

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Trabajo Final de Grado

Marcas pensadas para Pyme

Desarrollo de un sistema de identidad pregnante.

Laura Catalina Wilches Mogollón
Cuerpo B del PG
26 de Julio 2013
Diseño de imagen empresaria
Proyecto profesional
Empresas y Marcas

Agradecimientos

Quisiera agradecer a mi familia y de manera muy especial a mi madre Liliana Mogollón Grattz, por su gran colaboración y apoyo. Igualmente a todos los profesores y profesionales, que con su intervención y opiniones aportaron sustancialmente a este proyecto.

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 4 |
| Capítulo 1 Diseño y Marca | |
| 1.1 El surgimiento de la marca | 11 |
| 1.2 Definición de marca..... | 15 |
| 1.3 Función identificadora | 20 |
| 1.4 Vínculo con la marca | 22 |
| Capítulo 2 Comunicación estratégica | |
| 2.1 Identidad y personalidad | 26 |
| 2.2 Imagen | 30 |
| 2.3 Cultura organizacional..... | 33 |
| 2.4 Comunicación organizacional..... | 35 |
| 2.5 Branding..... | 37 |
| Capítulo 3. Las Pyme | |
| 3.1 La estructura organizacional y la familia | 40 |
| 3.2 Principales problemáticas al interior de la organización..... | 44 |
| 3.3 Profesionalización de las tareas. | 46 |
| 3.4 Planificación y formulación de la estrategia | 49 |
| Capítulo 4 El entorno Organizacional | |
| 4.1 El rubro..... | 53 |
| 4.2 Retail multimarca..... | 57 |
| 4.3 La competencia..... | 58 |
| 4.4 El consumidor..... | 61 |
| 4.5 Diferencias y similitudes entre marcas - Estudio de casos..... | 64 |
| Capítulo 5 Propuesta territorio Giro | |
| 5.1 Giro Didáctico..... | 71 |
| 5.2 Expresión de marca..... | 75 |
| 5.3 Territorio de marca. | 82 |
| 5.4 Extensión del sistema de identidad. | 86 |
| Conclusiones | 89 |
| Listado de referencias bibliográficas | 94 |
| Bibliografía | 95 |

Introducción

La evidente carencia en la inversión de las comunicaciones, la insuficiente búsqueda de una identidad bien definida, de una imagen fuerte y sólida dentro de los competidores y frente a los públicos, son patrones constantes y generalizados dentro del sector Pyme. El poco aprecio que para estas organizaciones sustenta el terreno de la comunicación, ha proporcionado que su crecimiento, en la mayoría de los casos sea prácticamente nulo o inexistente. Lo que deja en evidencia, el desconocimiento que desde las direcciones de las empresas, existe hacia la construcción de la comunicación estratégica y el desarrollo de marca.

Al no ser un recurso verificable en cifras exactas a corto plazo y que contrariamente sí requiera de la inversión tanto de capital como de recursos humanos, es visto como un desgaste innecesario que no genera ningún cambio sustancial ni inmediato. En consecuencia, la mayoría de las empresas de dicha naturaleza lo relevan a un segundo plano, concentrándose en estrategias y tácticas con menor efectividad, pero de mayor seguridad dentro del corto plazo.

“Imagen, por definición significa semejanza con la realidad. La empresa debe procurar que su imagen guarde una fuerte relación y coherencia con la realidad de su personalidad” (Scheinsohn, 1993, p. 107). Por lo tanto, a las organizaciones les corresponde trabajar metódica y profesionalmente los contenidos que emiten a sus diferentes públicos, deben ser conscientes que no sólo aquellos que están pensados para generar comunicación son los que lo hacen, sino que toda acción que realicen emite un mensaje.

Precisamente debido a la especialidad que según el rubro, la naturaleza, y las características particulares de cada compañía, debe poseer la gestión y construcción de sus elementos de expresión. Se ha elegido el título de este proyecto de graduación; marcas pensadas para Pyme: desarrollo de un sistema de identidad pregnante.

Se ha seleccionado este tema, ya que el trabajo para pequeñas y medianas empresas despliega un panorama interesante, debido a la necesidad de inversión en la comunicación y cimentación de la identidad de estas organizaciones. El sector expone un horizonte sugestivo y atrayente para la profesión, estimulando que cada vez con mayor frecuencia, los diseñadores busquen un espacio laboral dentro de compañías de este tipo. Pues les permiten observar desde una perspectiva de crecimiento, que otorga la oportunidad de un desarrollo paralelo junto a ellas.

La categoría que se ha elegido para este PG es Proyecto Profesional, puesto que admite plantear la problemática desde una mirada práctica, enfocada en el análisis de casos. Se busca diagnosticar las insuficiencias del rubro, para exponer su situación actual en cuanto a comunicación se refiere. De esta manera, se desea proyectar y desarrollar una nueva propuesta, que permita establecer un precedente diferencial para el mercado.

Así mismo está encuadrado dentro de la línea temática Empresas y Marcas, ya que se desarrolla centralmente en un contexto empresarial. Las Pyme son actualmente una porción predominante y con altas expectativas de crecimiento a nivel mundial, aunque también son evidentes las necesidades que despliegan, en lo inherente a la administración de la comunican y la estructuración de los sistemas que las representan.

Como se menciona anteriormente se proyecta avanzar con la búsqueda, delimitando la problemática que en este caso es la construcción de marca dirigida a Pyme, enfocándola en aquellas que se dedican a la venta multimarca de juguetes por el canal de distribución *retail* en Argentina, específicamente en empresas que cuentan con más de una sucursal en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Igualmente se planea comprender la importancia de invertir en el desarrollo de la imagen corporativa, tomando como punto de partida la cimentación de una marca fuerte e impactante desde la

concepción del signo visual distintivo, hasta los demás elementos que componen su diferencial.

Como se dijo previamente a pesar de la carencia en el tratamiento adecuado de las marcas, son pocos los recursos invertidos para pensar la comunicación estratégica. Por consiguiente el objetivo general del trabajo, es conocer y comprender la importancia del diseño gráfico, en la implantación y construcción de sistemas de identificación fuertes y pregnantes, dirigidos a pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta minorista de juguetes. Para entender cuál es la relevancia de su aporte y como desde su intervención, expone una perspectiva de valorización para la organización.

De este modo, se busca realizar un análisis de las contribuciones que desde la disciplina se efectúan en el desarrollo del territorio marca. Para revelar cuáles son los factores que le dan valor a un sistema de identificación y como desde la perspectiva de una Pyme pueden implementarse. También se planea determinar el estado del mercado de las organizaciones pertenecientes al rubro, por medio de un estudio de casos donde se arrojen las necesidades y puntos débiles generales dentro de la categoría.

El único propósito no es ampliar el panorama de trabajo, se buscan definir también los parámetros que respalden el desempeño del diseñador dentro de la gestión de una marca y de la misma manera, analizar los factores de influencia que sesgan la conducta casi trascendida de las Pyme para abordar sus mensajes. A su vez se pretende señalar el plus que le aporta a la compañía, el invertir en una comunicación bien pensada y el valor de apostar a la conformación de un imagen relevante. Ya que es justamente un concepto que a pesar de su extenso estudio, poco se aplica dentro del sector como un punto decisivo para el crecimiento de las organizaciones.

Se toman como punto de partida para la estructuración y el desarrollo del PG los siguientes proyectos de grado, ya que permiten observar desde diferentes perspectivas el enfoque que según el propósito se le puede otorgar a una marca: Benítez, G. (2012). Ají creativo: condimento para marcas. Proyecto de graduación. Facultad de

diseño y comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Este proyecto de grado tiene como objetivo la creación y comunicación de un colectivo creativo, enfocado a resolver problemas comunicacionales, dirigido principalmente a empresas del sector Pyme. Es relevante para el presente proyecto, ya que analiza una temática similar pero vista desde una perspectiva publicitaria, mucho más global en lo referente al manejo de la comunicación de las organizaciones. Funciona como punto de partida para establecer el desarrollo de algunas temáticas primordiales, al abordar la identidad de las organizaciones del sector.

Texidó, J. (2010). La importancia del rediseño de marca. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Este PG se fundamenta en las bases del diseño y más específicamente del diseño gráfico, para abordar la relación comunicacional entre el usuario y la marca, determinado el momento conveniente para un rediseño o actualización marcaria. Aporta al presente trabajo, ya que encara conceptos fundamentales para el desarrollo de la temática tales como Diseño, marca, identidad e imagen.

Pérez, S. (2011). Marcas funcionales: fundamento de los signos a manera de optimizar su percepción visual en múltiples. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. El principal objetivo del proyecto es presentar los atributos esenciales con los que debe contar una marca para considerarse funcional y de esta manera lograr una respuesta satisfactoria frente a los públicos en función de sus sentidos. La contribución que propone para el presente trabajo se enmarca en los concepto de *marketing* y *branding* que allí se exponen y la comparación que se realiza de los mismos ya que son herramientas fundamentales dentro del desarrollo comunicacional para una organización.

Pace, D. (2012). Malas marcas. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. El proyecto realiza un trabajo de branding corporativo que permite detectar cuales son los principales errores dentro del

manejo de la reputación de “Vacavaliente”, para de esta manera establecer posibles soluciones que permitan comenzar un cambio. El enfoque estructural del anterior trabajo aporta como guía para el análisis de casos, funciona como detonante para establecer un plan de desarrollo que permita mejorar la percepción de la marca y el manejo de la comunicación frente a los públicos.

Pinzón, C. (2010). Es mejor hablar bien que hablar fuerte Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. El principal objetivo del trabajo es realizar una propuesta creativa que permita a las Pymes involucrarse en el tema publicitario y que lo vean mas como una necesidad que como un lujo innecesario. La forma como aborda la temática y como está dirigida para el sector de las pequeñas y medianas empresas es el principal aporte que realiza a este proyecto, además de presentar desde la perspectiva publicitaria el valor que para una empresa de dicha naturaleza alcanza el establecer una estrategia de comunicación bien pensada.

Rivela, N. (2012). Cimentando la comunicación: La importancia de implementar las Relaciones Públicas en las Pymes del sector de la Construcción. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. El objetivo de este PG es llegar a entender la relevancia de establecer una estrategia y un plan de comunicación, donde se evidencia el aporte de las relaciones públicas para las pequeñas y medianas empresas. Para este PG actúa como pauta, ya que admite conocer lo que se puede lograr en el plan de comunicación visto desde la disciplina, además de ofrecer un vistazo desde otra perspectiva que permite establecer un paralelo entre las temáticas que serán tratadas.

Noé, M. (2012). Marcas inmensas en una contaminación: polución visual en Buenos Aires. Proyecto de graduación. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Palermo. Establecer cómo funcionan las marcas en vía pública es el objetivo de este proyecto, teniendo en cuenta la polución visual que hay en la capital federal. El aporte que realiza

al presente PG está dado en el primer capítulo por el manejo del concepto Marca, sus antecedentes, función y diferentes tipos.

Díaz, A. (2011). El branding como modulador de imagen en Pymes: el caso del hotel Correntoso. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. El objetivo del anterior proyecto es desarrollar un plan de comunicaciones para el hotel Correntoso, que tenga como finalidad aumentar el crecimiento económico sustentable en el tiempo. Dicho plan de comunicaciones integradas planteado para el caso desarrollado, funciona como guía para este trabajo porque aborda una temática similar, que es la comunicación dirigida a Pymes, además de trabajar como ejemplo de planificación y desarrollo estratégico.

Para concluir y retomando el tema general, que es la construcción de marca y la importancia de consolidarla como elemento dinámico y consistente para la empresa, el siguiente PG afronta el desarrollo de la problemática a partir de cinco capítulos: el primero aborda los conceptos de marca y diseño, lo que se pretende es definir algunos precedentes importantes dentro de la historia y por tanto, la necesidad de contar con un sistema de identificación propio que legitime la actividad. Además, se plantean las perspectivas claves que desde el diseño se proponen para la estructuración de dichos factores. Estos dispositivos son el punto de partida del proyecto, donde se enmarcan las cualidades de la expresión y buscan destacar el aporte que desde el ámbito profesional se puede realizar en la construcción de la identidad corporativa.

En el segundo capítulo, se despliega la importancia de encarar la información de la actividad y de los mensajes que comunica la empresa, de una forma planificada y con una intensión bien pensada. Una vez establecidos en la sección precedente los conceptos generales por donde se encamina el trabajo, lo que se busca en esta segunda instancia, es detallar los elementos necesarios para la construcción de una imagen corporativa justa y precisa. De igual manera se procura explicar la relevancia de aplicar los valores de marca y cómo por medio de la construcción de dichos pilares y la gestión

de los elementos adecuados, la empresa puede fundar la percepción ideal de la organización dentro de sus públicos. Del mismo modo se define la importancia de transmitir el mensaje correcto, al público indicado, de la manera precisa. Así como el concepto de *branding*, ya que trabaja como contenedor de la mayoría de los anteriormente tratados y desglosa el funcionamiento de los mismos en la puesta en práctica.

El tercer capítulo tiene como finalidad desarrollar el concepto, la estructura y el funcionamiento de una Pyme. La idea es introducir al lector dentro del contexto de una organización con estas características, se aborda la temática pues es el eje principal por donde se pretende dirigir la investigación y al que van apuntados los esfuerzos de este proyecto. En el cuarto capítulo, se explica y desarrolla el segmento de la industria dentro del que se sitúa el trabajo. Se presenta el rubro, el tipo de mercado y se exponen los casos específicos más relevantes con los que cuanta la categoría, así como los factores que intervienen de manera directa en la construcción de imagen y posicionamiento. Se plantean las principales problemáticas destacadas en el sector, a través de un estudio de casos y se determinan los puntos estratégicos relevantes que desde la planificación deben cuidar las organizaciones para el desarrollo y crecimiento de sus marcas.

Se cierra el proyecto con el quinto capítulo que expone el desarrollo de un sistema de identidad, el mismo pretende contribuir como ejemplo en el trabajo de modulación de imagen para las compañías jugueteras. Igualmente, se exponen las necesidades que se manifestaron dentro de la categoría a lo que comunicación y expresión de marca se refiere. Con la nueva propuesta para la cadena Giro Didáctico se establece también, el impacto que tiene como generador de fuerza y crecimiento para una Pyme, dedicar parte de sus recursos en la concepción de valores diferenciales. Además se aplican las teorías y conceptos tratados durante el progreso del PG, con el objetivo de organizar un libro de marca que permita delimitar y promover su adecuado uso y correcta gestión.

Capítulo 1 Diseño y Marca

En este capítulo se presenta el diseño como una herramienta, para lograr el cometido de una marca y comunicación exitosas para una organización. Lo que se pretende es definir algunos acontecimientos relevantes dentro de la historia del marcaje y por tanto, la necesidad de una empresa de contar con un sistema de identificación propio, que además de legitimar su actividad, le proporcione distinción dentro del mercado.

Lo anterior se plantea en base a la necesidad primaria de todo organismo, de contar con características singulares que lo distingan y certifiquen quien es. Dentro un extenso círculo competitivo, es primordial establecer factores que desde el interior de la empresa dirijan su plan de acción. Por ende se trazan los lineamientos clave, que desde el diseño se formulan para la estructuración de un sistema de diferenciación pregnante.

Así pues, se define el concepto general de marca, su labor como mecanismo comunicador y los componentes básicos que la determinan. De igual manera se formula la función del signo identificador y el tratamiento que debe incorporarse dentro de su significación, además se exponen los paradigmas sociales que delimitan el imaginario en donde este es implado y el contexto en el que es desarrollada la marca. Con tal propósito, se abordan temáticas como: los códigos del mensaje, la cultura y las variaciones de lectura planteadas por la experiencia subjetiva del receptor.

1.1 El surgimiento de la marca

“La historia de la identificación institucional es milenaria y arranca con la primera necesidad humana de ser socialmente reconocido como uno y distinto.” (Chaves, 2003, p. 15). Tal como lo indican diversos autores propios de la disciplina, el ejercicio de marcar o identificar los productos y servicios no se basa simplemente en el acto de instituir un signo diferenciador. Este es el primer paso que debe encarar una organización, dotado de tan alta significación e importancia, como la misma elaboración o el desarrollo de la actividad a la que se dedica.

Es el acto de iniciación, que conlleva a la búsqueda de un nombre, que proporciona una firma comercial y que luego con herramientas propias del diseño, se transforma en un logo y posteriormente en algunos casos, dentro de un desarrollo más complejo, en la totalidad de un signo.

La necesidad de encontrar elementos que identifiquen a la empresa dentro un amplio mercado de competidores, de un signo que la distinga de las demás organizaciones que se dedican a la misma actividad y que por ende son su competencia directa frente a los públicos. Ha hecho que desde la antigüedad, en el mercado de intercambio de productos o servicios, se haya notado la importancia de ser respaldado por algún tipo de identificación que no solo designe el producto sino la garantía de su origen.

Como menciona Costa “Los orígenes de la identidad corporativa se encuentran en la misma historia del comercio de Europa, cuando las transacciones económicas necesitaron un sello (sigilla), una marca para la identificación y circulación de las mercaderías. Estos sellos eran figuras gráficas más exactamente signos...” (2009, p. 205). Por consiguiente, el racional que constituye a una marca es su condición propia de marcar, pero para la organización debe significar mucho más que la simpleza de un sello, ya que es un dispositivo que distingue, señala y representa.

Dicha función del signo identificador, provoca que desde los comienzos en el intercambio de insumos y servicios, se detecte una necesidad latente por distinguir lo que se está comercializando, un elemento que ponga en evidencia el origen de las mercancías es decir, un dispositivo que grafique los atributos que representan a su comercializador o fabricante. Se puede apreciar que ya desde la antigüedad se implemento un elemento gráfico que funcionara como mecanismo distintivo. Debido a la necesidad de identificarse frente a los demás, de designar los objetos de unos frente a los otros y de mostrar dentro de los públicos el respaldo para la elaboración de un

producto, distinguirse comienza a ser más que una necesidad, un requerimiento obligatorio que define los oficios.

Sellos de figuras sin gran complejidad, análogas con la realidad comercial, fueron las primeras representaciones usadas para definir y dar a conocer la actividad. Dibujos elaborados por incisión sobre piedra, madera y otros, son los primeros indicios de marcas comerciales adoptadas por el hombre, el manejo de estos mecanismos funciona como identificador durante largo tiempo, estrictamente con la denominación de un signo simple particular.

Pero fue hasta el nacimiento de la imprenta, específicamente de los tipos móviles, que comienza a efectuarse el uso tipográfico también como elemento identificador. Ya no solo se usa un gráfico propio de la actividad, sino que se respalda con un acompañamiento descriptivo que le proporciona mayor contundencia y claridad; los oficios comienzan a ser definidos por medio de imágenes que los simbolizan, pero también a través de textos que los delimitan y aclaran.

Como se sabe con la llegada de la revolución industrial, se da inicio a la producción en serie y por consiguiente a la fabricación de productos en masa. Lo que se hacía para pocos, comienza a producirse en grandes escalas, que conllevan a la acumulación de existencias, originando un disparo sobre la oferta que trajo consigo la pérdida de la identidad de los diferentes productores. Por tanto, la relevancia de mostrarse de manera inequívoca se hizo más que latente, determinando la gestación de un símbolo que reflejara sus principales atributos.

Paralelamente a la industria los signos identificadores van evolucionando con el paso del tiempo, adaptándose no solo a las tendencias de cada época, sino que encuadrándose en diferentes estilos y mercados. Comienzan a ser desarrollados con mayor criterio semántico, buscando que no solo representen la actividad, sino que tengan dentro de su carácter, un sentido más elaborado, que permite hacer una síntesis conceptual, que conlleve a la economía de recursos gráficos.

Por otro lado es sabido que más allá del simple objeto de designar, las marcas son concebidas como un todo comunicacional dotado de valor. Justamente se comienza a apreciar, en como lo denomina Costa (2009) el segundo nacimiento de la marca, que no es ni más ni menos que la unificación de los procesos de comunicación. Es decir encaminar todos los esfuerzos hacia un mismo objetivo, que transmita los valores de la identidad, pensando a las organizaciones como un sistema en el que se interrelacionan todos sus departamentos y dentro del cual las acciones que realiza uno, provocan una reacción directa en el trabajo del otro y por ende en la percepción de los públicos.

La gestión esencial de la organización debe funcionar como el mecanismo interno de un reloj, por medio de movimientos y acciones sincronizadas que transmitan mayor seguridad frente a los receptores de los mensajes. Las personas comienzan a destinar atributos y a distinguir las marcas como elementos diferenciales, a comienzos del siglo veinte, provocando que con su utilización estuvieran incluidas o no dentro de determinado grupo social. Equivalentemente comienzan a instaurarse un círculo de percepciones al redor de las marcas, originando ideales y paradigmas particulares de las mismas, la competencia para sobrevivir al mercado se hace cada vez más evidente, ocasionando que los empresarios distingan su identidad como pieza fundamental del éxito y el mantenimiento de sus negocios.

