencial, además define la dirección de la marca.

Por ejemplo en la marca de aceite Cocinero el brand positioning sería:

“Cocinero hace que todos disfruten sanamente del auténtico sabor de las comidas”

El brand positioning de Ravana, sería:

“Ravana, el postre elegido para compartir con la familia y los amigos”

## 5.5 Brand Story

Es la historia que cuenta y define la marca, basada en los elementos que corresponden a la esencia medular de la misma. Define la historia que se esconde detrás de sus actuaciones y comunicaciones.

En el caso de Ravana su brand story, sería:

Cada mañana al despertar pequeños rayos de sol entran por la ventana, poco a poco van iluminando cada rincón y van llenando de energía para comenzar el día. Un reconfortante baño, un delicioso desayuno con la familia preparado por mamá, son ideales para empezar una nueva jornada. A lo largo del día en el trabajo, en el estudio nacen nuevos proyectos, nuevas metas por alcanzar, nuevas ideas planteadas por mujeres que cuidan cada detalle para que quienes estén a su lado se sientan seguros y felices. Quienes entre conversaciones y risas siempre encuentran un buen momento para compartir. Va cayendo la tarde todos vuelven a casa, ese lugar cálido, refugio de los chicos que saben que encontrarán en él un abrazo y una caricia que los haga sentir bien ya que lo recibirán de una de las personas más maravillosas, que siempre está dispuesta a dar lo mejor de sí y por una sonrisa en sus labios tiene la fuerza para seguir su rutina

cada día.

## **5.6 Brand Expresión.**

Son los elementos visibles que utiliza una marca para expresarse al mundo.

### **5.6.1 Brand Personality.**

La Personalidad de la marca se define como un conjunto de características asociadas a la misma. En este proceso se puntualizan características físicas, aspectos demográficos y perfiles actitudinales de la marca. Según Wilensky (1998b, p. 136), “Es una metáfora que ayuda a expresar la identidad y definir el posicionamiento”.

### **5.6.2 Visual Expression:**

La expresión visual de la marca es la selección de los recursos gráficos / visuales que utilizará la marca en sus comunicaciones. En el proceso de definición de la expresión visual se puntualizan paletas de colores, tipografías, estilos fotográficos, iconografía, simbología, texturas.

### **5.6.3 Verbal Expression:**

Es la manera en que la marca se comunica con sus audiencias. Incluye el tono y la voz de la marca.

- Voz primaria: Reflejada en la de una mujer de 35 años, activa que tiene una voz tenue y suave, habla con dulzura y alegría.
- Voces secundarias: Expresadas por hombres y mujeres de 25 años aproximadamente. Voz alegre y llena de energía.

La referencia de este capítulo se encuentra adjunta en el cuerpo C de este proyecto.

## Capítulo 6 Identidad visual.

En esta etapa de desarrollo creativo, se presentará nuevas alternativas para la creación de la identidad visual de una empresa o un producto. En este capítulo, se conocerá algunas de las piezas gráficas realizadas para la marca de postres Ravana.

### 6.1 Rediseño de la marca Ravana



Figura 24: Marca actual de los postres Ravana.  
Fuente: Elaboración personal.

Figura 25: Propuesta de marca para los postres Ravana.  
Fuente: Elaboración personal.

Se hará referencia a las modificaciones realizadas sobre la marca que permitirán que tenga una versión más actual, de esta forma se pueda volver a ganar un lugar en el imaginario colectivo del público consumidor. Principalmente, se creará una placa para que la marca pueda ser aplicada sobre otro tipo de fondos sin perder legibilidad. Se normatizará y se geometrizará la marca dentro de una grilla contenedora, para que esta pueda ser reproducida sin sufrir alteraciones. Se trabajará sobre una nueva propuesta tipográfica para el logotipo, utilizando la tipografía Gill Sans regular tanto para la palabra Ravana como para su texto complementario, se tendrá en cuenta la interletra y la caja tipográfica. En cuanto a la elección cromática para la placa del fondo se utilizará un pantone 476 U que corresponde a un color marrón el mismo representa un nuevo comienzo exitoso, es un color que crea una impresión estable, un sentimiento de que algo ha existido por un gran período de tiempo y seguirá existiendo. Para la tipografía se usará un pantone 9141 U, que vendría a ser a un amarillo muy claro.

Para la creación de la nueva marca, se tendrán presentes todos los emergentes conceptuales que se hayan obtenido a lo largo del presente Proyecto de Grado

Por último, la nueva marca estará normatizada dentro de lo que anteriormente conocimos como Manual de identidad. En el se hallarán explícitas todas las soluciones fundamentales a las cuestiones de la personalidad gráfica de la empresa, de sus comunicaciones visuales y audiovisuales. El manual abarcará todos los elementos básicos del sistema de la identidad, desde la explicación de cómo han sido creados los signos de identidad de la marca, hasta el modo correcto de reproducirlos y aplicarlos a los diferentes soportes.

