

Introducción

Una buena idea, no implica por el simple hecho de serla, que el éxito esté asegurado. Investigación, desarrollo y planificación son algunos de los pilares que deben acompañar su gestación. En Argentina han sido numerosos los casos de estudios de diseño que abrieron y duraron muy poco tiempo en el mercado. Esto se debe a la gran cantidad de competencia que existe. Se consiguen algunas cuentas que disparan el negocio y luego la ausencia de trabajo provoca su cierre.

Los contactos son fundamentales para el éxito. Crear alianzas estratégicas que permitan un crecimiento mutuo. Explorar nuevos mercados y buscar un nicho de mercado permite la especialización. Esto no significa poner límites al desarrollo comercial de una organización. Las relaciones con los distintos públicos son fundamentales, tanto con clientes y proveedores como con cada uno de los individuos vinculados a la actividad de la empresa.

En cada empresa, según su misión, surgen determinados factores para expresar su identidad. El funcionamiento interno de las empresas, depende en parte de cómo esté establecida su cultura de trabajo. Los objetivos y metas internas no solo importan por haberse logrado, sino también por el modo en que se alcanzan. La pertenencia es una variable muy difícil de conseguir. Cuestiones burocráticas se interponen y la sensación de maltrato laboral genera ruidos que no permiten un crecimiento. Los empleados se alejan y la curva de aprendizaje nunca acaba.

Al tener en la empresa una comunicación viciada, por no disponer de una identidad corporativa positiva, tanto en los valores como en los mitos y ceremonias, se corre el riesgo de perder credibilidad y rentabilidad. Existen empresas donde el trabajo es intenso y agotador, pero a la vez, existen recompensas por las que vale la pena el esfuerzo. Formación, capacitación y crecimiento profesional son recursos que van más allá de un sueldo a fin de mes.

Las estructuras piramidales aún existen, en algunos casos disfrazadas de cierta inclusión empresarial. No existe un único modelo aplicable a cualquier caso. Cada empresa vive una realidad, donde debe saber funcionar con los recursos que tiene a su alcance, pero la explotación de éstos no lleva a buen puerto si no se plantea una renovación paralela de los mismos. La motivación es un elemento clave para disponer de un equipo de trabajo constante. Qué generar y cómo comunicarlo, son los dos primeros pasos a dar.

Una marca no se construye sólo con formas, colores y tipografías, lleva consigo un mapa de identidad, un universo de elementos, planificación, estrategias, compromisos, responsabilidades, aplicados en todas las áreas y con una misma misión y visión. El significado de los emergentes seleccionados para conformar la imagen de una empresa debe ir más allá de las aplicaciones de la marca.

La mayoría de las personas vive más tiempo en el ambiente laboral que en cualquier otra situación social. Trabajar significa realizar un intercambio. Intelecto, habilidades, formación y conocimientos son la verdadera moneda corriente de las personas. Trabajar significa desempeñar un rol, tomar un lugar dentro de la organización, gestionar determinadas tareas para conseguir objetivos.

El presente es un Proyecto Profesional, cuya línea temática a desarrollar será de empresas y marcas. Se hará un desarrollo teórico sobre la importancia de la identidad corporativa. Desde el enfoque del diseño, se entiende a la marca como la concepción morfológica de un logotipo, con su tipografía y gama cromática, o mejor dicho, como la identidad visual. Ésta formará parte de la identidad corporativa, al influir en la imagen de la organización y en la mente de los públicos. Un enfoque organizacional, señala las características centrales, perdurables y distintivas de la organización, los factores que influyen en la identidad corporativa, su cultura y filosofía, su comportamiento comercial e institucional; la misión y visión en conjunto con una planificación. En resumen, todas las

herramientas y áreas que hoy comprenden lo que se conoce con el nombre de *Branding Corporativo*.

El aporte de este proyecto surge del relato, análisis y complementación teórica de un caso real y actual, con el objetivo de crear soluciones profesionales capaces de ser consideradas en la realidad. No como un manual inherente a cualquier situación, pero si como puntapié para realizar una auditoría de imagen y plantearse cada organización un horizonte a alcanzar.

Todos para todos, la empresa debe funcionar como un perfecto mecanismo aceitado. Los errores no deben ser castigados, los errores deben ser solucionados. El trabajo en equipo y la comunicación del mismo, permitirán un sano espacio laboral. La satisfacción de un trabajo bien hecho se relaciona con el vínculo emocional que una persona le adjunta a su labor. No, no todos pueden elegir un trabajo satisfactorio que cumple con las expectativas que tal vez una persona tenía de su vida, pero respetarlo, apropiarse por completo de él permite una plenitud y una auto-superación inevitable.