Como se dijo, se incorpora un imaginario colectivo alrededor de las acciones y actividades de las compañías, sobre el que las mismas comienzan a intervenir y establecer modelos. Es entonces cuando las empresas volcán parte de sus esfuerzos e invierten de forma consciente, en la modulación de su imagen y en la construcción de los patrones con los que desean posicionarse dentro de la mente de sus consumidores.

Volviendo a los factores visuales primarios que diferencian a una organización: signo y tipografía. También es necesario hacer hincapié en el nombre como principal referencia, este debe estar instaurado dentro de condiciones socialmente establecidas, que le concedan asociación dentro del contexto o mercado específico. Aunque al parecer,

esta firma comercial necesita un respaldo más complejo y pregnante, que preserve el discurso de la empresa. “El ámbito institucional actual, además del identificador por excelencia –el nombre-, cuenta con un repertorio extenso de signos-tipo que se utilizan aislada y combinadamente...” (Chaves, 2003, p. 15). Cada uno de estos signos que componen el sistema de identificación dotan a la marca con un valor único y le proporcionan características diferenciales que la hacen ser lo que es y no otra.

Dichos sistemas tienen como finalidad encaminar los mensajes que transmite la empresa dentro de un mismo rumbo. Pretenden hacerla reconocible entre el amplio abanico de posibilidades que proporciona el mercado, logrando unificar el discurso de una organización, dentro de un todo perfecta identificable, sobresaliente y efectivo frente al público objetivo. Intentan crear continuidad y por lo tanto recordación de los mensajes y del emisor; estar presentes constantemente en la rutina diaria de las personas, permite no solo generar una presencia duradera, sino que ocasiona que las marcas sean percibidas como parte fundamental y necesaria para el normal ejercicio de la vida.

Justamente esa posibilidad de encadenamiento y unificación que logra la empresa, adquiriendo un sistema de identificación propio y pensado cuidadosamente para ella, le otorga la posibilidad de ocupar un espacio más elevado y predominante en la mente de los consumidores. Provocando que estos se sienten identificados, por la simple función de asociación, a través del respaldo y la reputación que significa el símbolo madre.

1.2 Definición de marca

Desde una perspectiva comunicacional, más general que establece el término marca como una unidad constituida por diferentes elementos. Afirma Costa (2009) que es un todo conformado por diferentes partes, multiplicadas y diversificadas desde sus orígenes, desde la revolución francesa paso de ser un signo a un fenómeno socioeconómico, político y cultural.

Como se percibe actualmente la influencia de las mismas sobre los individuos, determina conductas y comportamientos, que establecen modelos sociales a los que las personas deben ajustarse a diario. La fuerte carga emocional, mas el alto poder de persuasión que adquirieren las marcas, les ha otorgado autoridad a las organizaciones de generar conductas por medio del manejo y la modulación estratégica de estas.

Una variación del concepto derivada de la disciplina del diseño gráfico, desglosa la expresión desde el aspecto del signo visual identificador. Estableciendo que más allá de la simple tarea denominativa, que debe cumplir como parámetro evidente, resulta relevante abordarlo como un elemento primordial y principal, en la transmisión del mensaje que pretende comunicar la empresa.

Es importante aclarar como bien menciona Chaves (2010), que la función de representar un significado es decir la semántica, no es la única que debe cumplir un signo identificador y por ende, tampoco la más trascendente; en muchas ocasiones las compañías se desgastan demasiado en formular e instituir significados a los signos que las representan, olvidando otros detalles primordiales del mismo. Lo que pretende evidenciar que aunque debe estar cargado y fundamentado desde aquellos atributos diferenciales que proporcionan valor a la organización, también es necesario que cumpla primordialmente con otro sin número de parámetros que le suministren calidad gráfica y diferencia.

Por naturaleza propia la función del signo identificador es designar su procedencia, sobresalir dentro de la amplia gama de posibilidades del mercado, a través de un mecanismo que identifique sus características y atributos más predominantes, aquellos patrones diferenciales frente a la competencia. Sin embargo el potencial del identificador, no se encierra solo en lo anteriormente mencionado, sino que también por medio del uso permanente de los elementos de expresión de la marca dentro de determinado contexto, se le puede otorgar un carácter semántico que vaya creciendo junto con la continuidad de su utilización.

Un signo identificador bien puede estar dado por diferentes variables: el logotipo, que aborda la elaboración del signo por medio del uso tipográfico. Así pues afirma Chaves (1994), que el logotipo puede estar establecido como la traducción gráfica constante del nombre de marca y así mismo, que el imagotipo se toma como referente de la suma de un carácter más icónico, es decir que es un signo no verbal que funciona como mejorador de las características de identificación. Son gráficos constantes, simples y pregnantes que le otorgan la posibilidad de una lectura que no se limite solo a la función verbal.

Determinado desde otro punto de vista que coincide con la división del signo, el identificador de una organización puede estar encarado dentro de dos condiciones:

La marca icónica o figurativa en sus dos vertientes gráfica y funcional: como signo y como efecto indeleble del acto de marcar: el marcaje... Son marcas para ser leídas en contraste con las anteriores, que son marcas para ser vistas. Por lo tanto el logotipo es también una marca, pues está hecho para cumplir la misma función de marcaje de la identidad.”

(Costa, 2009, p. 205)

Gran parte de la expresión visual de la marca se establece por medio de un signo diferenciador, que debe ser capaz de englobar la identidad, la personalidad y la cultura que distinguen a la empresa de sus competidores. Puede ser abordado desde distintas perspectivas funcionales, que serán condicionadas o no, por el objetivo que pretenda comunicar la empresa. El tratamiento que se le otorgue al signo, debe ser ampliamente estudiado y determinado por los atributos comunicacionales, que quiera transmitir la compañía.

Es bastante aconsejable la conformación de un identificador dado por un logotipo y un isotipo, que le permitan a la organización proporcionar versatilidad dentro de su sistema de identificación. lo anterior, ya que la incorporación de un iso dentro de su abanico gráfico, le facilita la posibilidad de desarrollar el discurso, con elementos que

admitan al público asociar la marca, dentro de su entorno cotidiano y de esta manera percibirla más cercana.

Así la apropiación con la que debe contar el signo identificador, de las características fundamentales que distinguen a la empresa y la hacen reconocible frente a sus públicos. Es una labor que se cumple exitosamente si se logra instaurar un manejo gráfico adecuado, que desde la perspectiva del receptor permita decodificar el mensaje dentro de indicaciones instauradas socialmente con anterioridad.

Dicho propósito debe realizarse dentro de una mezcla entre lo espontáneo y lo premeditado, que le confiera la posibilidad de ser encasillado dentro del contexto establecido, pero que también le permita desarrollar su propio entorno funcional. “...Apelaremos conscientemente e inconscientemente a una serie de convenciones generalizadas, paradigmas socialmente instalados y reconocibles que condicionaran, por asociación y comparación, los significados atribuibles a esos significantes” (Chaves, 2010, p. 23). Por tanto el código dentro del que este establecido el signo, fija las condiciones en las que las personas lo enmarquen.

Son precisamente estos mensajes que recibe y procesa el público, los que comienzan con la cimentación del imaginario, que se basa en la percepción de cada individuo acerca de las cosas. “Cada uno de nosotros no reacciona ante una realidad neutral, sino que nuestra reacción esta inducida por la percepción que de esa realidad poseemos. Esta percepción constituye para cada uno de nosotros la realidad” (Scheinson, 1993, p. 102). Por tanto, la decodificación que se haga de los mensajes que proporciona la empresa, va estar condiciona por un contexto particular, visto desde la subjetividad y juzgado por la experiencia personal, que es sin duda la principal aliada del identificador si este logra transformarse de costumbre a convención. Es decir que más allá de su utilización eventual, comience a influenciar la conducta individual ya que esta después se transforma en modelo grupal y social.

La incorporación de los diferentes elementos que conforman el territorio de marca y que hacen referencia a su expresión dentro de un mercado competitivo, deben ser cuidadosamente estudiados y definidos. Para que la marca pueda perdurar en el tiempo, necesita más que ser simplemente recocida, ser incorporada como parte fundamental de la vida de las personas.

A su vez el signo identificador debe ser la traducción más simple y veraz con la que cuente la empresa, tanto que debe funcionar dentro de diferentes formatos y situaciones con la misma calidad y optimización. Es decir que aunque debe ser fiel con algunas características propias del rubro y de la actividad, no es adecuado comprometerse con rasgos que puedan contraponer la aplicación del mismo, en futuros crecimientos de la organización, así como en aplicaciones de tipo institucional como publicitario. “Uno de los prejuicios más extendidos respecto de los identificadores corporativos sostiene que estos deben hacer alusión explícita a la actividad principal de la organización...Esta es una concepción arcaica e ingenua del concepto de identificador.” (Chaves, 2003, p.19).

Dicha apreciación se hace más evidente, cuando las organizaciones se enfrentan a una mutación del mercado, determinada por las conductas de los públicos que dejan de consumir el producto o servicio. Lo que obliga a la organización a realizar una diversificación de su actividad, que le permita salir a flote de la crisis y en cuyo caso los principales obstáculos que encuentra, están dados por su designación estable. Es decir su nombre y su signo identificador; dejándola desligada y condenada a una actividad, a la que no se dedica y en cuyo caso le es mucho más complicado establecer una nueva convención que le permita mantener el respaldo de su trayectoria.

1.3 Función identificadora

Ya que la marca hace referencia a las variables que conforman la imagen de la organización. Es inevitable abordar aunque de manera superficial en este capítulo, los elementos de la comunicación que con más fuerza actúan como troncales para la cimentación del signo, como se reiteró anteriormente la función natural destinada para marca es identificar, distinguir, diferenciar y en cuyo caso más complejo, puede estar la determinada por convenciones semánticas establecidas en el imaginario, a través de la continuidad o bien enmarcadas dentro de paradigmas previamente establecidos.

La personalidad, hace alusión a los valores que conciben única a la organización, está conformada por aquellos atributos que marcan el diferencial y la hacen irrepetible y singular además, funciona como marco de referencia, ya que permite pensar en la dirección específica que debe manejar la comunicación. Cimentar el sistema de identificación basándose en las características esenciales que definen el comportamiento de la empresa, le permiten a la organización modular la imagen que perciben los públicos de ella. Está es entonces, uno de los elementos que debe intentar definir la empresa de manera más concreta y precisa; ya que toda gran compañía o Pyme, siempre debe contar con herramientas, ideales y objetivos que la distinguen como sistema individual de las demás. Porque son esos valores los que van a tomarse como base, para legitimar el sentido del mensaje que es transmitido y es desde donde se desprende la construcción de los diferentes elementos que hacen parte del sistema de identificación.

De igual manera actúa la identidad, "...Es el principal activo de todas las empresas, ya que es el único elemento diferenciador frente a los competidores." (Costa, 2009, p. 70). Por tanto, es precisamente en el reconocimiento y descubrimiento de dichos factores, que se encuentra la esencia de lo que se pretende comunicar, ya que dota de características particulares el discurso que representa a la empresa.

Reconocer el quién es, qué hace, cómo lo hace y cómo lo comunica, es sin duda un factor condicionante a la hora de formular estrategias que le permitan establecer

diferenciación. Estos atributos vienen definidos por la realidad de cada organización es decir, por las cualidades y los rasgos distintivos que están desde el nacimiento, hacen parte del patrimonio de cada compañía y deben manejarse con el mismo cuidado y determinación.

Ciertamente es esta una de las labores más complicadas a las que se enfrentan las empresas, ya que tanto la imagen como la identidad son conceptos intangibles, no son objetos que se puedan develar por medio de los sentidos, hacen parte de la percepción, de la experiencia, son significados y actitudes. La importancia de invertir tiempo y recursos en el descubrimiento de dichos particulares, radica en que indispensablemente actúan como guía para fundamentar las decisiones y acciones que de la organización procedan.

Sin determinar los factores esenciales que conforman la identidad difícilmente el signo identificador cumpla eficientemente con su principal ocupación, que como se ha dicho es la función identificadora. Además, el significado está sesgado por conductas sociales, que luego el individuo procesa y simplifica para denominar y cargar de atributos. Partiendo de lo anteriormente definido, es pertinente la perspectiva que presenta Capriotti:

Se pueden reconocer claramente 2 grandes concepciones: a) el Enfoque del Diseño, y b) el Enfoque Organizacional.

El *Enfoque del Diseño* define a la Identidad Corporativa como la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades (Margulies, 1977; Olins, 1990 y 1991; Selame y Selame, 1988; Bernstein, 1986; Abratt, 1989). Esta noción vincula la Identidad Corporativa con “*lo que se ve*” de una organización. En el campo de la comunicación esta noción se ha redefinido claramente hacia la idea de *Identidad Visual*, que es la plasmación o expresión visual de la identidad o personalidad de una organización, pero que no es la Identidad Corporativa de la misma (así como nuestros zapatos o nuestra ropa son la expresión visual de nuestra identidad o personalidad, pero no son nuestra personalidad) (2009, p.19).

Difícilmente se puede abordar el concepto de identidad, sin mencionar aunque sea remotamente dentro de este capítulo, la función de la imagen organizacional que no

es otra que la de destacar la verdadera identidad de la compañía; lo que significa transmitir notoriedad frente a la competencia y dentro de los públicos. La imagen está íntimamente relacionada con la percepción que tienen los demás de la empresa y es por naturaleza, función primordial de la mismas modular su impacto dentro del mercado.

Consecuentemente en la identidad se cuentan los rasgos que caracterizan y conforman la personalidad, pero no es la personalidad en sí misma. Debido a su origen se hace inevitable entonces, abordar el concepto de imagen que comprende la interpretación hecha por el público de los atributos que diferencian. Es la mirada que desde la perspectiva del receptor se construye, partiendo de la comunicación que brinda la empresa acerca de actividad y de los bienes y o servicios que ofrece dentro del mercado.

Se entiende que más allá de la identidad propiamente dicha, se deben tener en cuenta los valores de la cultura organizacional que se proyectan, ya que la imagen se construye a partir del impacto que estos generan. He ahí la importancia del cómo se constituye y se sustenta el signo de identificación y de las funciones que tiene designadas, además de los elementos que componen al sistema visual de la empresa, como parte fundamental del desarrollo de las demás áreas.

1.4 Vínculo con la marca

Fijar los códigos con los que se va a relacionar el signo, es el reto fundamental al que se enfrenta el diseñador del identificador. Ya que una vez establecido y puesto dentro del mercado, la organización pierde todo control y el haber concretado dichos códigos mediante los que va a ser juzgado, le otorgan el poder de modulación de su imagen.

Como se ha venido reiterando, la función principal del signo identificador es ser la referencia visual directa de la organización frente a sus públicos y la competencia. Pero de esa primordial labor, se desprende una segunda tarea "...La adjetivación o determinación del sujeto. Esta segunda función se cumple por dos causas distintas,

aunque complementarios: la codificación espontánea y la codificación intencional.” (Chaves, 2010, p. 20). Es decir que la percepción que se crea de los signos, se puede dar, o bien por un carácter reiterativo que se establezca en el imaginario colectivo a través de una asociación entre el signo y los factores identificadores de la organización, o madurando la marca desde perspectivas semánticas ya constituidas e implantadas dentro del núcleo social. Elegir el carácter de signo, determina la pregnancia y el grado de recordación con el que este cuente, en otras palabras reafirma la rapidez con la que vaya a ser aceptado por los consumidores.

Generalmente cuando se intenta implementar un signo se busca que esté dentro de los estándares ya establecidos socialmente. Es decir que resulte oportuno para la realidad que está identificando y que por el contrario no la contradiga ni la perjudique, resulta arbitrario atribuirle al signo valores que no están dentro de lo establecido socialmente y que por decisión del emisor son recargados tras él.

Se busca que el signo represente lo más fehacientemente posible a su progenitor, que esté estrictamente ligado a lo que comunica y obviamente a lo que es y representa. La consideración que socialmente se realiza del signo identificador, está compuesta por los paradigmas preestablecidos dentro del imaginario, es por esto que la implantación del mensaje será mucho más efectiva y eficaz si se realiza apoyándose y basándose en ellos.

Las cosas se perciben por lo que son, no porque alguien arbitrariamente lo diga y los demás sigan sin refutar dicha creencia, es legítimamente por una hábito vuelto convenio. No basta con cargar al signo de características que no son propias naturalmente, es necesario que dichos particulares estén determinadas por modelos socialmente establecidos y aceptados, fijar el signo bajo acuerdos sociales, le brinda la oportunidad de ser descifrado de manera más simple. Es transcendental entonces, tener en cuenta que antes que individuo, el receptor recorta su visión dentro de un grupo y su conducta va estar determinada por lo que sea socialmente aprobado como positivo.

Se hace pertinente abordar el tema de la comunicación visual y su implementación dentro del núcleo social como un factor sustancial para la construcción del signo. Ya que de ella proviene la estructura de cómo será pensado, realizado y emitido el mensaje, desde el punto de vista del receptor los mensajes son percibidos según su características particulares, es decir según el contexto y la especificidad donde se expresen.

Las imágenes icónicas constituyen otro modo específico de "lenguaje". Pero la representación visual no es un procedimiento de transcodificación como la representación alfabética lo es de los sonidos hablados. Las imágenes remiten directamente a las cosas visibles en la realidad, y esta relación que podemos llamar de causa efecto (el paisaje es la causa de la fotografía de este paisaje) suprime cualquier código de sustitución.

(Costa, 2009, p. 174).

Por lo que la empresa debe dirigir sus esfuerzos a comunicar lo propiamente dicho de su personalidad, las cosas tal cual son y no de manera diferente. Desde el planteamiento del signo de representación madre, con el que va a ser reconocida dentro del mercado y la sociedad, hasta las demás unidades que componen su comunicación, que identifican y construyen su imagen.

Por otro lado la vigencia del signo y su interacción con el contexto donde se desarrolla también es relevante, ya que la validez con la que cuente afectará o aportará de manera sustancial al desarrollo de la organización. Continuos cambios de signo y por ende del sistema gráfico, presentan frente al público un estado inestable que no deja muy buena reputación además, que por razones evidentes demuestran el pobre y vago aporte de su autor.

Más allá de las razones antes mencionadas, para una organización no resulta conveniente cambiar constantemente la identidad visual de su marca, ya que genera en el receptor de los mensajes cierta inconsistencia y ruido, que provocan falta de continuidad en la comunicación. No se puede crear recordación con algo que cambia permanentemente, se observa como reflejo de dificultades internas y falta de profesionalismo tanto de la organización como del diseñador del sistema.

“El diseño profesional, por el contrario, persigue aquella intersección múltiple de códigos pertinentes en el signo, que potencian su “densidad semántica”. De ese modo garantizará que el sentido del signo – su valor como identificador – se vaya reafirmando con el tiempo.” (Chaves, 2010, p. 46).

Lograr que una marca perdure a lo largo del tiempo, solamente con modificaciones simples, paulatinas y poco perceptibles ya es un beneficio y una ganancia. Debido a que no solo enmarcan a la organización dentro de la mente de las personas con un vínculo directo con el que será asociada generalmente, sino que manifiestan de antemano la calidad y el empeño que le invierte a sus procesos la compañía como ente de comunicación.

La planeación y el desarrollo estratégico para la conformación de los factores diferenciales son fundamentales. Para implementar marcas efectivas y sólidas hace falta la inversión de capitales y recursos humanos, que determinen de manera precisa los valores que representan al negocio y la medida justa en que estos deben ser aplicados dentro de la conducta empresarial y sobre la estructura organizacional. Los signos están hechos para ser interpretados, entendidos e implados dentro de un contexto, las compañías tienen el poder de manipular el sentido de los mensajes si logran comprender que más allá de su vaga elaboración, deben invertir en el análisis y la conformación estratégica. Temas que se tratan con mayor desarrollo en el capítulo siguiente.

Capítulo 2 Comunicación estratégica

Durante este capítulo se pretende definir lo relevante que resulta para una empresa transmitir el mensaje correcto, al público indicado, de la manera precisa. Es decir se plantean los principales elementos que desde la comunicación estratégica deben ser tenidos en cuenta para un resultado óptimo en la transmisión del mensaje y en la construcción de la comunicación entre los públicos y la organización. También se aborda el concepto de branding, ya que trabaja como moderador y administrador de la mayoría de los elementos tratados: Identidad, personalidad, imagen, cultura y comunicación.