#### 6.1.1 Grilla normativa y constructiva

La función de una grilla es la de especificar las leyes constructivas, y la disposición definitiva de las relaciones internas de los elementos que componen la marca. Su estructura en forma de cuadrícula servirá para ajustar, relacionar, proporcionar elementos. Tal cuadrícula deberá tener la proporción y tamaño adecuados para que constituya un verdadero soporte ordenador.

Grilla constructiva:

Es la que explica la construcción de la forma, es decir una estructura generativa en la que se indicarán los trazos estructurales (curvas, rectas, círculos, ángulos).

Grilla normativa:

Una vez que se ha diseñado la marca, la grilla normativa permite registrar detalles técnicos y de construcción, de esta manera puede ser reproducida sin sufrir alteraciones.

#### 6.1.2 Variable de marca blanco y negro

Permite visualizar la marca en la variable negro sobre fondo blanco o en negativo blanco sobre cualquier soporte negro.

#### 6.1.3 Reducciones.

Para garantizar la óptima legibilidad de la marca y que no pierda reconocimiento e identificación, se establece un tamaño mínimo recomendado, en la nueva marca sería hasta 30 mm.

#### 6.1.4 Restricciones.

Ayudarán a que no se le de un uso incorrecto de la marca fuera de lo especificado en el manual. No girar, no modificar colores de la tipografía ni aplicar otros colores en el fondo.

#### 6.1.5 Código cromático.

Como se había mencionado anteriormente el código cromático esta formado por los colores que representan e identifican a una marca. En el caso de la marca Ravana se aplicarán los pantones 476 U y 9141 U.

#### 6.1.6 Tipografía.

La nueva propuesta estará basada en la elección de la tipografía Gill Sans regular tanto para la palabra Ravana como para el texto complementario, Polvos para preparar postres. En el caso del logotipo se le modificará la letra R para dar dinamismo a la marca y que a su vez acompañe a la placa contenedora.

#### 6.1.7 Papelería.

Se dará a conocer a escala una propuesta para la papelería. Entres sus elementos estarán:

- Hoja carta: la marca aparecerá preferentemente en la parte superior derecha. El alto mínimo del logotipo será de 30 mm.
- Sobre Americano: la marca se aplicará en la parte inferior derecha. El alto mínimo del logotipo será de 30 mm.
- Sobre bolsa: La marca se ubicará en la parte inferior del sobre a una altura de 35 mm.
- Carpeta: La marca será aplicada en la parte inferior derecha de la tapa de la carpeta y en la parte izquierda de la contratapa de la misma.
- Tarjetas: tendrán una medida estándar de 9x5 cm y tendrán la marca ubicada en la parte inferior derecha de la tarjeta



## 6.2 Rediseño Packaging categoría postres Ravana.



Figura 26: Packaging actual de los postres Ravana.  
Fuente: Elaboración personal.

Figura 27: Propuesta de packaging para los postres Ravana. Fuente: Elaboración personal.

En la propuesta de rediseño del packaging se aplicarán las siguientes modificaciones:

Se mejorará la composición de los elementos del pack es decir, la disposición de la marca, de las imágenes y de la información con el objetivo de optimizar la lectura de los mismos. Permitiendo un mayor impacto visual en su presentación en las góndolas.

También se trabajará en lo referente a la fotografía del pack, la que se muestra está bastante desactualizada, por tanto, será remplazada por una que vaya más acorde con lo que el producto ofrece.

Se incorporarán datos nutricionales y en la parte posterior del packaging la información necesaria para la preparación del postre, ya que estaba ubicada en la parte lateral del pack y pasaba desapercibida.

### 6.3 Extensión de línea.



Figura 28: Propuesta de diseño para la extensión de línea de Ravana. Fuente: Elaboración personal.

La extensión de línea optimiza el valor de marca, tiene que tener sentido y formar parte de un plan integral de largo plazo que refleje los valores y el mensaje clave de la marca. Debe evitarse extender una marca a una categoría o segmento específico. Es por esto que siempre es necesario identificar cual es la personalidad de la marca, para ver si el concepto que yace detrás de ella es coherente con la nueva extensión analizada.

En el caso de Ravana se hará una extensión de línea dentro de la categoría bizcochuelos. En primera instancia y posteriormente se aplicará la nueva imagen a todos la línea de postres.

Al igual que con la categoría de polvos para preparar postres se hará un análisis de la categoría de polvos para preparar bizcochuelos, se dará a conocer su arquitectura de marca, cual es su principal competencia, que posicionamiento ocupa actualmente y cual es el que pretende alcanzar y por último se presentará la propuesta de rediseño.