Durante 5 años, quien escribe este trabajo participó de un proyecto el cual buscaba convertirse en empresa, una que produjera sus propios productos. La escasez de recursos y la falta de atención en desarrollos comunicacionales, fueron algunas de las variables que ocasionaron, una presente imagen negativa. Ésta última, es la razón no solo de que la empresa sea mal vista desde afuera, sino también desde adentro y las complicaciones que determinan que actualmente, el malestar haya llegado a notarse hasta en el producto acabado.

Vacavaliente es una empresa de diseño industrial, dedicada al desarrollo de productos de diseño en cuero reconstituido. El cuero reconstituido es un material obtenido de desperdicios de curtiembres, los cuales se trituran y mezclan con distintos ligantes para obtener un material industrializado. Las diferencias principales con el cuero natural son que no contamina el medio ambiente y ofrece cualidades como espesores y densidades que el cuero natural no.

Después de gestarse como proyecto durante cinco años, desde el 2005 se establece como empresa y funciona hasta la actualidad. Su estructura interna está compuesta por cinco áreas, dirección, diseño, producción, comercial y administración. La empresa está conectada con la Universidad Javeriana de Colombia, motivo por el cual un gran número de alumnos se han sumado a la empresa por períodos de seis a doce meses para cumplir con su pasantía laboral. La cantidad de diseñadores ha sido de uno a cinco pasantes, según el flujo de trabajo que hubiese.

Alcanzó el reconocimiento mundial en 2007, en más de 30 países, tras lograr un espacio de venta en el Moma, Museo de Arte Moderno, con algunos de sus productos de la línea Mascotas. Ésta consta de organizadores para escritorio y mesa, con forma de animales. Con el pasar de los años, se desarrollaron otras tres líneas de productos: Jugar, objetos más simples y lúdicos, Origami, contenedores inspirados en el arte japonés del plegado del papel, y En Casa, objetos funcionales para el uso doméstico diario.

La ambición y poca retribución hacia los diseñadores originales de la línea Mascotas, hizo que éstos se alejaran de la empresa al cabo de un año de funcionamiento, dejando así un vacío intelectual y creativo que se fue propagando en el desarrollo de los productos que, poco a poco, fueron perdiendo el atractivo, complejidad e impacto que se tuvo en un comienzo. Esta actitud se fue expresando en todas las áreas de la empresa generando malestar en todos y cada uno de los empleados.

Dentro de este contexto, se desarrolla un abordaje teórico sobre la problemática planteada, con la creación posterior de un *brandbook*. Un *brandbook*, también llamado libro de marca, es una pieza editorial donde se vuelca información generadora de un valor agregado para la marca. Se plantean valores funcionales, emocionales y centrales, la misión y visión de la empresa, cuestiones técnicas, institucionales y humanas sobre cómo la empresa se comunica. Se consulta bibliografía pertinente a los

distintos abordajes teóricos. Cada uno será procesado para aplicarlo al caso en cuestión.

Para comunicar, se debe disponer previamente de información. Ésta información se organiza en niveles, los cuales generan distintos canales de comunicación, a veces voluntarios y otras veces involuntarios. Lo importante aquí es saber cómo controlarlos, para que los públicos, tanto internos como externos no reciban mensajes involuntarios negativos sobre la organización. El brandbook será el resultado de una estrategia de comunicación para comunicar correcta, positiva y eficientemente lo que la organización sabe hacer y quiere hacer saber. No se trata de la solución definitiva que allanará el camino por venir, sino que es una manera de empezar a comunicar quien es la empresa. El día a día será el responsable de sostener y alimentar a la marca y a la empresa para lograr una reputación favorable.

A mayor cantidad de condicionantes, los diseñadores se encuentran en mejores condiciones a la hora de trabajar. Cuanto más acotado es el espectro de trabajo, es decir, cuando menos opciones tienen, es cuando la creatividad surge con mayor fuerza. Algo parecido sucede con las crisis financieras, las personas suelen tener mejores visiones de negocios cuando éstas ocurren. Aún así, muchos emprendimientos fracasan por no conocer la real y necesaria naturaleza de su negocio. El ejemplo más claro, son los estudios de diseño gráfico, donde el auge de un puñado de trabajos, tienta y motiva a establecer oficinas e inversiones, siendo que la real necesidad comercial, comienza por establecer un nicho de mercado que nos permita visionar al largo plazo.