Se pone a consideración, el valor significativo de enfrentar la información de la actividad y de los mensajes que comunica la empresa, de una forma planificada y con una intención bien pensada. Así mismo se busca detallar los elementos necesarios para la construcción de una imagen corporativa pregnante, también se explica el por qué de aplicar los valores de marca, y como por medio de la cimentación de dichos ideales y los elementos adecuados, la empresa puede fundar la percepción ideal de su organización sobre sus públicos. De igual manera se plantea como objetivo, dejar claridad en la función que cumple dentro de la organización la comunicación estratégica. Que no es otra, como lo menciona reiteradamente Daniel Scheinsohn que la creación de valor, es captar más que la atención momentánea frente al receptor y lograr definirse como un dispositivo clave en el momento de tomar decisiones.

2.1 Identidad y personalidad

La construcción del imaginario corporativo requiere del estudio y la planeación de los diferentes elementos que lo conforman, por tanto se hace necesario el desarrollo y la definición de dichos esquemas. Los principios sobre los que está edificada la organización, aquellas variables que la hacen ser lo que es y comportarse como lo hace frente a las diferentes situaciones, visto desde la perspectiva de la comunicación estratégica, dichos elementos o temáticas de intervención se dividen en seis: “la

personalidad, la cultura, la identidad, el vínculo institucional, la comunicación y la imagen". (Scheinsohn, 1993, p. 47) Cada una de ellas hace parte fundamental, de la conformación del mensaje que quiere comunicar la empresa.

Para iniciar con el desarrollo del tema se ha elegido la identidad como primer factor determinante en la dirección de la comunicación y de la organización. Es irremediable enfrentarse al mundo empresarial hoy, sin antes haber definido como se debe hacer y sin especificar claramente, las herramientas que conformarán por denominarlo de alguna forma el arsenal de batalla de la organización, para mantenerse vigente dentro del mercado que diariamente se ve avasallado de igualdad.

Establecer quién es la organización, cuál es su campo laboral, como desarrolla sus procesos de trabajo y en definitiva como los comunica, no es otra cosa que determinar la identidad de la misma. Fijar el porqué de su negocio y la actividad misma, es el primer paso para marcar una diferencia dentro de la competencia y frente a los consumidores, para el caso de estudio específico, resulta notable abordar la temática ya que una vez sea instituido el diferencial, puede ser el resultado de un posicionamiento exitoso para la organización.

No es lo mismo asentar por ejemplo, que simplemente se comercializan juguetes a manifestar como lo menciona la directora de Giro Didáctico Laura Weisvein, que su organización cuenta con juguetes inteligentes. Resulta mucho más abrumador cuando son los propios consumidores los que dan origen al concepto, si bien no se pretende tomar partido por ninguna empresa, resulta pertinente mencionar el comentario en modo de explicación.

Encontrando los principios bases que motivan a la organización, aquellos que fundamentan el porqué de su existencia, es donde se oculta la clave para desarrollar un contundente diferencial que le permita sobresalir dentro de la competencia. La pregunta sería por qué diferenciarse, cuál es el objetivo de dicha diferencia y la respuesta, resulta evidente diferenciarse para ser recordado, para ser referente. La identidad de la empresa

es el factor más inalterable ya que implica lo que es en sí misma y está representada por aquellos atributos que la hacen reconocible y sobresaliente. En ningún caso se podrá encontrar organizaciones con dos identidades diferentes, porque se estaría hablando de dos estructuras distintas, la identidad determina la base, el criterio con el que hará frente la empresa a su comunicación.

Justamente en este punto se hace necesario comenzar a hablar del concepto de personalidad, partiendo de la base de un mercado plagado de marcas homónimas es esencial contar con distinción. “Esa personalidad es la resultante única, dinámica e irrepetible de una configuración de factores, de los que emerge la singularidad de esa empresa”. (Scheinsohn, 1993, p. 33). Aunque el concepto está ciertamente relacionado o enfocado hacia un carácter personal, son muchos los directivos de organizaciones reconocidas, los que recurren a el término al referirse a los factores distintivos y propios de sus empresas.

Aunque el ADN de todos los seres humanos está estructurado por patrones análogos, cada individuo cuenta con algunas secuencias diferenciales que lo hacen ser único. Paradójicamente una compañía está concebida desde un modelo similar, como ya se mencionó previamente, cada una cuenta con estructuras similares que la hace pertenecer, pero también debe instituir series que la edifiquen como única.

Podría plantearse que la personalidad de una empresa está relacionada con determinar una figura sobre un fondo, delinear los rasgos distintivos que conforman el camino por donde se orienten los objetivos, las actitudes y los valores de una organización. La personalidad fija el rumbo, implanta el patrón de comportamiento que guiará las actitudes de la empresa para resolver una crisis, o para enfrentar el desafío frente a nuevos retos dentro del mercado y el trato hacia los públicos. La personalidad de la empresa está estrechamente relacionada con la realidad en donde se desarrolla, el contexto donde esta se fecunda, es de vital importancia para determinarse a sí misma,

ya que es un elemento que se construye tomando algunas partes de esa realidad y convirtiéndolas en propias.

La personalidad de una organización debe construirse circunscrita dentro de un marco de referencia que naturalmente está dado por el paradigma general de su actividad, es decir que dichas características deben estar situadas dentro de un rubro específico. Porque aunque el objetivo de establecer un núcleo de identidad sea la diferenciación, este debe ser apropiado para legitimar el objetivo primario de la empresa, producto o servicio.

Es necesario que la empresa pertenezca a una categoría con sus cualidades y particulares propias, para que dentro de estas tipologías sea donde se establezca una diferencia. Delimitar los puntos principales de la realidad que representan mejor la naturaleza de organización, es establecer las bases de la personalidad, privilegiando las características más relevantes de su realidad la organización formula su estructura.

Para la industria del juguete y más específicamente para las cadenas de venta minorista, resulta determinante para el crecimiento de las organizaciones establecer un factor diferencial, que las haga sobresalir frente a la gran oferta de jugueterías que conforman el mercado. Aunque mundialmente la industria juguetera ha logrado gran desarrollo y prestigio, en la mayoría de países del cono sur, es poco interesante e irrelevante enfocarse en estudios inherentes a ella, ya que el voz a voz y la percepción de los públicos, la han encasillado dentro de un pequeño y menospreciado sector.

Por tanto y visto desde la perspectiva del rubro, es más que necesaria la intervención de profesionales que logren definir, la importancia del desarrollo comunicacional para una organización y por consiguiente el núcleo de factores, elementos y puntos determinantes para conformar su distinción. Lo anterior cabe aclarar, hace referencia solamente a las pequeñas y medianas empresas, que conforman el canal de distribución minorista y no la industria en general.

Un factor primordial para hablar de personalidad es el carácter, que como lo menciona Scheinsohn “El carácter corporativo es la voluntad organizadora y ejecutora de la personalidad” (1997, p. 43). Es decir que por medio de este factor, se efectúa el desarrollo de las cualidades que hacen que la organización sea lo que es y le da las herramientas necesarias, para comunicarlo adecuadamente a los consumidores de su mensaje. Por un lado el carácter es la guía que sigue la organización para funcionar como tal y por otro lado, es la metodología con que aborda la normatividad y el orden. Cabe concluir entonces que la personalidad es una unidad que esta determinada por diversos factores, que afectan el comportamiento de la organización y que la identidad, es el factor diferencial que legitima su actividad y la hace sobresalir dentro del mercado.

2.2 Imagen

Al tratar acerca de la identidad de la organización, de su personalidad y del carácter que determina su estructura interna de funcionamiento, se hace necesario abordar el concepto de imagen debido a que lo que los demás ven, la percepción que tienen acerca de lo que es y de lo que hace la organización, son las razones del porque de la comunicación. No es equivocado como primera medida aclarar que el concepto de imagen al que se refiere este proyecto de graduación, está fundamentado en la comunicación estratégica, lo que quiere decir que explica a la imagen desde la perspectiva de representación mental, desarrollada por la abstracción sensorial de la realidad.

La imagen se construye a través de un proceso comunicacional que le permite a la organización relacionarse con sus públicos. Esta se cimienta como el resultado de dicho proceso, que está conformado por un emisor, que transmite un mensaje por medio de un canal y cuyo mensaje es asimilado por un receptor que lo dota de sentido. Como afirma Costa “Se ha dicho y repetido que la empresa es hoy un sistema activo transmisor y receptor de mensajes” (2009, p. 94). Son precisamente estos mensajes que recibe y procesa el público, donde se comienza a gestar una percepción determinada acerca de

las cosas, la manera en que cada uno los decodifica y procesa está sesgada por la realidad particular.

El sistema de creencias que manifiestan los públicos frente a una organización son los que conforman la imagen. El cómo la perciben dentro del mercado y lo relevante que está resulte para la toma de decisiones, son factores decisivos y objetivos primordiales para una empresa, producto o servicio. Aunque es la organización la que estipula diferentes principios con los que quiere ser asociada y reconocida, además de plantear el contexto con el que ambiciona ser relacionada, nada le asegura que sea registrada específicamente por dichos ideales.

Lo anterior lleva a concluir que la imagen desde el punto de vista de la comunicación estrategia, no es algo que la organización pueda diseñar, ya que dependen de variables que le son imposibles de controlar. Pero también cabe afirmar que puede ser modulable, es decir que manejando e interviniendo en las variables que si son controlables para ella, puede lograr que dicha percepción sea lo más fiel posible a lo que busca comunicar.

Específicamente la imagen es una “Síntesis mental que los públicos elaboran acerca de la empresa” (Scheinsohn, 1997, p. 55). Esta síntesis como menciona el autor, representa a la empresa dentro del mapa mental que desarrolla cada individuo y al ser realizada bajo parámetros personales y arbitrarios, resulta diferente para cada uno si se examina dentro un determinado grupo de personas aunque estas hagan parte de un segmento específico social y cultural. La organización no acuerda directamente lo que los públicos perciben y piensan de ella, pero si es la única responsable de gestionar las demás variables de intervención que determinan la eficiencia y eficacia de la comunicación de cada mensaje, ya que es la única que puede establecer, gestionar y manejar patrones de identidad y factores de diferenciación dentro de sí misma. Si una organización no se preocupa por invertir en desarrollar cuidadosamente los pilares que la

fundamentan, se expone a que otros que hacen parte de la realidad que ella integra, sí determinen los parámetros con los que es percibida.

Todo lo que hace la organización comunica, sea o no intencional cada acción recae sobre los públicos y establece un mensaje. Como se dijo, la decodificación que se haga va estar condiciona por el contexto individual, visto desde la subjetividad. Es por esto que la empresa debe preocuparse por funcionar como un sistema que está regido por parámetros que le dan valor como organización desde lo estructural y desde el ejercicio, priorizando siempre que el equilibrio entre estos y su entorno la haga un sistema autoestable (Costa, 2009). Este sistema debe sustentar de manera específica, la misión de su actividad, modulando las variables que le son incontrolables, con el fortalecimiento de los elementos que le son manejables, para tener un dominio global del *feed back* que realicen los públicos.

Como se menciona anteriormente la conformación del los paradigmas acerca de la organización, está limitada por el análisis individual. Para describirlo como un proceso se podría descomponer de la siguiente manera: percepción del mensaje, asociación personal, conformación de la imagen mental y resultado. Los dos autores que cita este trabajo al referirse al tema, lo describen de manera similar y se encuentran concluyendo que la imagen no es otra cosa que la impresión que tienen los públicos acerca de la identidad de la organización o dicho en las palabras de uno de uno ellos: "...es el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que la gente tiene frente a una empresa". (Scheinson, 1993, p. 105). Se interpreta el mundo por medio de la manera particular de cada individuo de percibir las cosas, cada persona es dueña de una verdad diferente y por ende, las interpretaciones que realiza están cargadas de su realidad personal, un mismo mensaje, puede contar con diferentes significados, en cuanto sus receptores sean distintos.

2.3 Cultura organizacional

Los patrones de conducta que guían a los miembros de la organización para enfrentar el desarrollo de las diferentes actividades hacen parte del marco de referencia con el que debe contar una empresa. La cultura debe plantearse como un factor estable que no se exponga a la evaluación de criterios personales, es decir que en esencia es lo que es, sin importar si alguno de los miembros de la organización esta disconforme.

Esta variable de la comunicación es sin duda de vital importancia para el funcionamiento interno, ya que ayuda a comprender los diferentes procesos y determinaciones de la empresa frente a distintas situaciones. Así mismo proporciona al público interno y específicamente a los empleados de la organización, el sustento de la conducta empresarial, lo que quiere decir que fundamenta las decisiones que se toman internamente desde las directivas de la misma.

Entablar las medidas básicas de conducta para el funcionamiento de la organización es parte fundamental de la comunicación, ya que estas están relacionadas con el vínculo que existe entre la empresa y los individuos que la conforman. Cabe resaltar como lo menciona Scheinsohn (1997) que aunque la cultura puede parecer un factor relevante solo internamente, no se debe olvidar que cada cosa que pasa dentro de la organización, repercute en el exterior, en el afuera.

El trato de la empresa hacia los empleados y los proveedores, es primordial ya que de este depende el cómo sean ejecutadas las diferentes tareas. No es lo mismo un empleado conforme y comprometido con la organización donde trabaja, ha uno disconforme que refleja su malestar en el trato con los clientes y en la realización de sus diferentes ocupaciones. Está claro que el activo más importante y fundamental que tiene una organización son sus empleados, las personas que conforman sus recursos humanos, por lo tanto los directivos deben prestar gran atención al desarrollo de la dinámica organizacional.

Este grupo de creencias, comportamientos y percepciones que adquieren los empleados, pueden actuar como eslabones significativos para la organización ya que si son bien manejados, logran garantizar el óptimo rendimiento del trabajo y de igual manera hacen parte de la imagen, que el público interno construye, que luego será transmitida dentro del núcleo social de cada persona que pertenece a la organización. La dinámica cultural conforma la realidad cotidiana, determina las pautas que son tenidas en cuenta frente a la toma de decisiones, son las normas que se establecen internamente para ejecución del trabajo diario.

La cultura corporativa, en tanto patrón de comportamiento interno, tiene una repercusión directa con respecto a la percepción del comportamiento organizacional en el exterior.

La cultura corporativa es causa del desempeño. El desempeño suscita impresiones, no solo en el adentro, sino también en el afuera. La cultura corporativa opera como un generador de imágenes.

(Scheinsohn, 1993, p. 85).

Justamente es la última percepción del autor, que expone a la cultura como creadora de imágenes la explicación fundamental del desarrollo de este capítulo, ya que se establece en primera medida lo que es imagen para después poder entender y explicitar algunas variables que desde la organización son modulables, moldeables y panificables para obtener como resultado imágenes positivas y una reputación exitosa.

Como se menciona previamente, es responsabilidad de la empresa el tratamiento de estos elementos de intervención. Por su parte la cultura hace parte fundamental para la comunicación de la organización, estos dos son bidireccionales ya que cada uno tiene influencia directa dentro del otro. Es decir que la cultura establece y legitima el estilo de la comunicación interna, pero así mismo la comunicación estructura a la cultura.

Se hace necesario tratar el concepto de vínculo institucional para terminar de comprender la importancia de manejar con profesionalismo la construcción de la cultura organizacional. Mientras más íntima y cercana sea la relación entre la empresa y sus

diferentes públicos, mayor será su crecimiento. La cercanía provoca compromiso, y el compromiso genera lealtad, rendimiento y efectividad suministrando valor agregado a los procesos de trabajo, con respecto al vínculo entre el público interno y la organización. Cuando la empresa invierte en la creación de dichos vínculos, no está haciendo cosa diferente a invertir en la relación que tiene con la sociedad y por consiguiente en su imagen.

2.4 Comunicación organizacional.

Cuando se habla de comunicación organizacional se hace referencia a todos y cada uno de los mensajes que emite la empresa, bien sea que estén relacionados con la actividad misma o también llamada, comunicación institucional; o aquellos que tienen un carácter promocional, los que integran las comunicaciones dirigidas al marketing. Es decir que tanto los que son elaborados voluntariamente, como aquellos que son transmitidos de manera involuntaria hacen parte de la comunicación.

Todo lo que hace la empresa comunica, por tanto no es una actividad opcional, transitoria y menos aun estática. Cada cosa que realiza o que deja de hacer, tiene como consecuencia un mensaje. "Tanto si se lo propone o no, una empresa siempre comunica" (Scheinson, 1997, p. 54). La tarea de la comunicación estratégica es gestionar, unificar y modular las diferentes variables de intervención que intermedian en la emisión de mensajes organizacionales.

Una empresa emite diferentes contenidos que necesitan ser coordinados para que tengan efectividad y validez, es necesario establecer estrategias que los certifiquen y legitimen. El proceso mediante el que la organización comunica el discurso de su identidad y por consiguiente determina la creación de diferentes imágenes, se denomina según Scheinson: semiosis, que hace referencia a su carácter sintáctico, semántico y pragmático. Esta debe ser desarrollada y establecida a través de estrategias, tácticas, técnicas y una logística específica según cada caso.

El proceso de comunicación aunque sea tarea específica de un departamento dentro de la organización, dependen del funcionamiento de la misma como sistema. La compañía no funciona cuando uno de los engranajes de su sistema, dirige los esfuerzos de manera equivocada, porque como ya se menciono cada cosa que se realice en la empresa, trae consigo una consecuencia que no solo la afecta internamente, sino que recae sobre la percepción de los públicos, en este caso de los consumidores, que hacen parte de la realidad exterior.

La organización es entonces una entidad que funciona a partir de la integración de sus diferentes departamentos, de su interconexión y de la comunicación directa que haya entre cada uno de ellos. Trabaja como bien lo aclara la teoría de la Gestalt, como un todo que representa mucho más que la suma de sus partes, lo que quiere decir que aunque la actividad de cada departamento sea independiente desde el sentido práctico, están todos íntimamente ligados desde el sentido estructural, porque en su esencia pretenden un mismo fin.

Estructurar la comunicación es planificarla sobre normas y planteamientos estratégicos que permitan su ejecución dentro de determinados contextos. Cada caso específico requiere de un tratamiento diferente, aunque hay algunas normas y patrones genéricos que según el tipo de mercado son establecidos por el mismo rubro, es decir que son ideales instituidos desde la dinámica competitiva. La especificidad que requiere la solución de cada problema de comunicación debe ser pensada y edificada sobre variables propias de la realidad y de la identidad de cada caso.

La gestión de la comunicación le proporciona a la organización el poder de intervenir en la percepción que de los mensajes se realiza. Lo que se traduce, en que si bien no se sabe con total certeza la reacción de los receptores, la compañía siempre podrá persuadir el efecto de sus mensajes. Con la continuidad del mensaje por ejemplo se logra recordación, con la emotividad del mensaje se crea cercanía, con el impacto o el

choque se obtiene atención, todos factores administrados, manejables y operados por la organización.

2.5 Branding.

El mercado actual se ha transformado y ha dejado atrás la relación piramidal que existía entre las organizaciones y sus públicos, hoy se habla de una relación bidireccional que implica una mayor cercanía y emotividad, el campo racional como bien se sabe no es un factor predominante para la elección de una organización, producto o servicio. Dichas decisiones están originadas por percepciones emocionales, que poco tienen que ver con actos pensados y planificados estratégicamente. Aunque no se descarta totalmente la inversión del carácter racional, es notoria la predominancia del marco emotivo.

Este proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos es lo que se conoce en los países anglosajones con el nombre genérico de “*branding*”. Y utilizo el vocablo en inglés porque es difícil encontrar una palabra única para traducirlo (tal vez deberíamos hacerlo como “crear marca”). En este sentido, el concepto de “*branding*” no se limita sólo al nivel de los productos o servicios de una entidad, sino que se puede aplicar a cualquier sujeto susceptible de realizarle una acción de “gestión de los atributos de identidad”.
(Capriotti ,2009, p.11)

El autor expone al concepto como la gestión de los atributos que componen la identidad de una organización, es decir de qué manera se comunican las variables de intervención y como se posicionan dentro de la mente de los consumidores. La creación del vínculo entre la organización y su público externo es el resultado de la gestión de la que habla Capriotti, dentro de un mercado altamente competitivo las compañías no deben basar el vínculo solamente en la satisfacción de necesidades, es primordial que se establezcan experiencias que posibiliten la oportunidad de pertenecer a los procesos que desarrolla la empresa, en donde el consumidor se identifique como un miembro activo de la organización.

Como se dijo antes el branding es la herramienta que ayuda a posicionarse dentro del mercado. Ya que no solo implica el impacto de la comunicación, ni es una vaga percepción de los públicos, sino que consiste en la administración de todos los recursos de la marca, a través del mix o la sinergia de atributos. El posicionamiento es establecer un lugar dentro del imaginario de las personas, no es un elemento que involucre necesariamente al consumo, pero si a la recordación.