Este desarrollo se encuentra adjunto en el cuerpo C del trabajo

#### **6.4 Planificación estratégica para dar a conocer la nueva marca.**

Finalmente, una vez planteado todo el rediseño y reposicionamiento de la marca resulta pertinente realizar una planificación para dar a conocer estos cambios.

##### 6.4.1 Objetivos.

- Dar a conocer al público externo la experiencia y trayectoria de la marca Ravana posicionándola como una marca en continua innovación y que esta dispuesta a seguir ofreciendo postres de la mejor calidad.
- Realizar de una campaña integral de comunicación que tendrá como objetivo reposicionar a la marca en el imaginario colectivo de sus diferentes consumidores como una marca:
  - Pionera en variedad de polvos para preparar postres.
  - De calidad y garantía
  - Con experiencia y trayectoria en el mercado.

##### 6.4.2 Planificación:

Primer Semestre: de Noviembre del 2009 hasta Mayo del 2010.

- Comunicación del cambio – Nueva marca y nueva imagen corporativa.
- Comunicación previa: Cartas institucionales internas, dirigidas al personal interno de la empresa, directivos, empleados, accionistas.
- Comunicación previa: Cartas institucionales, dirigidas al público externo, proveedores, mercado, opinión pública y consumidores industriales.
- Incorporación del nuevo packaging en todas las sucursales autorizadas.
- Diseño promocional para dar a conocer el nuevo producto en las sucursales autorizadas.

- Realización de un evento para dar a conocer la nueva propuesta de marca, dirigida al personal interno de la empresa, directivos, empleados, accionistas.

En esta primera etapa de planificación se comunicará a los que hacen Establecimientos ORLOC SRL y son parte de la empresa el por qué del cambio. Siendo de suma importancia que ellos ante todo sepan de este rediseño y reposicionamiento de marca, porque son ellos ante todo el espíritu de la empresa y merecen ese respeto comunicacional. Esta primera parte del semestre culminará con el evento antes mencionado.

Segundo semestre: de Mayo del 2010 hasta Noviembre del 2010.

En este período se hará un mantenimiento de comunicación de la nueva marca y de su imagen corporativa.

Se planteará la propuesta para el lanzamiento de la campaña publicitaria Ravana, que estará dirigida: a proveedores, opinión pública, consumidores particulares e industriales, públicos intermediarios.

Esta campaña se dará a conocer por los diferentes medios de comunicación, entre ellos

- Vía pública
- Diarios, revistas.
- Televisión: canales por cable y de aire.
- Radio: Segmento de 6 segundos en las radios de frecuencia AM y FM.

## **Conclusiones:**

El concepto de marca ha ido evolucionando con el pasar del tiempo por lo que es difícil proporcionarle una sola definición. Pero se podría decir en primera instancia que es un signo lingüístico y visual que identifica y diferencia un producto de otro. La marca en tanto signo lingüístico visual vendría a ser el nombre con el que una empresa o institución se identifica y que sirve como elemento diferenciador entre un producto y otro creando notoriedad para fijar un posicionamiento determinado. La marca es un valor de cambio e intercambio tanto en el aspecto comercial como en el comunicacional.

En la búsqueda de acompañar los tiempos, responder a las nuevas tendencias de mercado y distanciarse de la competencia las marcas se renuevan. Todo rediseño empieza por la marca. Desde la elección de un nombre hasta su significado conceptual

deben ser meticulosamente pensados ya que en definitiva esas decisiones serán las que posteriormente posicionarán a la marca y sus valores en imaginario de sus consumidores.

El concepto de Branding resulta ser la clave para el proceso de generación de valor de marca. Los consumidores establecen profundas relaciones emocionales con las marcas, sólo existen mientras viven en el colectivo imaginario de quienes las conocen, las recuerdan, las respetan y las eligen. Es decir que están dotadas de atributos emocionales que les permiten incorporar desde un sentimiento hasta un estilo de vida

En un mundo globalizado como el de hoy, nacen cada día nuevos productos, nuevas alternativas, haciéndose cada vez más intensa la necesidad por ganar un lugar frente a la competencia a través de una característica diferenciadora que ellos no tengan.

Además del rediseño de la marca, el rediseño del packaging también es una herramienta clave en la comunicación de la misma. La mayoría de las decisiones de compra son tomadas en las góndolas, es por esto que se debe optimizar lo que quiere comunicar la marca en los breves minutos que el consumidor tiene contacto con el envase. Un buen diseño puede marcar la diferencia, reforzando el compromiso con la marca.

En el caso de la marca de polvos para preparar postres Ravana, se analizaron los puntos débiles de la marca actual, no solo en cuanto a su parte gráfica que como se podrá observar es bastante pobre, sino también en su entorno llegando a la conclusión de que sus valores de marca no estaban siendo bien comunicados. Esta fue una de las razones por las que se propone la idea de un rediseño de marca para poder cimentar esos valores, reposicionarlos correctamente y de esta forma recuperar el lugar en la imaginario colectivo del consumidor que se había perdido. Esto a su vez se desarrollará una

identidad de marca mucho más fuerte.