Es relevante poder realizar un buen desarrollo del branding, para lograr la diferenciación deseada en la mente de los consumidores ya que de ello depende el éxito o el fracaso de la estrategia. Para esto se es necesario seguir tres lineamientos básicos del proceso de segmentación del mercado, por un lado decidir la posición dentro de la categoría es decir en qué lugar se pretende estar frente al líder del mercado, se debe reflexionar acerca de la capacidad de sobrepasar a la competencia o se simplemente recortar un porción del mercado. Adicionalmente es vital tener en cuenta el contenido del posicionamiento, en qué atributo se centra la estrategia de comunicación, cuál es su beneficio. La posición que ocupa la organización dentro de la mente de los consumidores, no es más que un referente ya que el posicionamiento siempre se realiza en base a una comparación, esta comparación puede hacerse en relación al producto o servicio, al usuario o al competidor.

Para hablar de branding es necesario primero establecer claramente los elementos que representan la identidad de la organización y que por tanto la diferencian dentro del mercado y frente a su competencia.

El Branding apunta a crear una idea en la mente del consumidor de tal forma que la visualice. Podrá ver la representación, pero detrás de ella lo que tendrá es una serie de imágenes, creencias y acciones. El Branding eficaz es la vía para que una marca se mantenga más tiempo en el mercado y sea más rentable porque se ha creado apropiadamente. El Branding, finalmente coordina todas las interacciones entre ese abanico de factores, cumpliendo coherentemente con las promesas realizadas.
Ghio (2009, p.76)

La gestión de los recursos comunicacionales para la construcción del posicionamiento es en resumidas palabras lo que es el branding. Objetivamente se visiona a la empresa dentro en un rango dentro de la categoría, una vez establecida la posición, es trabajo de la empresa administrar la información necesaria para que los públicos establezcan mentalmente dicho rango y desarrollen una imagen positiva.

Por consiguiente cabe afirmar que la dirección del rumbo que sigue la comunicación de la marca y el imaginario que se construye en la percepción de los públicos está basada en la gestión estratégica. Una organización cuenta con diferentes variables que puede tratar, así mismo estas variables generan emociones, opiniones y por consiguiente imágenes en los públicos. La lectura del mensaje siempre estará segada por la visión personal, es decir por la experiencia, los acciones que se emitan estarán siempre asociadas con el imaginario individual. Pero es entonces la comunicación estratégica la herramienta con la que cuentan las compañías para dirigir positivamente la percepción que realicen sus públicos.

Conocer las motivaciones del escenario competitivo, así como los principales argumentos del negocio, es básico para desarrollar planes con visión a largo plazo que le permitan a la organización crecer de manera equivalente con el contexto donde se desarrolla. Naturalmente las cualidades de la unidad de negocio afectan el progreso y el tratamiento de los métodos de trabajo, a una compañía con capitales familiares por ejemplo, se le obstaculiza la toma de decisiones ya que involucra motivaciones personales dentro de sus actuaciones, muchas veces el espacio que éstas dominan difiere en función de los objetivos que se trazan para la compañía.

La tipología de la empresa habla directamente de cómo se llevan adelante los procesos, la relación entre quien es y cómo fundamenta las decisiones, como encara la actividad diaria, está fijada por los factores naturales que determinan a la organización. Pequeñas empresas son sinónimo en la mayoría de los casos, de procesos más demorados y menos efectivos, ya que se cuenta con menor inversión de capital.

Capítulo 3. Las Pyme

Durante el capítulo tres se aborda y explica el concepto de Pyme ya que es uno de los ejes conductuales más importantes para el desarrollo de este PG, además de ser el disparador principal que origina la idea. Como es sabido y se ha mencionado previamente la naturaleza de la organización hace parte de los condicionantes para el desarrollo y la construcción de una marca, por lo que se pretende analizar los puntos de influencia que limitan a las pequeñas y medianas empresas cuando se trata del manejo de su comunicación.

Se intenta comprender cuál es la estructura y el funcionamiento de una organización con estas características, cuales son las motivaciones que las mantienen dentro del mercado y así mismo, qué las obliga a terminar con el negocio. También se explican los factores que dentro de las pequeñas y medianas empresas, restringen la elaboración de una planificación estratégica bien pensada y fundamentada en las necesidades propias de cada una.

Por otro lado se plantea a la familia como principal estructura interna de las Pyme, igualmente se abordan temáticas como la falta de profesionalización y la escasa visión a largo plazo. Se analizan las barreras y dificultades que enfrenta una compañía que se construye dentro de un entorno familiar, así como el conflicto que afrontan los miembros de las familias, para separar los intereses personales del crecimiento y expansión de la empresa.

3.1 La estructura organizacional y la familia

El mercado está compuesto por organizaciones de distinta naturaleza, cada una con características propias que la hacen pertenecer a una categoría de negocio diferente. La clasificación empresarial puede estar definida por el tipo de sector o de actividad, por la propiedad del capital, el tipo de servicio, el tamaño, ente otros, para el caso de estudio específico se aborda esta última clasificación.

Así mismo el sector Pyme está dividido en tres grandes categorías: microempresa, pequeña empresa y mediana empresa. Las organizaciones deben cumplir con parámetros estrictos que las enmarquen dentro de alguno de los tipos ya mencionados. Por ejemplo el monto de facturación y el número de empleados, son decisivos en el momento de catalogar una compañía; actualmente los gobiernos a través de sus diferentes entes ofrecen programas de capacitación, gestión y asesoramiento para el desarrollo empresarial.

Desde años atrás se ha venido observando el creciente progreso y la evolución estructural en este tipo de organizaciones, las pequeñas y medianas ocupan actualmente una porción importante dentro de la torta de mercado. Los sectores que cuentan con empresas de este tipo de características son los siguientes: agropecuario, industria y minería, comercio, servicios y construcción, como lo explica el ministerio de industria en el sitio web (Sepyme: secretaria de la Pyme y el desarrollo regional, 2013).

Este trabajo aborda el sector de las organizaciones de comercio, específicamente aquellas que se dedican a la venta multi-marca de juguetes, en gran medida son organizaciones pequeñas y medianas con más de un punto de venta en capital federal. La mayoría de las cadenas jugueteras en el país son empresas familiares que llevan más de 20 años en el mercado, muchas de ellas ramifican la actividad en varias categorías: por un lado se dedican a la importación de juguetes, así como a la venta mayorista de los mismos para otras cadenas minoristas y supermercados de grandes superficies. Pero también cuentan con sus propios puntos de venta minorista, tal es el caso de Caffaro Hnos S.R.l y su juguetería Osito Azul que dedica gran parte de su espacio en góndola a marcas importadas como Hasbro y Nenuco.

Aunque la distribución organizacional interna de las Pyme puede ser de diversos tipos y naturaleza, un gran porcentaje son empresas familiares, que establecen su organigrama de manera análoga a la estructura familiar. Es decir que los hijos mayores ocupan generalmente cargos directivos, que van siendo heredados de la

administración paterna, así mismo los hijos menores aportan en tareas menos complicadas, generalmente estos se encuentran cursando sus estudios universitarios y muchas veces se sienten motivados y comprometidos con la actividad de la organización familiar. "...la primera generación construye el negocio, la segunda lo "ordeña" o "cosecha frutos", y la tercera debe rematar lo que queda o empezar todo de nuevo ". (Ward, 1994, p.1).

El planteamiento anterior es una breve síntesis del ciclo de vida que comúnmente sufren este tipo de empresas. Mientras que en la primera generación los padres se preocupan por construir bases sólidas y sacar a flote el negocio, ubicándolo dentro de un mercado atractivo y creando buenas relaciones con los clientes y proveedores. La segunda generación se enfoca en el desarrollo de la organización, en la expansión del mercado y en la diversificación de la unidad de negocio; por tanto el reto de la tercera generación es mantenerlo a flote y lograr prolongar su historia de vida. Sin embargo la repercusión de relaciones emotivas e interés personales sobre los proyectos empresariales, dejan como resultado que muchas de las Pymes familiares lleguen con considerable esfuerzo a manos de las terceras generaciones.

El alto grado de competitividad que exige el mercado actual, la necesidad de definir patrones diferenciales que permitan sobresalir frente a las demás organizaciones pertenecientes al rubro y de plantear estrategias sólidas que admitan extender el ciclo de vida de las organizaciones, ocasiona que con mayor frecuencia las pequeñas empresas se vean amenazadas y terminen por cerrar.

Por tanto es preciso profundizar en el tema de la planificación, ya que se plantea como la opción más atractiva para el desarrollo de las empresas, sin embargo difícilmente se ve aplicada en las compañías de esta categoría. Planificar implica que la organización esté preparada para afrontar futuras crisis, así como posibles expansiones y crecimientos, no es necesario indagar demasiado para concluir que la mayoría de las

compañías reemplaza el planeamiento estratégico por métodos mucho menos extensos que requieren de menor desarrollo conceptual.

Pero quizás la mayor amenaza es que la planificación está asociada al cambio. Esto genera dilemas casi insolubles debido a los compromisos intrínsecos que el cambio siempre parece requerir. Por ejemplo, satisfacer la demanda de un producto nuevo por parte de los clientes puede requerir que la empresa retire dinero de proyectos exitosos (con ganancias aseguradas) y lo invierta en actividades de carácter experimental (con utilidades desconocidas).
(Ward, 1994, p.4).

Es simple diagnosticar el miedo al cambio que genera para empresas de pequeños capitales el hecho de expandir sus negocios, debido a la incertidumbre que admite la inversión en nuevos proyectos, muchas empresas se quedan estancadas en sus antiguas prácticas empresariales, sin contemplar la posibilidad de crecer dentro del riesgo.

El desafío de mantener viva la organización durante largos periodos de tiempo, introduce a las familias en problemáticas de difícil solución. Como se dijo, los intereses personales muchas veces se dirigen hacia caminos contrarios con respecto al crecimiento del emprendimiento, provocando dentro del contexto familiar y por ende dentro de las empresas, malestares e inseguridades que pueden poner en peligro la estabilidad del negocio.

Por otro lado la capacitación de los individuos de la familia que intervienen dentro de la compañía, formulan otro desafío para el progreso. Es indispensable para una organización contar con personal capacitado que le otorgue perspectivas macro frente al mercado. La falta de profesionalización, y la vaga preparación que tienen muchos comerciantes, provocan que el rumbo de los negocios sea basado simplemente en la intuición, lo más complicado del tema es que generalmente esa visión esta sesgada solo por el contexto y la subjetividad. Difícilmente se logran discernimientos objetivos que aporten de manera sustancial a la solución de problemas.

Como factor determinante para el desarrollo de una empresa familiar, se deben establecer previamente criterios que especifiquen el rol de la familia dentro de la empresa. Cuáles son los miembros que intervienen en la toma de decisiones, cuáles sus remuneraciones salariales, cómo son divididas las ganancias y cuál debe ser el manejo del capital. Es necesario establecer la misión y la visión de la empresa con respecto a los valores familiares, ya que con ello se constituyen las bases de la planificación.

3.2 Principales problemáticas al interior de la organización.

Como se ha mencionado el ciclo de vida de la unidad de negocio con respecto a las organizaciones familiares, está ligado a los deseos y preocupaciones del núcleo. Muchas de las expectativas que puedan ser planteadas con respecto al crecimiento empresarial, también están definidas por las necesidades que el entorno requiere. En la mayoría de los casos es indispensable plantear estrategias que permitan revitalizar la empresa sin dejar atrás las expectativas y objetivos familiares.

Por otro lado una de las problemáticas más comunes a las que se enfrentan las familias dentro de sus negocios, tienen que ver con involucrar o ceder parte de la administración y la toma de decisiones a terceros, que cuenten con mayor experiencia y preparación académica. Generalmente son los hijos mayores los que ocupan los cargos gerenciales, por lo que resulta una medida familiar compleja el incluir nuevos individuos, que no solo participen tomando decisiones importantes, sino que también estén al tanto de los capitales y ganancias de la compañía.

Difícilmente se pueden definir las características que precisen el modelo de personas que trabajan en la empresa, como en una relación personal cada caso funciona de forma diferente y la mezcla de los rasgos personales, aporta de maneras diversas según la oportunidad. No hay una clave exacta que certifique el éxito dentro de las relaciones profesionales, pero justamente es esa la explicación de la necesidad de contar con personal competente que logre distanciar sus problemas personales de su vida

laboral. Incorporar nuevas personalidades, aporta a la organización puntos de vista variados que le permiten basar su actuar diario más objetivamente.

El perfil de las nuevas legiones de empresarios no sigue un patrón determinado, se encuentra entre ellos tanto mujeres como hombres llenos de vitalidad y adultos cargados de experiencias, exitosos profesionales con importantes títulos académicos y personas simplemente hechas en la escuela de la vida.

A diferencia de la gran empresa, la pequeña posee la ventaja de la flexibilidad, lo cual le permite ajustarse rápidamente a las nuevas y cambiantes demandas. Una de las claves para el mantenimiento de la empresa es saber aprovechar esta gran ventaja de la pequeña empresa.

(Salazar, 1999, p.157).

Como se indica en el párrafo anterior no hay una tendencia definida para establecer el perfil profesional de un empresario, sin embargo es vital para la organización que sus recursos humanos tengan la capacidad necesaria para llevar a flote al negocio. Bien sea que sus directivas provengan del núcleo familiar o sean ajenas al mismo, es trascendental que cuenten con los elementos y las herramientas académicas y prácticas suficientes para definir factores como: la viabilidad comercial de la idea negocio, la influencia externa, la oferta actual dentro del rubro, el consumidor y los diferentes públicos, así como una visión clara del mercado, es decir de la demanda posible.

Uno de los mayores retos que enfrenta el personal es el choque dentro del intercambio de opiniones, si los miembros de la familia no son los suficientemente objetivos para desligar sus intereses y expectativas particulares, difícilmente podrán escuchar y aplicar sugerencias que provengan de miembros externos. Son diversas las razones que provocan que los directivos de la compañía no puedan ver objetivamente, por un lado al aceptar puntos de vista externos, sienten que están cediendo poder, así como al intentar reducir costos, puede ocasionar que muchas tareas no sean profesionalizadas o simplemente se descarten estrategias efectivas dentro del largo plazo.

La evolución de las pequeñas y medianas compañías puede afectarse por la falta de visión profesional como se ha indicado, pero también hay otros factores que intervienen en el crecimiento efectivo de las organizaciones. Como bien se sabe, una

empresa debe moldearse a las características propias del mercado donde esté inmersa, los patrones culturales que provengan de la sociedad donde se establece son factores cruciales para su desarrollo y crecimiento.

Es necesario entonces que la organización esté preparada para posibles transformaciones en la misma actividad de negocio, de igual manera para invertir capitales en oportunidades favorables dentro del largo plazo. Los hábitos de consumo cambian paralelamente a los avances tecnológicos, para el caso de estudio específico, es preciso decir que actualmente se conciben las actividades de entrenamiento más ligadas a desarrollos digitales.

Satisfacer las necesidades familiares antes que proyectar futuras expansiones, generan que la empresa este renuente al cambio, y por tanto que se prive de desarrollar un plan estratégico que le permita fortalecerse y prolongar su ciclo de vida. "...Las preferencias de la gente suelen tomar precedencia sobre las necesidades más abstractas, impersonales y carentes de emoción de la empresa." (Ward, 1994, p.42).

No hay manera de garantizar que el éxito de una empresa este vinculado meramente con la planificación, pero la misma proporciona un método modulador que le ayuda a la compañía a superar los obstáculos con mayor efectividad. Compartir la toma de decisiones con personal capacitado, establecer una sinergia entre los intereses familiares y del negocio, así como instaurar un clima propicio al progreso, hacen parte de los lineamientos que debe implantar una organización para permanecer dentro del mercado.

3.3 Profesionalización de las tareas.

El crecimiento, desarrollo y sostén de una empresa provienen de su personal es decir, de los individuos que conforman sus recursos humanos. Es necesario que el público interno, se sienta comprometido e identificado con los valores y la cultura empresarial, generar un vínculo cercano entre la organización y los empleados, es síntoma de buenos procesos de trabajo.

La gran rotación de personal genera para las compañías un desgaste de recursos innecesario, no se puede hablar de expansión si no se cuenta con el personal preciso para ello. Difícilmente por ejemplo, una cadena juguetera podrá abrir nuevas sucursales si dentro de su personal de ventas, no cuenta con líderes natos que conozcan su actividad y se sientan comprometidos a movilizar.

Las herramientas que brinda la academia son más que indispensables para que la visión de los cargos directivos, como de los rangos medios logre ser más que acertada y previsible. Evidentemente hace falta preparación dentro de muchas de las Pyme del sector y de la categoría en general. La contratación de personal así como el seguimiento de las tareas y la creación de un adecuado clima laboral, requieren de conocimientos específicos que es complicado adquirir exclusivamente a través de la experiencia.

Anteriormente se hace referencia a la necesidad de profesionalizar las tareas para lograr plantear estrategias y tácticas competitivas, de mayor complejidad y eficacia para el crecimiento de la organización. Definir el rol de cada uno de los integrantes de la familia dentro del negocio, así como de los demás miembros del personal, proporciona a la compañía resultados contundentes. Si bien es necesario que todos los miembros que intervienen y aportan en el funcionamiento, conozcan los rasgos generales inherentes con cada departamento, es precisa que las tareas sean realizadas por personal especializado que genere resultados óptimos y de calidad.

El comedido es doble, por un lado interesa conocer cómo actúan los distintos recursos humanos y su nivel de incardinación en la estructura organizativa y, por otra parte, el grado de eficacia de los trabajadores y directivos en el desempeño de sus particulares funciones, propias y en relación con los propósitos estratégicos de la empresa.
(Gómez 1997, p.79)

Implantar un programa para el desarrollo de la organización implica analizar cuidadosamente la metodología de trabajo. Conocer las motivaciones de los empleados, así como aceptar las sugerencias para el mejoramiento de los procesos, mantener una

cercana relación con el equipo humano puede significar para la empresa un alto porcentaje de ganancia.

Invertir en la capacitación de sus recursos humanos es un principio que pocas organizaciones del sector aplican, corrientemente se suele pensar que ese tipo de acciones son una pérdida, en relación al aprovechamiento que pueden componer, ya que nada garantiza que el personal continúe dentro de la organización una vez deje de ser preparado. De igual manera ocurre con los miembros de la familia que hacen parte del organigrama empresarial, es preciso clarificar la función que desempeñan y mucho más importante, que cuenten con las herramientas y los conocimientos adecuados para una participación activa y determinante.

Dentro de una empresa familiar es fundamental despertar el interés de los miembros que conforman el núcleo por la actividad del negocio, resulta crucial para las primeras generaciones involucrar a sus sucesores dentro de la actividad comercial desde muy jóvenes. Esto implica que el compromiso con la organización crezca a medida que los miembros lo hacen y de esta forma se asegura el ciclo de vida de la compañía como una organización familiar.

Como lo menciona Ward (1994) planificar la participación que desempeña cada miembro dentro de la organización ayuda a enfrentar el reto de trabajar juntos, así mismo absorbe el interés de los hijos que más han desarrollado sus habilidades, para enfrentar el desafío de la actividad empresarial. La planificación también ayuda a modular y controlar las relaciones entre los miembros de la familia dentro del núcleo y con los demás empleados. De igual manera proporciona una visión general del proceso de sucesión del poder y también suministra mayor seguridad dentro del cambio generacional.

Es poco probable que una empresa familiar sobreviva a los continuos cambios de mercado, a las transformaciones de la competencia y a las demandas de capital, si no logra establecer un patrón de comportamiento que le permita trabajar paralelamente la

visión y misión de la compañía junto con las expectativas y objetivos familiares. Profesionalizar el rol que cada miembro de la organización realiza dentro de la estructura es el primer paso. Pero como se menciona antes, es necesario que cada departamento cuente con personal especializado en su área de trabajo que logre brindar una perspectiva objetiva.

El compromiso que provenga de la familia es cardinal para el desarrollo de nuevas estrategias, la dedicación con la que se efectuó el trabajo y el planteamiento de proyectos conscientes y aterrizados, son factores determinantes para el éxito y crecimiento de una pequeña y mediana empresa.

3.4 Planificación y formulación de la estrategia

Una vez establecidas las funciones que cada miembro de la organización debe cumplir, es preciso para la empresa realizar un análisis que le permita conocer el estado comercial y financiero en el que se encuentra. “Un análisis acabado revelara mucho más que una consignación de ventas y beneficios. Demostrara si la empresa gana o pierde parte del mercado, si usa de manera eficiente o no su dinero efectivo y si aumenta o disminuye su productividad” (Ward, 1994, p.62).

En resumen proporciona la información necesaria para establecer la postura real de la organización, en función de los datos obtenidos se piensa el plan de crecimiento y se desarrollan las estrategias convenientes, para aumentar la productividad y rentabilidad del negocio. El propósito a futuro que se formule para el mantenimiento y progreso de la compañía, está determinado por la visión que paralelamente se plantee la familia. Es decir que los objetivos personales de los miembros directivos, marcaran el rumbo del crecimiento empresarial.

Metas ambiciosas requieren de grandes inversiones, por lo cual si la empresa planea expandir la unidad de negocio, es necesario que reinvierta capital en nuevas y arriesgadas estrategias. Por el contrario si se sobreponen los interés económicos

familiares y se priorizan necesidades personales de los miembros del entorno, la reinversión será menor y en igual proporción se darán sus resultados a futuro.

Dentro del rubro de cadenas jugueteras son pocas las organizaciones que presentan elevados crecimiento en su infraestructura, más de diez empresas de diversa naturaleza y marcado diferencial, se pelean el primer puesto dentro del ranking juguetero realizado para el año dos mil doce por la revista electrónica juguetes y negocios. Más allá del creciente desarrollo que presenta la industria según el número de sucursales y de empresas que conforman la categoría, se observa desde años anteriores un claro liderazgo de la cadena Giro Didáctico que cuenta con sesenta y dos sucursales en todo el país, seguido por El Mundo del Juguete que para el dos mil doce tenía treinta filiales distribuidas por el territorio argentino. La primera por un lado, aumento su número de locales entre dos mil once y dos mil doce, la segunda mantuvo su número de sucursales. (Juguetes y negocios, 2012).

Las empresas jugueteras se preocupan cada vez más por el desarrollo de su comunicación y por establecer planificaciones a largo plazo que les permitan un crecimiento tanto en infraestructura como en ganancias económicas. Aunque el proceso evolutivo de la mayoría de las organizaciones es lento y complicado, actualmente es notorio el esfuerzo de la categoría en general, por ocupar un lugar líder dentro del mercado argentino. Es evidente el tratamiento estratégico y profesional con el que algunas compañías encaran la comunicación de sus marcas, aunque dentro de los públicos todavía se observa subestimación frente al rubro, los líderes comprueban que están trabajando en la imagen del sector.

Implantar metodologías de trabajo solidas, que involucren el desarrollo personal y profesional de quienes intervienen en la empresa, es de vital importancia para el progreso eficaz de los procesos. Desplegar un plan estratégico que fortalezca el compromiso de los empleados y la familia hacia el crecimiento y productividad del

negocio es necesario para enfrentar futuras crisis y motivar a las nuevas generaciones hacia la actividad empresarial.

Para las Pyme cuesta digerir la postura de inversión en el desarrollo de las comunicaciones y en la construcción de buenos climas de trabajo. Los elevados costos que requiere el cimentar sistemas de identificación pregnantes, así como el desarrollo de una buena identidad visual, son factores que dentro de una empresa de dicha naturaleza adquieren un segundo nivel de importancia, debido al gran desgaste tanto económico como humano que implican.

Si bien es reconocido el gran alcance económico que han ganado las organizaciones con dichas características, también es observable que a pesar de ser estructuras flexibles, de fácil adaptación a los mercados, son pocas las compañías que logran sobrevivir, expandirse y mejorar a través del tiempo a razón del manejo eficaz de sus recursos. La planificación implica para una organización comercial más allá de una guía conductual, el paso estratégico que la mantiene adelante y la prepara para cambios tecnológicos y las cambiantes necesidades de los consumidores. Cuando una empresa conoce sus fortalezas y debilidades, se enfrenta a las adversidades con la seguridad de no arriesgar capital en vano, porque conoce de ante mano las posibilidades con las que cuenta.

“La elección de una dirección estratégica para el futuro depende parcialmente de la evaluación de la fortaleza del negocio y de la industria en la cual se desempeña” (Ward, 1994, p. 152). Por consiguiente es lógico establecer tácticas definidas por las características propias de la cultura empresarial, ninguna organización es igual a otra, como se menciona en el capítulo dos, todas cuentan con elementos distintivos que la hacen diferentes y reconocibles. Son dichos esquemas los que permiten planificar de manera coherente según las necesidades específicas de cada caso.

La importancia de estructurar un plan estratégico para las pequeñas y medianas empresas, radica en establecer pautas que guiaran sus actuaciones y

decisiones. Así mismo contribuye a la efectiva distribución de las tareas y también, tiene como objetivo arrojar las necesidades que dentro de la organización se construyen. Es la armadura que certifica que la empresa podrá expandirse sin temor a la extensión.

Una empresa familiar como se dijo, debe proyectar paralelamente la misión y visión que representa como núcleo, es decir que los valores que establezca para pilotear su conducta, deberán ser tenidos en cuenta a la hora de plantear estrategias que involucren a la organización. La familia y la empresa son dos sistemas paralelos pero dependientes, el cumpliendo en las expectativas de uno, recae notoriamente en el avance y progreso del otro. El funcionamiento eficaz de los dos, dependerá del sinergismo entre sus acciones, una organización familiar que no bosqueje el camino a recorrer muy seguramente no pueda prolongar fácilmente su ciclo de vida.

Para cualquier compañía del sector Pyme es indispensable estructurar su trayectoria a través de mecanismos que le permitan ser moldeable a las necesidades del mercado. Lo que quiere decir que al ser empresas pequeñas y naturalmente adaptables, también deben contar con la capacidad estratégica suficiente para implementar o ampliar la actividad empresarial. Muchas de las organizaciones pertenecientes a la industria y más específicamente al rubro de las cadenas jugueteras, cuentan actualmente con una arquitectura de marca lo bastante amplia, como para sobrellevar los cambios culturales y tecnológicos.

La mayoría de las jugueterías han ido adaptándose a las necesidades mediáticas del mercado y han logrado que su oferta se transforme. Por ejemplo para la época escolar, las jugueterías que focalizan su diferencial en temáticas didácticas, han adecuado el modelo de negocio para poder comercializar mercadería de tipo educativo: mochilas, cartucheras, libretas, lápices de colores y demás útiles pero que incorporan dentro de sus diseños, temáticas infantiles, lo anterior hace referencia a una de las tendencias adoptadas por el rubro que se desarrollan con mayor profundidad en el próximo capítulo.

Capítulo 4 El entorno Organizacional

En este capítulo se delimita y se expone el contexto específico por donde se dirige el proyecto, explicando el marco referencial dentro del que se sitúa. Se pretende describir al rubro y todos los factores que están involucrados de manera directa en la construcción de su mercado.

A la par, se busca fijar las variables diferenciales de los puntos de venta. Las condiciones físicas que intervienen es decir, aquellas inherentes a la infraestructura del local comercial, así como el desarrollo de sistemas visuales de identificación y la aplicación de los mismos. De igual manera se intentan conocer las cualidades organizacionales, como el tipo de atención, los argumentos de venta, el reflejo de los valores de la cultura organizacional, entre otros.

Se define la competencia entre la categoría, estableciendo los principios que ponen dentro del juego a las empresas y se mencionan puntos sobresalientes en la comunicación de algunas compañías. Simultáneamente, se puntualizan los productos y servicios que compiten de manera indirecta con el tipo de mercado, se detecta la visión a largo plazo del rubro y se enumeran sus beneficios y aportes. Además se desarrolla el concepto de públicos, estableciendo el parámetro general de los hábitos y actitudes de consumo. Se cierra el capítulo encarando un estudio de los casos más sobresalientes dentro del rubro.

4.1 El rubro

El desarrollo tecnológico, el creciente aumento en el consumo, los rápidos cambios culturales y la enorme necesidad de las organizaciones por sobrevivir a un mercado inestable y de continuas transformaciones, han ocasionado que los hábitos cambien y con ello la forma de pensar los productos y servicios.

El negocio de comercialización de juegos y juguetes está dividido en los siguientes sectores: por un lado se encuentran las compañías importadoras, encargadas

de la compra, promoción y venta de la mercadería fabricada en el exterior. Seguidos están los proveedores de insumos y la industria nacional, es decir todas aquellas empresas dedicadas a la fabricación y desarrollo de nuevos juguetes dentro del país. Finalmente se cierra la categoría con aquellas organizaciones que pertenecen al canal de distribución de los productos.

Para este PG concretamente, se ha elegido abordar el oficio de la categoría minorista, aquellas cadenas cuya actividad principal es la venta multi-marca de juguetes. La diversidad de productos nacionales e importados que se comercializan dentro de la categoría y la evidente tendencia de las ventas implantada por la estacionalidad, con mayores picos de trabajo en épocas como el día del niño, navidad y reyes. Provoca que el desarrollo de estrategias competitivas para las organizaciones pertenecientes al sector, se aplique con mayor seguridad obligándolas a establecer mecanismos diferenciales.

En cuanto a los canales minoristas que regularmente tienen como actividad la venta de juguetes, se pueden mencionar: jugueterías tradicionales, cadenas de jugueterías, supermercados de grandes superficies, negocios de artículos con diseño y otros como, negocios polirrubro, librerías y kioscos. El espacio dentro de la torta de mercado que éstos ocupan, difiere en función del tipo de producto comercializado, siendo los tres primeros los que constituyen los principales puntos de distribución del sector.

Es importante establecer entonces, cuáles son los productos y materiales que comercializa el rubro. Por un lado se encuentran todos los juguetes de ruedas o rodados como: triciclos, autos, patines, coches entre otros; así mismo son los de mayor fabricación nacional. Seguidos están todos aquellos juguetes para dramatización, como muñecas, animales y personajes que imitan la realidad. También pertenecen a la categoría juegos de mesa o de sociedad, juguetes didácticos, juegos de construcción, productos inflables, instrumentos musicales, juguetes para la primera infancia y todos aquellos que tienen mecanismos eléctricos o que cuentan con motor.

Adicionalmente corresponde hacer algunas aclaraciones con respecto a esta segmentación: en primer lugar se excluye de la misma a los videojuegos dado que no suele incluirse en el mercado de juguetes tradicionales. No obstante, corresponde señalar que ellos representan, en buena medida, una competencia para los otros juguetes...

(Ministerio de industria: presidencia de la nación, 2013.)

Una de las variables incontrolables para una empresa es la tecnología, ya que no depende de factores que puedan ser gestionados por ella. Como se explica previamente, el impacto de los cambios sobre sus procesos de trabajo, puede ser modulado con métodos como la planificación y el establecimiento de estrategias que le permitan sobrellevar las transformaciones.

Para el sector juguetero tradicional, son indiscutibles las enormes consecuencias que están siendo generadas por los nuevos artículos electrónicos. La incorporación, de las consolas de videojuegos, las tabletas, los teléfonos inteligentes, las computadoras y los juegos *on-line* representan una amenaza latente para los demás juegos tradicionales.

Aunque mucho se ha tratado acerca del aporte negativo que puede ocasionar el uso abusivo de dichos dispositivos, es evidente el crecimiento en su adquisición y uso, provocando como resultado que los niños obtengan mayor acceso desde temprana edad. Los contenidos que eran pensados para chicos a partir de los seis años, son actualmente utilizados desde los cuatro. La información es cada vez adquirida con menor dificultad, está disponible para todos en todo momento y en cualquier lugar. El desarrollo de plataformas *on-line* alcanza hoy un puesto privilegiado dentro de la industria y representa a un negocio productivo y con visión de desarrollo para el futuro.

Indiscutiblemente debido al creciente avance de la tecnología, los cambios climáticos, la competencia, las transformaciones sociales y la economía, como variables incontrolables para las compañías. Se evidencia la enorme necesidad de incorporar pilares sólidos y competitivos que les permitan procesar transformaciones paralelas al mercado y a la sociedad. Las cadenas dedicadas a la venta minorista de juguetes

tradicionales, deben estar preparadas para afrontar la avalancha de innovaciones, por ejemplo incorporando estrategias digitales que les permitan seguir siendo competitivas tanto en los productos que comercializan, así como en los canales por donde los distribuyen.

Por consiguiente es relevante mencionar algunos factores que empiezan a ser explorados por la categoría. Un síntoma importante que se observa al estudiar el sector, es el lanzamiento de una marca propia de productos que les permita diversificar la unidad de negocio, así como transformarse más que en distribuidores en fabricantes y comenzar a participar de la producción nacional. De la misma manera las empresas comienzan apostar con mayor constancia a la expansión en la distribución es decir, a la apertura de nuevos puntos de venta.

Sin duda, más allá de lo que implica para una organización desarrollar una línea de productos que genere visibilidad y constancia frente a la competencia, es bastante atractiva la idea de hacerse cotidianos en la vida de las personas. Una variable predominante para la incursión en la producción, es el aprovechamiento de la cantidad de facilidades que presenta la industria, en consecuencia del lento tránsito de las importaciones.

Otro precedente importante dentro de las tendencias actuales del negocio, es la incorporación de *ecommerce* dentro del canal de venta, esta es una directriz mundial que está siendo vinculada lentamente en el mercado nacional. Implica para las compañías un mayor alcance en la distribución, sin asumir los gastos fijos que requiere el mantenimiento de un local físico. Además de permitir segmentar el mercado de manera más provechosa, facilita ofrecer promociones de *stock* anterior o hacer lanzamientos de nuevos productos según sea el caso.

4.2 Retail multimarca

El concepto *retail* engloba la comercialización al por menor o al detalle, representa un amplio sector de negocios que pasa desde los supermercados hasta las cadenas de comidas rápidas. Para las organizaciones pertenecientes al sector resulta primordial diseñar estrategias, así como analizar y gestionar su tipo de mercado, ya que pueden contribuir con la organización, mejora, innovación y posible apertura de puntos de venta.

La mayoría de las cadenas minoristas que conforman la categoría hacen parte del canal de distribución. El proceso de su actividad podría definirse en la compra, abastecimiento, distribución y venta de productos. Conforman un sector industrial que elimina la complejidad de la fabricación y producción, sin embargo la mayor dificultad que afrontan es la gestión, publicidad y marketing para la enorme variedad de productos y marcas que distribuyen.

Es relevante para el caso, ya que las compañías jugueteras no luchan únicamente contra su propia naturaleza de pequeñas empresas, sino que diariamente se enfrentan a defender la calidad y eficacia de las marcas que distribuyen. Muchas de las organizaciones observadas, aclaran que antes de poner los juguetes a la venta, realizan un testeo interno que les permite establecer si los juegos son aptos, no solo en su funcionamiento, estética y eficacia como producto, si no que verifican la reputación de sus fabricantes dentro del sector y en los grupos de consumo.

Es entonces una de las mayores dificultades para el retail cargar con la imagen y el posicionamiento de otros. Vender y apropiarse de los valores de empresas que se identifican con las cualidades propias de la compañía y que evidencian el compromiso a través de lo que fabrican. Como lo afirman dos de las directoras y socias de educando jugueterías (conversación personal, junio de 2012) algunas de las marcas que se ofrecen dentro de sus locales comerciales, han obtenido un resultado negativo en

el estudio interno de calidad de los productos y reputación de la compañía, pero siguen siendo comercializadas porque cuentan con un despliegue muy significativo de publicidad, que hacen que los chicos las prefieran sobre las demás “Es lo que piden y hay que tenerlo”.

Como se observa son varios los factores que intervienen dentro de la dinámica del retail, cada organización establece los parámetros y componentes determinantes que les permite establecer las características de su gama de productos. Sin embargo se demuestra que gana la visibilidad y la continuidad de la presencia de una marca, sobre la calidad y beneficio de sus productos.

Justamente en este juego de identidades y marcas, definir bases sólidas y coherentes con los productos que se comercializan es fundamental para mantenerse en el mercado. Es así como las compañías analizadas, están más que obligadas a fijar su esencia, teniendo siempre presente la actividad en la que se desenvuelven y por ende construyendo sus directrices en base a la personalidad de los productos que venden.

Para el retail también es primordial generar experiencias cliente, que más allá de un proceso de compra y venta de artículos, se ofrezca el valor agregado del asesoramiento, en donde el consumidor se sienta valorado. Igualmente asociarse con una amplia gama de beneficios, como descuentos con bancos y *shoppings*, resulta básico en la consolidación de diferencial y la elaboración de una reputación sólida en el mercado.

4.3 La competencia

El creciente impulso obtenido por el sector, debido al aumento de la producción nacional y de la apertura para la oportunidad de inversión, han hecho que la comercialización de juegos y juguetes en la Argentina sea actualmente un negocio competitivo y rentable.

El notable incremento en la incorporación de nuevas sucursales que ostentan las principales cadenas de juguetes, es uno de los indicios relevantes para concluir el

importante progreso que está alcanzando el negocio. La principal organización dentro de la categoría, Giro didáctico, cuenta hoy con más de sesenta sucursales en todo el país y ha logrado expandir la idea de negocio fuera de las fronteras argentinas. Así mismo jugueterías como, el Mundo del Juguete, Cebra y Educando cuentan con treinta, diecinueve y seis sucursales respectivamente; Respaldando el incremento sustancial y el desarrollo del sector.

Para cada una de las empresas mencionadas previamente y en general para todas las que conforman la categoría de mercado. La expansión y el crecimiento exponen la oportunidad y el reto de trabajar en el marketing y gestión de sus marcas. El impulso de nuevos productos y el crecimiento de las compañías les otorgan la oportunidad de invertir en actividades de promoción y difusión, que resultan ser la clave del éxito de sus negocios.

Desarrollar un análisis profundo y minucioso de los competidores, es una tarea fundamental que deben encarar las empresas para conocer su estado real, así como el contexto donde se desenvuelven. Deben analizar las fortalezas y debilidades de las demás organizaciones con respecto a su desarrollo interno, así como la calidad y el comportamiento de los productos y servicios que ofrecen. Otro aspecto importante es el tratamiento de sus marcas, resulta fundamental conocer cómo administran los contenidos, la relación con los públicos, la implementación de la cultura organizacional y la modulación de la imagen de las compañías competidoras.

El Ministerio de industria: presidencia de la nación (2013) expone dentro del informe del centro de estudios para la producción, que en la competencia dentro de este sector, juegan un papel decisivo e intervienen en la segmentación del mercado, factores como: la diferenciación de productos, es decir los elementos que le otorgan estatus y que hacen que sean percibidos de manera positiva por los públicos. Por ejemplo las licencias, las marcas, el diseño y la publicidad. Otro principio determinante según el centro, es la escala, que explica la presencia de importados dentro de los segmentos que determinan

las decisiones de mercado. Así mismo interviene el costo de la mano de obra, como variables idiosincráticas, idiomáticas y culturales.

En consecuencia las organizaciones que pretenden posicionarse como líderes en la categoría, han comenzado a plantear proyectos que les permiten mantenerse vigentes y alcanzar un lugar privilegiado dentro de la mente del consumidor. En un sondeo establecido por el voz a voz, las cadenas con mayor recordación son: Cebra, Tio Mario y Giro.

Difícilmente por el corto tiempo para la elaboración de este PG, podría instaurarse cuál es la compañía más presente dentro de la mente del público, sin embargo resulta pertinente mencionar los esfuerzos que realiza cada empresa para construir y promover su marca. Por ejemplo Giro didáctico, implanta como uno de sus pilares diferenciales y competitivos, la venta de juguetes seleccionados para estimular el desarrollo, las habilidades y el crecimiento. De la misma manera incorpora el concepto de atención personalizada, realizada por asesores que conocen en profundidad las características y beneficios que brindan sus productos. Otro componente fundamental en su comunicación es la realización de talleres gratuitos, que le proporcionan al cliente una experiencia más cercana con el funcionamiento de los juegos y la compañía.

En el caso de jugueterías Tio Mario, el patrón diferencial está marcado por la amplia gama de juguetes importados que comercializan. Proporcionándoles a sus consumidores la oportunidad de adquirir artículos aspiracionales, que difícilmente se encuentran en otras cadenas. A su vez, es una de las organizaciones del sector con mejor desarrollo visual dentro del punto de venta, trabaja cuidadosamente en la ejecución del *layout* de sus sucursales, generalmente con amplios espacios organizados.

Jugueterías Educando por su parte, dirige el esfuerzo hacia el desarrollo de su comunicación. Trabajando a través de la construcción de personajes que respaldan conceptos como familia e infancia. Así mismo encaminan la cimentación de su sistema de identidad a través de variables que les permitan ser recordados como una organización

especializada en juegos didácticos. Otro plus que ofrece la organización, es la calidad en su atención, se preocupan por generar una experiencia de compra que introduzca al juguete dentro de un rol estratégico, presentándolo como un recurso de interacción con el medio y con las personas.

Como se puede observar para cada caso específico el factor competencia, ha ocasionado que las empresas se preocupen por formalizar cada vez con mayor determinación valores diferenciales. Dentro del marco establecido anteriormente es indispensable mencionar como se instaura la distribución de sucursales.