Con la elaboración del brandbook y el manual de identidad se dará a conocer las futuras expresiones la marca, se comunicarán sus valores centrales, emocionales y visuales, su personalidad, y sus distintas formas de expresión que crearán vínculos más estrechos e invitarán al consumidor a vivir un mundo de sensaciones.

Por ultimo, a través de la creación de una planificación estratégica se presentarán los cambios implementados en la marca. Cambios que serán comunicados principalmente a las personas que trabajan dentro de la empresa y una vez que se tenga listo todo este proceso de rediseño y reposicionamiento se comunicarán al publico externo.

#### **Lista de referencia bibliográfica.**

Aaker, D. (1996) *El éxito de tu producto está en la marca*. México: Prentice may, p 68.

Aaker, D. (1982). *Profesor de la Universidad de California en Estrategias de Mercadeo*.

Arcor, (2008). Disponible en: [www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar)

Castillejo, N. *La importancia del Posicionamiento de Marca*. Disponible en: [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar)

Costa, J. (2004) *La Imagen de Marca: un fenómeno social*. Madrid: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Chaves, N y Bellucia, R. (2006). *La marca corporativa: Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires: Paidós. p 101.

Cheverton, P. (2007). *¿Cómo funcionan las marcas?* Barcelona. Gedisa, S.A. p 93-146.

Curubeto, M (1998) "Cuando se cambia el escudo de Armas" [Revista en línea] Clarín

económico, Domingo 18 de octubre, pag 16 Disponible en: [www.clarin.com.ar](http://www.clarin.com.ar)

Desgrrippes J. (2001) citado por Marc Gobé en: Gobé, Marc; Emotional Branding, Allworth Press, New York p.XIII

Establecimientos ORLOC s.r.l. Disponible en: [www.ravana.com](http://www.ravana.com)

Estrategia de marca (2007). Disponible en:  
<http://puomercadeo.wordpress.com/category/automocion/>.

Kraft, (2007). Disponible en: [www.kraft.com](http://www.kraft.com)

Malague (En prensa), Proceso de la industria alimentaria

Molinos, (2008). Disponible en: [www.molinos.com.ar](http://www.molinos.com.ar).

Posicionamiento y marcas (2002). Disponible en web: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) en fecha: 12-05-05 [www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/36/dismarca.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/36/dismarca.htm)

Referencia tomada de artículo publicado en la revista Business Horizons de Mayo - Junio.

Sagemuller,(2008). Disponible en: [www.sagemuller.com](http://www.sagemuller.com).

Shakespear, R. (2003) Señal de diseño: Bueno Aires : Editorial Paidos, p.45.

Wilensky, A (1998). La promesa de la marca. Claves para diferenciarse en un escenario caótico. Buenos Aires: Editorial Guadalupe. pp 136-341.



## **Bibliografía:**

Aaker, D. (1996). *El éxito de tu producto está en la marca*. México: Prentice may.

Carpintero, C (2007). *Sistemas de identidad: Sobre marcas y otros artificios*. Buenos Aires: Argonauta.

Costa, J (2002). *La imagen global: evolución del diseño de identidad*. Barcelona: Ceac

Costa, J. (2004). *La Imagen de Marca: un fenómeno social*. Madrid: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Costa, J. (2006). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía

Costa, J. (2003). *Diseñar para los ojos*. Barcelona: Desing

Chaves, N. (2005) "*La imagen corporativa*", Barcelona: Gustavo Gilli.

Chaves, N y Bellucia, R. (2006). *La marca corporativa: Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires: Paidós.

- Chétochine, G. (1996). *La derrota de las marcas: ¿Cómo evitarla?*. Buenos Aires: Asociación Argentina de Marketing.
- Cheverton, P. (2007). *¿Cómo funcionan las marcas?* Barcelona. Gedisa, S.A.
- Neumeier, M. (2006). *The brand Gap: How to bridge the distance between business strategy and design*.
- Peters, T. (2002). *¡Obsesión por el diseño!: ¿Soporte del espíritu corporativo y fundamento de la ventaja competitiva?*. Madrid: Ediciones Nowtilus S.L.
- Peters, T. (2002). *¡El Meollo del Branding!: La clave del marketing mix*. Madrid: Ediciones Nowtilus S.L.
- Regouby, C. (1989). *La comunicación global, como construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Sanchés R. (2006). *Comunicación estratégica. ¿Cómo era que te llamabas?*. Manuscrito no publicado.
- Valdés de León, G. (En prensa). La marca conceptos básicos.
- Wilensky, A. (1998). *“La promesa de la marca. Claves para diferenciarse en un escenario caótico”*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.