Por un lado Giro abarca gran parte del territorio nacional ofreciendo sus servicios en más de diez provincias. Por su parte, Tio Mario no cuenta con distribución nacional, concentrando su oferta en la capital federal. Así mismo jugueterías Educando tiene presencia solo en la provincia de Buenos Aires, con tres sucursales en la ciudad de Mar del plata y tres más en la capital federal.

Un punto común en la ubicación de locales comerciales, evidencia que los tres casos mencionados están dirigidos a públicos con alto poder adquisitivo. Los puntos de venta se encuentran situados en zonas estratégicas que delimitan rasgos precisos en el público objetivo hacia el que están enfocadas las marcas.

4.4 El consumidor

Como se menciona previamente, los hábitos de consumo de la industria van cambiando rápidamente, al igual que los consumidores que ahora cuentan con acceso a más información a través de más canales: internet, televisión, dispositivos móviles, entre otros. Las nuevas generaciones aprenden con más rapidez y son cada vez más difíciles de sorprender, es por esto que las innovaciones tanto en el desarrollo de producto, como en la expansión de la unidad de negocio, resultan vitales para las compañías que actualmente se preocupan por sobrevivir y distinguirse.

Por otro lado, cada vez los padres (público objetivo de las empresas del rubro), son más conscientes de lo gratificante que es poder compartir momentos con sus hijos en

los pocos espacios que tienen fuera de su agitada vida laboral. Lo que hace que busquen situaciones y oportunidades para compartir tiempo de calidad, que les permita un verdadero acercamiento.

Lo anterior resulta ser un factor determinante para los fabricantes y cadenas de juguetes. Ya que implica una re significación de sus productos y servicios, los mismos deben contribuir en la creación de experiencias más profundas, que no solo aporten con el desarrollo y crecimiento individual de los chicos, sino que también contribuyan en la calidad del compartir en familia y en sociedad.

Barbara Andreu sostiene (clase comunicación estratégica, 03 de abril de 2013) que uno de los axiomas primordiales para el marketing es el siguiente. Lo primero es saber quiénes son los clientes, quién realiza la acción de compra y quién se convierte en cliente potencial para la organización. Conocer al público, involucra determinar características tan simples como sexo, ubicación geográfica, segmento etario, estacionalidad de sus hábitos, entre muchas otras variables que intervienen dentro de la decisión de compra y que ayudan a la empresa a segmentar a su consumidor.

Pueden visualizarse dos tipos de público, por un lado están los que pertenecen al interno y por el otro aquellos que conforman el externo. El Público interno de una compañía está conformado por todas las personas que trabajan dentro de ella, pero también pueden incorporarse a esta categoría, a los proveedores que establecen una relación cercana, y por ende conocen del funcionamiento de los procesos de trabajo. Por su parte, el público externo son aquellos que consumen la marca, sus productos y servicios, así como también la comunidad donde se desarrolla la organización, grupos de opinión y de interés.

Los clientes de una empresa por su parte, pueden ser catalogados en: objetivos, que son todos los que generan la acción de compra. Sub objetivos, aquellos que influyen en la decisión y aspiracionales, que son los que la empresa desea que participen dentro del proceso de compra. Independiente del tipo de público, las

organizaciones se preocupan cada vez más por generar experiencias para sus clientes que les permitan construir a través del contacto con el producto o servicio una relación más cercana.

Capriotti (2009) explica que el estudio de los públicos, se ha realizado por medio de diversos ámbitos profesionales y ha tomado diferentes orientaciones para desarrollarlo. Dentro de la comunicación organizacional, este ha sido indagado primordialmente desde la perspectiva sociológica de los grupos, tomando en cuenta aquellos que se relacionan directamente con la empresa. Por lo tanto dichos estudios se han enfocado en las variables demográficas, económicas, culturales y sociales. Pero también, indica que esta noción debe ser examinada, ya que no favorece un factor clave de la formación de los consumidores: la relación individuo-empresa.

Resulta trascendental para las compañías, conocer los atributos que caracterizan a las personas que se involucran con ella. Tanto de manera interna como externa, los individuos conceden adjetivos calificativos que pueden resultar positivos o no, para la construcción de imagen de una empresa. Por ejemplo, una continúa queja por parte de los empleados de las pequeñas y medianas empresas, es que deben trabajar largas jornadas que implican la realización de múltiples tareas, que en la mayoría de los casos no son para las que fueron principalmente contratados.

Por siguiente es necesario que más allá de la naturaleza propia del negocio, las compañías se preocupen por generar buenos climas de trabajo, donde las opiniones de los individuos que intervienen sean tenidas en cuenta. El anterior ejemplo es un típico caso en las organizaciones que conforman el sector Pyme, el inconveniente es que estas se excusan en ello para justificar el tipo de desarrollo y gestión de sus procesos de trabajo.

Mucho se habla acerca de establecer una relación íntima y cercana con las personas que hacen parte primordial para el funcionamiento de la empresa. De la misma manera que deben invertirse grandes capitales en la construcción de un sistema de

identificación pregnante, que otorgue continuidad y posicionamiento, debe fortalecerse la cimentación de la imagen positiva internamente. Como se afirma en un capítulo anterior el bien más importante para una organización debe ser su capital humano, de ahí lo relevante de ocuparse en la gestión de buenos climas de trabajo, que les permitan a los empleados sentirse identificados y comprometidos.

La noción de relación tiene importancia fundamental para la teoría de los Stakeholders, ya que a partir de la relación establecida entre organización e individuos se formarán los diversos públicos, los cuales tendrán unos intereses (*stakes*) específicos en función de dicho vínculo o relación.
(Capriotti, 2009, p. 73)

El núcleo común en este interés, le permite a las compañías instaurar y conocer los *insights* de sus consumidores. Es decir, aquellas variables que intervienen en el pensamiento, el actuar y el sentir de las personas, dichos dispositivos conceden la oportunidad de generar nuevos productos e innovar en el proceso comunicacional, logrando resultados representativos para el consumidor.

En consecuencia, a las organizaciones no les queda más remedio que segmentar sus grupos objetivos, así como administrar la transmisión de contenidos por medio de aquellas características, atributos, creencias y valores predominantes dentro de su nicho específico. Actualmente no se le habla a una masa de personas más o menos percibida con conductas similares, por el contrario se comunica a pequeños grupos determinados por una red de puntos comunes, que le permiten a las empresas conocer a profundidad las necesidades de sus grupos y con ello implantar paradigmas conductuales.

4.5 Diferencias y similitudes entre marcas - Estudio de casos

La enorme competencia que expone el mercado actual, enfrenta a las organizaciones a establecer paradigmas en sus comunicaciones. Independientemente del grado de compromiso para construir marcas solidadas y perdurables, se evidencia la necesidad de invertir en el desarrollo de sistemas que ocupen un lugar importante dentro de la mente de los consumidores.

Para el sector juguetero y más precisamente dentro del canal de distribución minorista, es indispensable adoptar estrategias innovadoras que permitan ser aplicadas dentro de sus publicidades, marketing y desarrollo de nuevos productos. El cuidadoso tratamiento en los aspectos que juegan un papel decisivo en la compra, puede aportar como resultado la estimulación en la demanda del producto o servicio, así como la instauración de atributos que le ofrezcan carácter atractivo a la organización frente a los ojos del público.

A través del tiempo las compañías se han hecho más conscientes del carácter predominante de la comunicación. Actualmente son capaces de reconocer en su mayoría, que cada actitud intencionada o no tiene una consecuencia que afecta directamente el comportamiento de los grupos hacia ella. No obstante algunas empresas continúan invirtiendo en tácticas promocionales funcionales solo dentro del corto plazo.

Para las jugueterías es clave comenzar a comportarse como organizaciones determinantes dentro de la cadena industrial. Debido a la problemática nacional en lo inherente a las importaciones, las empresas productoras y fabricantes de juegos nacionales, han encontrado un espacio para posicionar sus productos y generar la necesidad de comercialización. Sin duda son bastantes las empresas que desarrollan mercadería, pero podría decirse que en la misma medida trabajan las cadenas que se dedican a comercializarlos. Son más de veinte las que tienen como actividad principal la venta de juegos y juguetes.

La organización más notable y con mayor cuerpo estructural dentro del negocio es Giro Didáctico. Como se dijo antes, cuenta con más de sesenta y cuatro sucursales alrededor del país y ha logrado propagar su ida fuera de los límites nacionales, siendo la cadena más importante y con mayor alcance en distribución, es trascendental aclarar que la expansión de sus puntos de venta es fijada por medio de franquicias.

La empresa nace en el año 1992, siendo un emprendimiento familiar. Comienza con la distribución de juguetes didácticos a instituciones y profesionales de la

salud, pero para el 2001 se expande dando apertura a su primer sucursal en el barrio Palermo de la ciudad de Buenos Aires.

Uno de los sostenes de la organización es "...Ofrecer productos que tienen características de valor agregado como son el contenido intelectual, motriz, social y afectivo" (Giro didáctico.com 2013). Los locales de la compañía están dedicados casi que en totalidad a la exhibición de juguetes que aportan al desarrollo, en contraposición un reducido espacio es destinado para la venta de juegos tradicionales o con licencia.

Es evidente la inversión en comunicación que realiza esta organización, sus esfuerzos están reflejados en el posicionamiento y en la imagen de la compañía. El desarrollo del sistema gráfico está determinado por una paleta cromática colorida establecida por cuatro tonalidades: rosa, amarillo, azul y verde. De igual manera forman un grupo de elementos de marca, planteado por medio de ilustraciones que los representan y caracterizan.

Logran una notoria continuidad en la ejecución de sus graficas que los hace fácilmente reconocibles, el estilo ilustrativo y el manejo del globo como uno de los elementos particulares de la empresa, hacen que sea fuerte y reconocida dentro de la categoría. Por su parte, en la ejecución del layout de las sucursales, refleja varias falencias en el mantenimiento de la infraestructura, así como en el orden y la exhibición de la mercadería.

Al ser en su gran mayoría franquicias, se observan diferencias entre los puntos de venta que recaen directamente sobre la imagen que perciben los grupos. Aunque la compañía refleja un evidente interés hacia la confirmación de una unidad comunicacional y la inversión en estrategias de marketing, muchos de sus locales comerciales muestran desapego a tales principios. No por falta de un concepto paraguas, sino tal vez por lo complicado que resulta el seguimiento de un número tan importante de sucursales.

Dentro del análisis foda de la organización, también se observan como fortaleza, las activaciones de marca o talleres creativos que realizan en sus locales.

Generalmente estas actividades van cambiando de sucursal y temática, no solo ofrecen una experiencia directa de los productos que se comercializan para los consumidores, sino que se establece un lazo de fidelidad y compromiso por parte de los dueños de las franquicias. Quienes resultan beneficiados, ya que las mismas les generan visibilidad en las redes sociales y demás recursos comunicacionales de la compañía.

A diferencia de Giro, jugueterías Tío Mario cuenta con estándares organizacionales claros y reconocibles en cuanto al mantenimiento y cuidado de su identidad dentro del punto de venta. Del grupo analizado para este PG, son la cadena en donde mejor se aprecian parámetros para el desarrollo en la exhibición de su mercadería. Tío Mario abre las puertas al público en 1997 con un local comercial ubicado en avenida Santa Fé, para el 2006 ya cuentan con cinco sucursales distribuidas por los principales barrios de la ciudad.

Aunque la información acerca de los principios, valores y filosofía empresarial es casi nula, en una nota de su página de *facebook* (/tiomariojugueterias 2013), la compañía afirma: "...Fueron nuestros primeros pasos como juguetería minorista y mucho tuvimos que aprender en aquellos primeros años... para nosotros fue muy importante la devolución del público, lo que creían que estaba bueno, lo que podríamos mejorar". Al parecer han venido conformando su identidad a través de las sugerencias de los consumidores y las necesidades que se diagnostican con el tiempo, sin duda una de las características principales de una Pyme.

Aunque la planeación de estándares para la exhibición del producto tanto en el interior del punto de venta como en el manejo de conceptos para su vidriera, no son la especialidad de quien realiza este PG y tampoco uno de los objetivos del proyecto, se hace indispensable analizar dichos factores, ya que intervienen y recaen en la identidad, imagen y comunicación de una organización de este tipo.

Así pues, una de las fortalezas de Tío Mario jugueterías es la implementación de conceptos en la realización de sus vidrieras, la intencionalidad y el planeamiento para

la ejecución de las mismas, son fácilmente reconocibles al observarlas. Son organizadas, claras y simples, reflejan la experiencia que puede encontrar el consumidor al ingresar a cualquiera de las tiendas. Se distinguen dentro de la competencia por sus amplios y luminosos locales, la estructura de su exhibición, y la venta de productos importados.

A pesar de estar posicionada como una de las líderes en el sector, el desarrollo gráfico de su comunicación y de su identidad visual es muy pobre. El isologo que la representa es de fácil reconocimiento, se apega fielmente al *naming* de la empresa, pero evidencia que no hay gran desarrollo de un concepto. La paleta cromática es dura y fría, los matices que maneja no son los más apropiados, aunque aplica los colores típicos del rubro.

En cuanto al desarrollo de comunicación publicitaria, es evidente que son escasos los recursos invertidos. Se releja al ingresar a su sitio de internet que cuenta con un desarrollo muy básico desde la información que ofrece, la estructura de la página y la gráfica con la que cuenta. Contrariamente a la empresa analizada anteriormente, a esta cadena le hace falta atención en el desarrollo de su sistema de identidad visual y en el establecimiento de mensajes continuos que la hagan reconocible.

Por último se cierra el análisis con la cadena juguetera Educando, que marca su inicio en 1981 con la venta de material didáctico a instituciones, abocándose más tarde en el público en general. Durante mucho tiempo la organización se dedico al diseño y la fabricación de juguetes de madera, enfocándose en la venta institucional con una sucursal en la calle San Juan en la ciudad de Mar del Plata. Pero para el 2003 comienza a expandirse con la apertura de más sucursales dentro de su ciudad de origen. Actualmente cuenta con seis puntos de venta, como se menciona anteriormente, aunque en 2005 deja la fabricación masiva de juegos de madera y se dedica de lleno a la comercialización de juguetes tradicionales.

Educando es una Pyme familiar que establece en su filosofía valores como el compromiso, la responsabilidad, la honestidad y la integridad. Afirman estar interesados

con ofrecer una experiencia de juego que favorezca el desarrollo intelectual. (educandodidacticos.com.ar 2013) “Nos interesa ser parte de la diversión y felicidad de nuestros clientes, pero estamos comprometidos con los contenidos que proponen. Entendemos que cada situación de juego afecta sensiblemente la formación de nuestros hijos”.

Los locales comerciales reflejan interés por plantear sistemas de identificación que los hagan reconocibles. Cuentan con el desarrollo de elementos particulares que se aplican dentro del layout de las sucursales, figuras de rompecabezas, así como el tratamiento de personajes característicos hacen parte de su paleta de imágenes. Sin embargo la falta de mantenimiento en su infraestructura y la saturación de producto en el salón de venta, hacen parte de sus debilidades más notorias.

Su signo de identificación visual es simple, pregnante y de fácil recordación. Aunque el estilo gráfico que maneja es bastante sobrio para el rubro que representa, su nombre sumado al manejo de la paleta cromática, lo expulsan directamente hacia el rubro editorial más que a la industria del juguete. Así mismo el manejo de su comunicación es escaso, pareciera que no hay demasiada inversión en el impulso de campañas publicitarias y poco menos, en el avance de la continuidad de sus mensajes.

Por su parte si es notoria la intención por establecer un diferencial, ya que cuentan con algunos elementos básicos que los distinguen como organización. Pero al parecer no han logrado una ejecución adecuada de los mismos, ya que es la cadena con menor reconocimiento dentro del grupo analizado para este proyecto y podría decirse, que incluso para la categoría en general hay otras empresas con mayor recordación, como Apio Verde, Cebra, Compañía del Juguete, el Mundo del Juguete, entre otras.

Se concluye que el rubro juguetero enfrenta una gran oportunidad de crecimiento si logra entender y administrar las demandas que exige el mercado actual. Aprovechar las facilidades para la producción y fabricación nacional es un paso

importante, de la misma manera que plantear estrategias a largo plazo que le faciliten crecer como sector y mejorar la imagen frente a los grupos.

Las cadenas dedicadas a la venta de juguetes por su parte, necesitan fijar pilares más sólidos que les permitan ser percibidas como empresas organizadas y prestigiosas. Como se menciona anteriormente, en la mayoría de los casos son pocas las inversiones en el tratamiento de las marcas y la construcción de conceptos diferenciales que les permitan ser fácilmente reconocidas y recordadas.

Una de las razones fundamentales de este proyecto, es funcionar como mecanismo disparador en el reconocimiento e imagen de la categoría, presentarla como un espacio determinante para la industria, que ha venido creciendo paralelamente con el mercado nacional. Argentina es actualmente uno de los países que en consecuencia de sus políticas internas, ha impulsado la producción y fabricación nacional, muchos de los juguetes que se comercializan en Latinoamérica son hechos en el país.

Así mismo como se menciona previamente, el crecimiento de las cadenas de distribución se ha visto beneficiado. Giro Didáctico, cuenta no solo con su abanico de sucursales nacionales, sino que actualmente tiene presencia con un local comercial en Paraguay y siete más en Uruguay; demostrando que invertir en desarrollar ideas de expresión diferenciales, pueden ser factores que determinan el éxito organizacional.

Capítulo 5 Propuesta territorio Giro

Durante este capítulo se exponen las necesidades generales del rubro juguetero para encarar la comunicación y gestión de sus marcas. Focalizándose específicamente en el caso de la cadena Giro Didáctico, se establecen debilidades y puntos básicos por reforzar en la identidad y difusión de la marca.

Así mismo se profundiza en el análisis de la organización, tomando como base las características y fundamentos más importantes con los que cuenta actualmente, para desarrollar un imaginario de marca que le permita promover el uso consiente de la misma internamente.

Se presenta un rediseño de la identidad visual de la juguetería y a partir de este elemento diferenciador primario por naturaleza, se desarrolla todo un sistema de identificación en el que se establecen la personalidad, valores, posicionamiento y la expresión de la organización.

La intención del libro de marca es funcionar como parámetro básico para la gestión y aplicación de la misma de manera interna, intentando que todas las personas que intervienen dentro de la organización, conozcan en profundidad la identidad y lo que pretende generar. Al ser una empresa que ha crecido por medio de franquicias resulta pertinente contar con material que sustente de manera clara y específica los objetivos y pilares que la respaldan.

5.1 Giro Didáctico

Como se expone en el capítulo anterior Giro es una de las cadenas jugueteras más grandes e importantes en el país, cuenta con presencia en gran parte del territorio nacional y desde sus inicios ha establecido un patrón diferenciador a través de la cuidadosa selección de sus productos. La organización ha dedicado gran parte de su esfuerzo a ser reconocida dentro del nicho por su compromiso para ofrecer una experiencia de juego,

que le aporte a los chicos más que diversión, crecimiento y funcione como herramienta educativa.

Como lo expone Laura Weisvein directora de la compañía, la idea de comercializar juegos que aporten al desarrollo, surge de un mercado saturado de propuestas demasiado simples y masivas. Por lo que se busca instaurar un espacio que no se había explorado adecuadamente, aportando el concepto de diversión en el aprendizaje y de los valores sociales, intelectuales, creativos y afectivos.

La compañía es pionera en ofrecer el sistema de franquicias, se ha preocupado por brindar una experiencia educativa que inicia desde el contacto con los productos, la situación de compra y las actividades de integración que propone habitualmente para sus puntos de venta. Así mismo ha logrado trabajar el concepto paraguas aprender jugando, fundamentando que al ingresar a cualquier sucursal las personas se encuentran con la experiencia única, de descubrir juguetes que favorecen el crecimiento y estimulan el desarrollo de las habilidades.

En contra parte, algunas de las sucursales en su infraestructura, contradicen la idea de ofrecer una experiencia. Ya que en su mayoría al ser puntos de venta independientes por mencionarlo de algún modo, evidencian el desapego y la falta de criterio de sus administradores al implementar modelos visuales en la exhibición, así como en la apropiación de los sistemas de comunicación desarrollados por la organización; en muchos de los casos la falta de mantenimiento se hace innegable en contraposición con la infraestructura de las nuevas aperturas, poniendo en mayor evidencia la necesidad de una directriz y un departamento desarrollado para el control y gestión de marca.

Sin embargo una de las fortalezas de Giro Didáctico como marca, es que se ha comprometido por resolver y proponer elementos y atributos de identificación que le suministren recordación dentro de los clientes. Así mismo se interesa por generar cercanía con sus consumidores y es una de las cadenas que se ha preocupado por estar

presente dentro de las redes sociales, logrando actualmente en su *fan page* un listado con más de 120.000 seguidores, demostrando ser una de las jugueterías más fuertes en el mercado no solo por su número de sucursales, sino también por su liderazgo en el mundo de las comunicaciones digitales. Su sitio web es uno de los más actualizados con la realidad diaria de la compañía, manifestando la importancia de vincularse a los canales de comunicación emergentes con una presencia relevante.

Por su parte una de las necesidades más prominentes de la categoría, es lograr mostrarse frente a los consumidores y a la misma industria, como empresas prestigiosas y con enormes posibilidades de crecimiento. Al ser en su mayoría organizaciones de naturaleza familiar, se ha creado el estereotipo de pequeños negocios, que se manejan de la misma manera que un círculo familiar, donde no hay lugar para decisiones profesionales y objetivas. Aunque son muchos los casos incluidos en situaciones similares a la descrita, también son cada vez más las cadenas jugueteras que apuestan por elevar la preponderancia del sector y mejorar su reputación, señalando que son empresas de influencia para la industria y que han dejado atrás ya desde hace bastante, la idea de pequeño emprendimiento, para pasar a ser organizaciones de mayor peso comercial.

Simultáneamente como se explica en uno de los capítulos anteriores, la importancia para las pequeñas y medianas empresas de profesionalizar sus tareas, es fundamental a la hora de establecerse como organizaciones competitivas y con oportunidad de desarrollo. Igualmente contar con personal capacitado les admite proyectar sus decisiones de manera congruente y objetiva, permitiendo además lograr resultados benéficos para la organización, que dejan en un segundo plano los intereses personales o del núcleo. Por ejemplo respecto al tema, Giro tiene como objetivo que su atención sea personalizada, buscan que esté basada más que en una relación de vendedor- cliente, en una experiencia profesional, en donde los asesores tienen la tarea

de vender los productos por medio de sus características y beneficios, situación que favorece notablemente la búsqueda del consumidor.

Lo anterior está relacionado en gran medida con la sobresaliente presencia de Giro Didáctico en el mercado frente a su competencia, la organización es consciente que realizar contenidos pregnantes y fuertemente ligados a los pilares fundamentales de su identidad, aportan de manera sustancial en la creación de un imaginario para la cadena. Aunque no es la marca número uno en la mente de los consumidores como se explica previamente, si es la más sobresaliente en cuanto a creación de diferencial se refiere; desde sus inicios ha mantenido claro, que vincularse con el desarrollo intelectual, afectivo, físico y motriz de los niños es el concepto que la ha llevado a crecer dentro del mercado.

En consecuencia este PG propone el libro de marca para Giro como un punto de partida fundamental, en la implementación y el uso adecuado de la misma por parte de los franquiciados. El propósito tiene que ver con la creación de experiencia que busca la juguetería como parámetro general, la idea es que le permita a la empresa asegurarse de obtener una respuesta lógica con lo que comunica dentro de los canales generales que la representan como marca (sitio web y *facebook*) y los mensajes que se transmiten de forma individual en las acciones que realiza cada punto de venta, de manera que se unifiquen los contenidos y se implante un hilo conductor que asegure la identificación en los públicos.

Así mismo se pretende validar el aporte que desde la disciplina se logra realizar. Para la gestión y elaboración de la expresión de marca, el brandbook ofrece una perspectiva profesional que funciona como punto de partida, para que otras organizaciones de la misma categoría encaren los procesos de comunicación y la cimentación de sus marcas de manera similar. Legitimando el valor de la planificación y el desarrollo estratégico de las mismas para la conformación de empresas exitosas.

5.2 Expresión de marca.

Todos los recursos que utiliza la compañía para comunicar su identidad hacen parte de la expresión. El estilo gráfico, las características que conforman su personalidad y los elementos que trabaja, modula y de alguna manera están asociados a la marca, conforman el grupo de rasgos que la diferencian de la competencia y la posicionan dentro de la mente de las personas.

En primera medida, se hace referencia a los recursos gráficos de la organización, es decir a todos aquellos elementos que conforman su identidad visual (signo de identificación, elementos auxiliares, tramas, colores, entre otros). Como principal identificador como bien se ha expuesto previamente se ubica el signo visual, para el caso específico se propone un rediseño que le otorgue mayor pregnancia, singularidad, versatilidad y vigencia. Este se conforma de la integración de diferentes elementos que han vendió caracterizando a la cadena a lo largo de su trayectoria.

Actualmente la identidad visual de la organización está definida por un signo en el que el carácter tipográfico cuenta con mayor peso o relevancia (véase en el cuerpo c), por su parte el iso pasa a delimitar al logo, conformando una especie de ficha. Aunque su elaboración está pensada para que la marca funcione como un sello, tiene poca recordación dentro de los consumidores, quienes la asocian con mayor facilidad al globo que la compañía ha implementado como elemento secundario de su sistema. El sello pierde pregnancia, porque la forma del iso es muy simple y genérica, a pesar de estar delimitada por curvas de los colores característicos de la organización, no trabaja adecuadamente como factor diferenciador.

Por lo anteriormente indicado, se implementa un nuevo signo que busca reflejar de manera más adecuada los valores de marca, la naturaleza propia de la empresa y el imaginario que año tras año ha venido construyendo Giro con su trayectoria. Actualmente la cadena juguetera es recordada por su particular slogan “juguetes inteligentes”, pero se ha podido establecer por medio del voz a voz, que le es difícil

implantar su posición como líder, ya que los consumidores recuerdan primero otras cadenas jugueteras aunque hayan comprado alguna vez en Giro.

Antes de desarrollar plenamente la etapa de modificación del signo, se hace indispensable abordar factores tales como la paleta cromática, tipográfica, así como el abanico de imágenes que utiliza la organización para representarse. Todos aquellos atributos que hacen de la expresión de marca, única y reconocible, que proporcionan continuidad y aportar asociación a los mensajes.

Así pues una de las variables determinantes en la personalidad de una marca es la paleta cromática, es decir los colores que usa la organización dentro de su sistema, ya que hacen parte de los rasgos que la caracterizan. Al definir la paleta de color, se está decidiendo también acerca del tipo de valores que se comunican y de cómo se hace para ello. Giro didáctico cuenta actualmente con un abanico cromático amplio, que está enmarcado por cinco tonalidades diferentes, la mayoría de ellas cálidas, brillantes y enérgicas.

El amarillo, celeste, verde, y rojo que la caracterizan, sumados al azul oscuro utilizado generalmente para los textos o elementos secundarios de diseños, conforman actualmente el sistema cromático de Giro. Se ha resuelto continuar con este abanico ya que la organización lleva reforzándolo durante mucho tiempo y hace parte de los apoyos básicos que la identifican. Son tonalidades fuertes, vibrantes y cálidas, propicias para un espacio de juego, juntas reflejan la experiencia de diversión que busca comunicar la empresa, además de acompañar fielmente valores, como armonía, alegría y estabilidad (tomados de la psicología del color), propicios para reforzar el concepto núcleo de la cadena juguetera.

Así mismo otro rasgo indispensable que determina en gran medida el tono de la comunicación es la tipografía. Por un lado para el signo visual distintivo se ha realizado un pequeño cambio de familia tipográfica, para que la misma funcione más como acompañante que como protagonista frente al iso.

Actualmente la marca está representada por un logo con retoque morfológico en la tipografía que podría denominarse como distintivo, sin embargo no resulta lo suficientemente singular para ser tomado como punto determinante en la recordación del signo. Por consiguiente para el *restyling* de la marca se suprime el retoque en la tipografía para darle mayor importancia al iso, ya que se busca generar un símbolo más representativo y decodificable para el público.

De la misma manera se propone que el slogan de la marca “juguetes inteligentes”, este resultado por una tipografía con menor peso visual, más simple y legible, que trabaje como elemento secundario y que de igual forma funcione para ser implementada dentro del texto corrido en las comunicaciones de la organización, además de otro tipo de aplicaciones de carácter complementario.

Frente a estas dos variables no se propone un cambio sustancial ya que a criterio de quien realiza este PG son elementos que con los ajustes incluidos, incorporan al sistema calidad grafica, reproductibilidad, suficiencia, y la pregnancia justa para ser competitivo y cumplir con los parámetros básicos que debe tener un signo. En primera medida se decide mantener la paleta cromática, ya que como se dijo respalda apropiadamente los ideales de marca y define algunos rasgos básicos de la personalidad de la misma, tema que se trata más adelante. Por su parte el cambio tipográfico, se implementa con la intención de generar equilibrio, no solo en el signo visual distintivo, sino en todo el sistema de comunicaciones de la empresa.



Para el rediseño se propone como tipografía principal la familia Candara, en cuyos rasgos distintivos se pueden resaltar su legibilidad, simpleza e imponentia. Es más

limpia que la tipografía usada actualmente para el signo y le otorga mayor vigencia a la identidad. Sin embargo no se puede dejar atrás que es una familia genérica, cualidad que puede ser tomada como simplista. No obstante proporciona al conjunto equilibrio y eficiencia con respecto a los demás signos implementados por la competencia y dentro del propio sistema de identidad visual de la organización.

Una de las razones por las que se opta usar Candara, es que se busca dirigir la fuerza al iso, y dicha familia proporciona personalidad al signo sin desviar demasiado la atención en sus características. Si bien el lector se puede preguntar el porqué elegir una tipografía tan sobria y equilibrada tratándose de una juguetería, es preciso mencionar que aunque el racional mismo del negocio es la diversión, la compañía está comprometida con brindar productos diseñados con criterio pedagógico y con contenidos “intelectual, motriz, social o afectivo”. Dichos valores tienen un enfoque objetivo que también debe estar reflejado en el desarrollo propio del sistema y por consiguiente en el isologotipo, de ahí la determinación de utilizar una tipografía que denota seriedad, firmeza y estabilidad. Las personas no confían a cualquiera la educación de sus hijos y menos en una etapa determinante como la niñez, si bien Giro es una juguetería, pretende ser reconocida como una organización comprometida con el desarrollo por medio de la diversión.

Por su parte la tipografía secundaria o complementaria seleccionada es Calibri, que dentro de sus atributos gráficos se pueden mencionar, la proporción de sus formas, la suavidad y la versatilidad. Es ideal para el uso en pantalla, es decir sobre plataformas web, aunque gracias a sus características también funciona muy bien en textos y aplicaciones impresas. Se busca otorgar al sistema un elemento que brinde continuidad y que permita ser utilizado en diferentes formatos para establecer relación y asociación a través de las mismas.

Con respecto al isotipo propuesto para el rediseño, se utiliza el emergente de un globo aerostático como elemento simbólico dentro del imaginario de marca, la intención es que prescriba la oportunidad de compartir, amar y de ganar amigos

(propuesta constante de la compañía). Ya que la cadena juguetera ha definido desde hace bastante tiempo este elemento como determinante para su comunicación, se rescata como factor clave en la diferenciación y se reubica dentro del signo de identificación, para lograr mayor vínculo entre lo que la marca representa para los consumidores y lo que la misma comunica.

Para la construcción formal del iso se elige la representación del globo, pero en un nivel más icónico para que adquiera simplicidad y recordación. Se implementa este elemento como pieza principal del sistema, acompañándolo de la tipografía que se menciona previamente para que conformen un signo más reconocible y vigente, aportando de esta manera a la construcción de imagen para Giro.

Por su lado, otro recurso indispensable al momento de gestionar la comunicación es el abanico de imágenes utilizado en las apariciones de la marca, ya que determinan el estilo de conversación que se le atribuya a la organización. Como afirma Barbara Andreu (clase de comunicación estratégica, abril de 2013) la empresa actual es una organización conversacional que pretende que sus públicos sean receptores activos que generen un *feedback* de sus contenidos. Por lo que es necesario que la construcción de los mismos tenga una estrecha relación emocional con el segmento al que están dirigidos, que logre introducirse dentro del entorno para el que son originados y que las personas hacia los que están administrados se identifiquen y apropien de ellos.

Giro didáctico ha venido utilizando un estilo gráfico ilustrativo propio del rubro, la mayoría de las piezas comunicacionales de la organización están resueltas por medio de de la ilustración de personajes, que en este momento determinan parte de la personalidad de la marca. Con un estilo particular busca destacarse dentro de la amplia oferta de cadenas que para sus sistemas también incluye este tipo de gráficas aunque con diferentes estilos.

La temática general siempre es la familia y la amistad, aunque no hay personajes fijos que la distinguan, si son diferenciadores los rasgos, actitudes y disposición

de los mismos en el cuadro. Además de ilustraciones, desde el PG se propone una paleta de imágenes fotográficas que le permita incorporar un lenguaje más análogo y cercano. Se plantean imágenes limpias, simples, pero caracterizadas por una temperatura de color cálida y vibrante, se pretende que las imágenes que representen la organización reflejen el carácter didáctico propio de la cadena.

La idea es que sean fotografías coloridas marcadas siempre por la paleta cromática de la que ya se hizo referencia antes, imágenes que revelen situaciones de juego y que contagien al espectador de la dinámica de aprender a través de él. Chicos activos, curiosos, sonrientes y juguetes coloridos, prácticos, simples recursivos y eficaces; imágenes limpias donde se trabaje el manejo de blancos en relación con la explosión de color que ofrezcan sus protagonistas (véase en el cuerpo c).

Lo que se pretende es que los dos recursos visuales trabajen conjuntamente, lo que implica que las ilustraciones protagonistas hasta ahora, sean acompañadas e incorporadas a él lenguaje fotográfico que se propone. Gestionar la comunicación por estos dos canales le facilita a la empresa cercanía con el público objetivo, pero también le otorga identificación dentro del público subjetivo que es el núcleo al que se dirigen los contenidos.

En gran medida los puntos expuestos hasta ahora isologotipo, estilo fotográfico y paleta cromática, comprenden la expresión visual de la marca y pretenden hacer referencia directa a los pilares, además de anclarse en la personalidad de la organización. Qué diferencia a Giro como cadena juguetera y cuáles son las características más predominantes con las que pretende ser identificada, son factores clave como se explica en capítulos anteriores, que deben definirse y comprenderse claramente desde el interior de la compañía para luego ser reflejados en el trabajo diario.

Giro Didáctico es una cadena juguetera que vende la idea de aprender jugando, a través del lema “desde 1992 un nuevo concepto en jugueterías”, apelando a su historia y trayectoria; del mismo modo busca ser identificada bajo el concepto

“juguetes inteligentes”, que no es otra cosa que juguetes que transforman la experiencia de juego en una oportunidad para crecer y desarrollarse. Al personificar la marca y trasladarla a un plano más humano y por ende con mayor cercanía, las características que la representan ayudan a comprender de manera simple los elementos con los que se expresa.

Para toda organización es fundamental que las personas que hacen parte de sus recursos humanos conozcan y se identifiquen con su esencia. Por su parte una empresa que crece por medio de franquicias requiere reforzar su hilo conductor de manera más enfática, ya que muchas de las acciones comunicacionales que emite provienen de la red de franquiciados, de ahí la importancia de generar un libro de marca que incluya la síntesis de todas las expresiones y el planeamiento estratégico que se desarrolla para comunicarlas.

Una mujer de 35 a 45 años, de clase económica media alta, madre y esposa, psicopedagoga e involucrada en temáticas sociales e infantiles. Son algunas de las características principales que determinan la personalidad de marca de Giro (véase completo en el cuerpo c). Personificar la marca además de ofrecer una perspectiva simple y próxima, le da la posibilidad de enumerar claramente cuáles son las variables que determinan su accionar, y le permite posicionarse dentro de un marco de referencia decodificable y de fácil apropiación.

El tono, acento, vocabulario y volumen que utiliza la empresa para comunicarse son de igual manera definitivos y sin duda distintivos. Giro didáctico se establece en una expresión verbal, enérgica y contundente, siempre interesada en informar y transmitir criterio pedagógico dentro de sus mensajes, en sus conversaciones habla de la experiencia de compartir en familia y por medio de vocabulario sencillo busca interesar tanto a padres y chicos. Es emotivo con volumen de voz medio, transmite a través de experiencias instauradas en el imaginario colectivo, que son de fácil asociación y recordación.

De la misma forma es indispensable definir variables como el posicionamiento y los valores, propios del territorio de marca, Horacio Napoli (clase diseño de imagen empresaria, abril de 2013) menciona “Es una Herramienta que permite mejorar la gestión de marca”. Se busca definir los límites por donde transita la comunicación de la organización, para garantizar que la difusión de la promesa de marca sea respetada y transmitida de manera coherente durante el tiempo, igualmente procura funcionar como base para orientar las acciones de comunicación tanto internas como externas. Dichos elementos serán desarrollados como parte del subcapítulo siguiente.

5.3 Territorio de marca.

Los elementos que establecen el rol estratégico de una marca tales como valores, posicionamiento, historia y expresión definen la consistencia y la integración en las comunicaciones. Durante este capítulo se han venido tratando los pertenecientes a las categorías de historia y expresión, aunque de manera precedente para la elaboración del libro de marca se desarrollaron los demás aspectos del territorio.

Así pues Giro didáctico define su arquitectura de marca, dentro de experiencias lúdicas que aportan al desarrollo físico, intelectual y afectivo por medio de juguetes seleccionados. Los productos disponibles para la venta en las diferentes sucursales están delimitados por las siguientes categorías: juguetes para dramatización, expresión y comprensión, instrumentos musicales, juguetes de réplica, títeres, juegos sensoriales, juegos lógicos y pre-numéricos, juegos para el desarrollo motor general, entre otros.

Cada categoría se encarga de aportar a una etapa evolutiva y a un aspecto específico en el desarrollo de los chicos. Así mismo cada producto está testeado por un equipo de psicopedagogos que garantizan no solo el criterio de diseño, sino también la calidad, durabilidad y seguridad de los mismos, transformando la experiencia giro en una oportunidad de aprendizaje.

Además del filtro y la aplicada selección en sus productos, la organización ofrece otro tipo de beneficios que conforman la experiencia cliente Giro Didáctico. El

asesoramiento personalizado que ofrece en todas las sucursales, funciona como guía a la hora de elegir adecuadamente según la edad, habilidades, gustos y necesidades de cada chico, además hace parte fundamental del diferencial que ofrece la marca.

Otro plus dentro de sus servicios es la accesibilidad de los productos dentro del layout del local, todos los juguetes están a la vista y al alcance de la mano. Tanto adultos como niños pueden tocarlos y probarlos, dentro de dicha experiencia de compra la marca también ofrece servicios adicionales, como talleres creativos y de entretenimiento que posibilitan el contacto y la comunicación directa.

De esta manera se define el *claim Giro*, es decir la promesa básica y diferencial que ofrece la organización frente a la competencia. Partiendo de la idea de juguetes inteligentes, la marca no solo brinda un filtro en los productos que comercializa, sino que también se refiere a la calidad dentro de las situaciones de juego, al aporte que ofrecen los mismos en la evolución de las relaciones familiares y sociales de los chicos, y al compromiso por innovar con productos que no solo tengan carácter pedagógico sino que cumplan con diseños y propuestas creativas y diferentes. No apuntan a lo masivo, apuntan a diferenciarse por sus valores y el compromiso de aprender.

Igualmente los valores hacen parte de las cualidades que definen la personalidad de la compañía, dentro del libro de marca se establecen los valores funcionales, emocionales y centrales. Cada punto hace referencia a situaciones generadas desde el interior de la empresa, es así como los primeros explican lo que la marca brinda al público, los segundos lo que dice y los últimos lo que la marca genera, estos tienen que ver con la experiencia cliente.

Por un lado Giro didáctico dentro de sus valores funcionales ofrece pedagogía, compromiso, desarrollo, seguridad, entrenamiento, profesionalismo e innovación. Más allá de ser una simple juguetería, es una oportunidad de crecimiento en la que chicos y grandes están invitados aprender mientras juegan, llevándose consigo más que un juguete, una herramienta para explorar el mundo y compartir en sociedad.

Giro se focaliza en brindar soluciones, resuelve problemas más que vender productos, porque el principal objetivo de la venta asistida es que los clientes siempre se lleven lo que están buscando. Las actividades y acciones que realiza, están pensadas en función de fomentar las buenas relaciones y el aprendizaje mutuo entre adultos y niños; así como en generar conciencia del juego en familia y fomentar espacios que aporten al crecimiento y el bienestar del niño como individuo participe de una comunidad. Por tanto los valores emocionales de la marca están definidos en cinco conceptos, felicidad, familia, integridad, diversión y creatividad.

Lo mismo ocurre al definir lo que la marca y el consumidor comparten, los valores centrales están determinados por la relación fundamental entre estos dos actores. Para Giro didáctico lo más importante son los niños, busca facilitar su crecimiento y ayudar a los padres en la difícil tarea de educar. La niñez, aprendizaje, amor, trabajo y juego didáctico, son los pilares y puntos de relación que acercan a la organización con la gente.

Definir los valores diferenciales, es delimitar el posicionamiento de marca, es pensar en el ADN de la empresa y al mismo tiempo es establecer una ventaja competitiva dentro de la mente del consumidor. Como se explicó a lo largo de este proyecto, cuando se habla de identidad y personalidad, se hace referencia a las cualidades y atributos distintivos que hacen ser a una organización lo que es y no otra.

Para el caso desarrollado específicamente hace falta definir con mayor precisión al público al que se le habla, si bien en el capítulo anterior se presenta un panorama general del estilo de consumidores, aun no se ha tratado la segmentación del público según las características propias de Giro.

El público objetivo de la organización es un grupo de personas que se caracterizan por variables blandas como el compromiso, el amor, buen humor, y la humanidad. Hombres y mujeres entre 30 y 45 años padres de familia, preocupados por ofrecer experiencias de calidad a sus hijos, son consientes que jugar es parte

fundamental del desarrollo y buscan satisfacer la necesidad básica de entretenimiento con herramientas que brinden un valor agregado a la hora de jugar. Aunque el foco está dirigido principalmente a personas con dichas características, también hacen parte fundamental del abanico de consumidores, abuelos, tíos y primos; por lo que se define al público de Giro como familiar, todo aquel que participe en el cuidado y crecimiento de un niño es parte fundamental para la organización. De un nivel socio-económico medio alto, las personas que hacen parte del público objetivo, son profesionales, disciplinados y constantes. Están convencidos que la educación es el único vehículo que permite un verdadero desarrollo personal y por tanto están plenamente identificados con los ideales de la marca.

La organización se ocupa de ofrecer una nueva alternativa con ideas originales y creativas para chicos que tienen de todo. Por eso es fundamental definir también el perfil de los niños Giro, alegres, curiosos, amorosos, inquietos y con entusiasmo por aprender, siempre lo quieren saber todo y tienen una fuerte predisposición por el arte y las manualidades, no temen expresarse y aunque son bastante dinámicos prefieren pintar, construir y diseñar antes que jugar a la pelota o situaciones que impliquen solo de actividad física.

Giro didáctico es “juguetes inteligentes”, pero también padres comprometidos, educación de calidad, valor agregado, experiencia vinculante entre grandes y chicos, juego didáctico y familia. No hace falta desarrollar cada uno de los anteriores puntos para evidenciar que la compañía tiene como objetivo aportar en las etapas evolutivas de los niños con material simple pero sofisticado, que mas allá de brindar productos ofrece experiencias.

Como lo afirma su directora Laura Weisvein, “... Somos valorados por nuestra calidad de atención y por nuestra propuesta de aprendizaje mediante el juego y que los clientes de Giro Didáctico comparten nuestros principios y los reconocen desde el momento en que ingresan a la juguetería.

5.4 Extensión del sistema de identidad.

Como nueva variable para el cierre del libro de marca y de igual manera para este proyecto de graduación, la autora propone el desarrollo de una línea propia de productos respalda por la trayectoria y compromiso de Giro didáctico. Si bien dentro de este trabajo se plantea la extensión inicial para la categoría de arte, el propósito es que la compañía se involucre a futuro en la elaboración de otro tipo de juegos y juguetes.

La nueva unidad de negocio propuesta para Giro didáctico, es una línea de arte enfocada en favorecer la expresión de los niños en edades de los 5 a 10 años, la idea es que por medio de actividades artísticas se fortalezcan gestos y actitudes, así como se incentive el pensamiento creativo y la imaginación, característicos y distintivos de este empresa (véase en cuerpo c).

Esta línea representa una atractiva alternativa a la hora de jugar en casa, si bien la marca ofrece productos con características similares, se busca que la organización comience a tener mayor visibilidad y que sea recordada no solo por seleccionar productos de excelente calidad, sino por proveer y elaborar contenidos con responsabilidad pedagógica.

Una de las razones fundamentales por las que se propone el desarrollo de una línea propia de productos, es como se menciona previamente en el relevamiento de la categoría, que cada vez debido a variables económicas, son mayores las posibilidades para el crecimiento de la industria nacional. Así mismo una de las oportunidades dentro del análisis foda de la organización, es expandirse y vender la idea fuera del territorio nacional, pero como se ha venido estipulando a lo largo de este proyecto, es fundamental contar con herramientas solidas que garanticen el éxito de una acción de este tipo.

Giro didáctico es la cadena juguetera más grande del país, es una marca reconocida dentro del rubro y ha venido esforzándose por posicionarse con un claro diferencial. La idea no solo esta relaciona con la diversificación del negocio, tiene que ver

también con la posibilidad de ganar mayor presencia dentro del mercado y así mismo en la mente de las personas.

Si bien es una marca conocida entre el segmento específico al que se dirige, los productos son también una forma de comunicación. Se transportan de manera más rápida y le ofrecen la opción de llegar y ser conocida a lugares donde no está presente con sus locales comerciales, de igual manera se busca ampliar el sistema de identificación y respaldar los pilares fundamentales de su personalidad, ya que estos pueden ser evidenciados directamente en la producción de materiales propios.

En cuanto a la expresión gráfica que se propone para la línea de producto, evidentemente se toman como base los factores diferenciales, presentados para la marca madre anteriormente descritos. La estructura del packaging se define, en base a tramas, colores y símbolos propios de la compañía y propicios para la temática desarrollada; dentro del libro de marca se bosqueja un prototipo de empaque, que intenta definir los lineamientos principales. Todo lo anterior se realiza con el propósito de generar continuidad dentro del mensaje y lograr un criterio de asociación de mayor simpleza y pregnancia.

Igualmente que para la marca de la cadena juguetera, para la línea de producto se define un territorio de marca más simple y sintetizado. El propósito es contar con bases sólidas que permitan no solo justificar el desarrollo y producción de la línea de arte, sino que funcione como pauta en futuros crecimientos de la unidad de negocio. Es así como se desarrollan los valores y elementos primordiales que definen la línea en base al claim: una herramienta útil para compartir en familia el valor de aprender jugando. El objetivo es promover el juego compartido, ya que por lo general son actividades que con supervisión y guía se desarrollan más eficazmente. Adicional a esto, se busca que funcione como un elemento facilitador entre el oficio de enseñar y la tarea de aprender, además de promover hábitos simples como la concentración y llevar a finalizar lo que se inicia.

Por otro lado los valores que la definen están relacionados con la experiencia que se genera en la situación de juego. Por lo tanto los valores funcionales son: *pedagogía*, innovación, expresión y desarrollo. No solo se busca fabricar juguetes que cumplan con la simple función de recrear, el objetivo también es brindar herramientas que por medio de la actividad lúdica les permitan a los niños descubrir y obtener instrumentos para enfrentar el mundo y su interacción social.

Por su parte los valores emocionales están enmarcados dentro de: diversión, creatividad, carácter e integración. Todos los esfuerzos que se realizan están enfocados en promover el aprendizaje didáctico, Giro busca ser conocida como un espacio en el que se fortalecen los valores y se incentiva la educación divertida. Por último se encuentran los valores centrales: aprendizaje, trabajo, integración y amor. La experiencia cliente es una de las prioridades, se trabaja diariamente en ello. Se busca que con cada actividad, producto y situación, los consumidores se lleven pequeños elementos que los ayuden a soñar y confiar en sus ideas.

El objetivo es que con la propuesta del libro de marca, Giro logre mejorar los factores contradictorios y desfavorecidos en su comunicación. Además se pretende que al unificar plenamente los contenidos, la marca consiga no solo mantener su posición de líder en la categoría, sino que también encuentre posibilidad de ser reconocida como mayor facilidad en el mercado. Las directrices y fundamentos descritos dentro del libro, deben ser la pauta que dirija los procesos diarios de trabajo, en donde se permite involucrar al público interno de la compañía con la esencia de la misma; intenta crear compromiso, motivación y un clima laboral donde las conversaciones se desarrollen a favor del fin colectivo de la empresa.

Conclusiones

El objetivo principal de este proyecto de grado responde a la necesidad diagnosticada dentro del sector de las pequeñas y medianas empresas, con respecto a la conformación y desarrollo de un sistema de identificación sólido y competitivo. La amplia brecha detectada entre el sector, se focaliza dentro del rubro juguetero específicamente en las cadenas de distribución minorista, con el propósito de resaltar la labor del diseñador gráfico como participante fundamental en la construcción de marcas exitosas, destacando no solo su intervención en elaboración del signo identificador, sino que validando su aporte dentro los demás aspectos que conforman la identidad y el territorio de marca.

Para responder a dicha finalidad, se establece un recorrido de cinco capítulos que encadenan las temáticas principales abordadas por este PG. Se concluye entonces en una primera instancia, que el diseñador gráfico es parte fundamental en la elaboración de los aspectos más importantes de la identidad de una marca, debido a su criterio de comunicador integral que le permite entender y aplicar el sentido de los mensajes desde diversas perspectivas. Así mismo se entiende el concepto de marca, como un todo comunicacional, conformado por diferentes aspectos, que tienen como objetivo transmitir notoriedad y fundar prestigio.

Una organización debe preocuparse no solo por contar con elementos visuales que acrediten su personalidad, sino que debe instaurar sus mensajes y contenidos dentro de códigos fácilmente reconocibles y perdurables. Es tarea del diseñador gráfico, dotar desde el inicio al sistema, con esquemas semánticos fuertes que admitan la posibilidad de prevalecer en el tiempo, obviamente bajo pequeños cambios que le otorguen vigencia, pero que no necesiten modificar la esencia, ni los patrones fundamentales previamente definidos.

Justamente para validar y gestionar de manera precisa el cuerpo y contenido de los mensajes, las organizaciones deben comprender que más allá de la elaboración

de los elementos visuales necesarios para la diferenciación e identificación, es necesario contar con pilares sólidos que concedan valor y significado. Es decir que a través de una administración consiente y por medio de la comprensión de la existencia y valor de los mismos para la organización, se logra encaminar la imagen y modular la respuesta que se desee obtener de los contenidos.

La autora concluye además, que la comunicación estratégica es una herramienta clave que deben pensar las empresas dentro de su planificación, para lograr resultados exitosos y perdurables. Igualmente se entiende que la gestión de los recursos que conforman la expresión de marca, debe hacerse de manera justa y pertinente, según las necesidades del mercado, la empresa y los consumidores.

Definir claramente los atributos que construyen la personalidad y que por ende identifican no es tarea sencilla, pero sí de fundamental importancia. De la misma manera deben venir acompañados de procesos de trabajo que involucren los valores y reflejen la cultura empresarial; el objetivo fundamental de tramitar estratégicamente los pilares que hacen parte de la identidad de una organización, es generar experiencias reconocibles y continuas, que logren transportar e implantar los mensajes de manera consciente y efectiva.

No basta con pensar mensajes genéricos, lo importante es reconocer las características diferenciales de la organización y del contexto donde opera. Para de este manera legitimar los contenidos y establecer conversaciones cercanas que aproximen a los públicos, creando una relación multidireccional que permita retroalimentación dentro del proceso.

Para ello es primordial comprender los patrones de conducta que guían el accionar de la organización, así como reconocer los valores que la identifican y establecen los apoyos esenciales que la determinan. No es capricho que cada elemento que se adhiere a la identificación de la empresa, deba ser reflejo de las cualidades y componentes anteriormente mencionados, de ahí la importancia de estructuralos de

manera conjunta, para alcanzar resultados reconocibles que logren continuidad y encaminen el posicionamiento.

La naturaleza, el rubro, el sector de la industria, el tamaño, el lugar y la comunidad donde interviene, entre otros factores, conforman el contexto en donde se desenvuelve la empresa. Este es pieza elemental en la articulación y sentido de los mensajes, por lo que se hace relevante analizar las características predominantes de las Pyme, en donde se entienda cómo están conformadas a nivel estructural, cuáles son sus principales problemáticas y de qué manera plantean la toma de decisiones.

Se comprende entonces, que las pequeñas y medianas empresas son generalmente organizaciones de tipo familiar en las que interviene algún lazo afectivo. Representan a emprendimientos respaldados por pequeños capitales, que gracias a la gestión y el trabajo de las primeras generaciones, logran cimentar sus bases y producir resultados económicos favorables. Igualmente se determina, que muchas de las decisiones de este tipo de compañías están sesgadas por intereses personales, en donde el beneficio empresarial se reubica en segundo plano, al igual que la falta de profesionalización de las tareas que deja como resultado acciones poco precisas y sin mayor marco visual hacia el futuro.

Además de estudiar los parámetros generales propios del sector, se estima que a través de una buena planificación, las empresas logran enfrentarse de mejor manera a los obstáculos, o posibles crecimientos que requieren de drásticos cambios. Una de las principales razones que dificultan el planeamiento estratégico en las Pyme, está relacionado con la falta de inversión, tanto de recursos económicos, como humanos, así como con la falta de perspectiva profesional que permita concebir su importancia.

Sin embargo actualmente muchas empresas de la categoría están apostando a trabajar en el desarrollo de estrategias, que les permitan construir un camino sólido y con posibilidad de crecimiento. Cada vez las organizaciones son más conscientes de la importancia de enfocar sus recursos en la distribución y la proyección de sus actividades,

esto les permite estar preparadas para afrontar cambios tecnológicos, sociales y culturales.

Una falencia general que se encuentra con respecto al rubro, evidencia que a pesar de la creciente presencia y desarrollo de las cadenas jugueteras nacionales, son pocas las marcas que dedican recursos en la conformación de su sistema de identidad. Por lo que el imaginario colectivo, las ha relegado a ser organizaciones poco preponderantes y de vaga importancia dentro del mercado; difícilmente algunas compañías han logrado ampliar horizontes estableciendo claros diferenciales que en la actualidad, las ubican como líderes de la categoría y que de igual manera evidencian los óptimos resultados de gestionar y promover valores diferenciales.

Se realiza un pequeño análisis de la competencia en el que se evidencian algunas tendencias actuales del rubro y que además permite detectar la inclinación frente a estrategias de marketing específicas, que dejan de lado una planificación integral. Si bien algunas se ocupan detalladamente en desarrollar modelos visuales para implementar dentro del layout de sus sucursales, otras se ocupan en ofrecer atención personalizada, así como en el crecimiento y construcción de su comunicación como marcas, dejando de lado un trabajo en conjunto de los factores mencionados.

De igual manera se explica y comprende otro factor particular de las organizaciones analizadas ya que el canal de distribución en este caso retail. Este también hace parte de los atributos diferenciales y condicionales que intervienen en la forma de resolver los procesos de trabajo y por ende de comunicar los mensajes. La dinámica que ofrece la distribución multi-marca, necesita de mayor cuidado y análisis dentro de la proyección de la comunicación, la posibilidad de gestionar el posicionamiento por medio de la imagen de las marcas que se comercializan es un arma de doble filo, que juega como oportunidad si llega a ser bien aprovechado.

Así mismo son determinantes los hábitos de consumo, que actualmente han señalado claras necesidades para satisfacer por el sector. La falta de tiempo, el rápido

viaje de las comunicaciones, el vago filtro en los mensajes y la baja calidad en los contenidos, son algunos de los puntos clave que determinan las conductas; para el caso trabajado específicamente, puede decirse que los padres actualmente buscan no solo satisfacer una necesidad primaria de entretención al adquirir un juguete, sino que pretenden que también aporte al crecimiento y les permita compartir de la experiencia de juego con sus hijos.

Lo anterior reafirma la importancia de definir los mensajes con mayor atención, y en consecuencia se refleja la necesidad de las empresas por instituir previamente, valores que las identifiquen con lo que buscan ser y con lo que representan. Elaborar de manera profesional los elementos que conforman la marca, así como entender las funciones que cumple la imagen al actuar como mayor mecanismo de comunicación, son determinantes hoy en día en la elaboración de estrategias y en la conformación de empresas exitosas.

Finalmente se cierra con el detalle de un sistema de identificación para la cadena juguetera Giro Didáctico líder en el mercado. Se trabaja sobre el desarrollo de los elementos que conforman el territorio de esta marca, ya que presenta un notorio trabajo en la conformación de su diferencial, además es la única de las compañías analizadas que ha encarado su crecimiento por medio de franquicias, evidenciando la necesidad de establecer pilares fijos y pregnantes que le faciliten la continuidad y adecuado manejo de marca. Se plantea un rediseño del signo de identidad, que conserva algunos parámetros característicos de la cadena, como color y estilo tipográfico, el objetivo es brindarle mayor vigencia, singularidad y pregnancia. Así mismo se establecen otros elementos de la expresión de marca, como personalidad, estilo fotográfico, expresión verbal, entre otros. Se proyecta la recopilación de todos estos factores a través de un libro de marca o brandbook que funcione como guía y lineamiento estratégico, para abordar la elaboración de las comunicaciones, así como parámetro interno para la organización, que admita transmitir de forma simple y justa lo que la empresa es, hace y quiere comunicar.

Listado de referencias bibliográficas

- Chaves N. (2010). *Marca: Los significados de un signo identificador*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones infinito.
- Chaves N. (1994). *La imagen corporativa*. Mexico: Ediciones Gustavo Gili.
- Chaves N. (2003). *La marca corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Capriotti P. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para gestión estratégica de la identidad corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Andros Impresores.
- Costa J. (Ed.). (2009). *Imagen corporativa en siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Ghio, M. (2009). *Oxitobrand*s. Buenos Aires: Graal.
- Juguetes y negocios (2012). *Ranking 2012-2013 de Jugueterías Argentinas*. (2012). Recuperado el 11/04/13 de <http://juguetesynegocios.com/?page=ampliada&id=773>
- Ministerio de industria: presidencia de la nación (2013). Sepyme: secretaria de la pyme y el desarrollo regional (2013). Recuperado el 14/04/13 de <http://www.sepyme.gob.ar/sepyme/clasificacion-pyme/>
- Ministerio de industria: presidencia de la nación (2013). *Industria argentina orgullo nacional* (2013). Recuperado el 01/04/13 de http://www.cep.gov.ar/descargas_new/panorama_sector_industria/estudios_del_sec_ind/2006/52_ind_juguete.pdf
- Ministerio de relaciones exteriores y culto de la república argentina: (2013). *Argentina trade* (2013). Recuperado el 05/04/13 de <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Sector%20Industria%20del%20Juguete.pdf>
- Scheinsohn D. (1993). *Comunicación estratégica: Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Ward J. L. (1994). *Como desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Bibliografía

- America-retail.com (2012) Recuperado el 10/07/13 de <http://america-retail.com/category/estudios-consumidores>
- Chaves N. (2010). *Marca: Los significados de un signo identificador*. Buenos Aires. Argentina: Ediciones infinito.
- Chaves N. (1994). *La imagen corporativa*. Mexico: Ediciones Gustavo Gili.
- Chaves N. (2003). *La marca corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Capriotti P. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para gestión estratégica de la identidad corporativa*. Buenos Aires. Argentina: Andros Impresores.
- Costa J. (Ed.). (2009). *Imagen corporativa en siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Ghio, M. (2009). *Oxitobrand*s. Buenos Aires: Graal.
- Gomez J. (1997). *Estrategias para la competitividad de las pymes*. Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Juguetes y negocios (2012). *Ranking 2012-2013 de Jugueterías Argentinas*. (2012). Recuperado el 11/04/13 de <http://juguetesynegocios.com/?page=ampliada&id=773>
- Kotler P. (1999). *El marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Ministerio de industria: presidencia de la nación (2013). *Sepyme: secretaria de la pyme y el desarrollo regional* (2013). Recuperado el 14/04/13 de <http://www.sepyme.gob.ar/sepyme/clasificacion-pyme/>
- Ministerio de industria: presidencia de la nación (2013). *Industria argentina orgullo nacional* (2013). Recuperado el 01/04/13 de http://www.cep.gov.ar/descargas_new/panorama_sector_industria/estudios_del_sec_ind/2006/52_ind_juguete.pdf
- Ministerio de relaciones exteriores y culto de la república argentina: (2013). *Argentina trade* (2013). Recuperado el 05/04/13 de <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Sector%20Industria%20del%20Juguete.pdf>

- Salazar J. (1999). *Cómo iniciar una pequeña empresa: Su viabilidad de mercado*. Tlhuaca, México: Compañía editorial continental.
- Servier R. A. (2000). *Brand as relevance: More than simple imagine, branding is about creating awareness and delivering relevance*. Stamats communication, inc.
- Scheinsohn D. (1993). *Comunicación estratégica: Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Scheinsohn D. (1997a). *Más allá de la imagen corporativa: Como crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Sol J. (1999). *La guerra de las pymes: Estrategia de negocios para enfrentar el avance de las grandes empresas. Los factores de éxito*. Buenos Aires, Argentina: Editorial del Nuevo Extremo S.A.
- Villafañe J. (1998). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (2004): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid. Pirámide.
- Ward J. L. (1994). *Como desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.