1. Orígenes de las marcas.

En este capítulo, se recorren los orígenes de las marcas, las cuales se remontan a los comienzos del comercio en Europa, cuando las transacciones económicas necesitaban un sello, una marca para la circulación e identificación de las mercaderías. Estos sellos abarcaban desde anagramas, figuras geométricas y simbólicas hasta alegorías, pudiendo separarse en dos categorías de signos: la marca icónica o figurativa, y el logotipo marca verbal. La marca genera una imagen, destacando la identidad diferenciadora de la empresa, por esto es única, diferente e irrepetible. Algunas de las fábricas más poderosas del mundo comenzaron a tambalearse, llegando a la conclusión de que las empresas padecían inflación, que eran demasiado grandes. Lo principal que producían estas empresas no eran cosas, sino imágenes de sus marcas. Su verdadero trabajo consistía en comercializar. Las marcas comienzan a buscar situaciones sociales que los identifiquen y les otorgue identidad. Surge así el cambio de objetivos de las marcas ante un nuevo mundo.

1.1. Comienzos y funciones de las marcas.

Según Costa (2009), la marca es el todo y las partes. Y estas no han hecho más que multiplicarse y diversificarse desde sus orígenes, sobre todo desde el industrialismo. Desde la revolución francesa, la marca pasó de ser un signo a un fenómeno socioeconómico, político, cultural, legal, formal y semiótico.

Lo que constituye a una marca comercial es su condición esencial, el acto de marcar. Marcar no es solo estampar, generar un sello, se lo entiende como un acto de bautismo. La marca empieza por el nombre como un signo verbal. El nombre se transforma por medio del diseño en logotipo. Un logo es una firma comercial. Este signo visual designa, señala y significa. Logo significa un producto, una marca significa una empresa. Una empresa es un grupo de individuos con objetivos en común. Estos

objetivos deben responder a una organización de las distintas áreas para un pleno funcionamiento.

La marca suele presentarse una vez instaurado su nombre, a través de su ícono, el símbolo de sí misma. Así están los casos de Lacoste, Nike o Apple, una marca que significa mucho más que componentes electrónicos. Steve Jobs no sólo ha sido un perfeccionista de su trabajo, sino un educador con su imperio. Si, los avances tecnológicos se restringen con el fin de no saturar el mercado con toda la artillería. ¿Porqué la primer ipad no tenía cámara fotográfica y a los pocos meses sí? ¿No habían desarrollado el complemento tecnológico? Por supuesto que sí. Pero esa es sólo una manera de ver el escenario. Las mejoras y novedades como la pantalla táctil son solo algunos pasos hacia una nueva era digital. ¿Cuál es la visión de Apple? Que el día de mañana el mundo este a un clic de distancia, o mejor dicho, a un *touch* distancia. El complemento final de una marca lo determina la propuesta cromática. La capacidad comunicativa de los colores marcarios llega a un punto, donde las marcas se reconocen desde manchas de color. Coca Cola se identifica a distancias inexplicables porque se ha convertido en un ícono mundial de la cultura contemporánea. Ni hablar de la pipa de Nike.

Los comienzos de las marcas se relacionan al hecho de marcar por incisión sobre piedra, madera, o la piel de los animales. La idea de marcar con fuego la piel de éstos, la hicieron llegar a Mexico y Perú los conquistadores españoles a comienzos del siglo 16. La actividad comercial se afianza con el uso de la moneda estableciéndose así, las transacciones y el intercambio de dinero por productos. Pero estos productos, aceites, vinos, eran genéricos y por lo tanto anónimos. La llegada de la marca comercial, no se sustentaba en el producto, sino en su envase.

Descubrimientos romanos han vislumbrado, más de seis mil marcas de alfareros. Se trataba de sellos, donde se indicaban el nombre, o la localidad del alfarero, por medio de signos alfabéticos, anagramas y figuras. El uso principal de estas marcas, era para

detectar de donde provenían las mercaderías. Así, se han podido demostrar relaciones mercantiles entre Roma, Egipto, Grecia y otros países del Mediterráneo. Se trataba así de impedir el robo de piratas y, gracias a la marca, devolver lo robado a su propietario o destinatario.

Las marcas surgen como un recurso de identificación aplicado a distintos ámbitos. Se puede hablar de símbolos grabados en cajas de madera para diferenciar productos, números pintados en chapas en las puertas de las casas para saber dónde ir, hasta los propios nombres y apellidos y mejor aún, los números de identificación, como lo es el documento nacional de identidad, donde aparecen datos referentes de cada persona. Símbolos, números, formas, colores, nombres, apellidos, marcas, señalética. El mundo es un gran y complejo sistema señalético, donde el progreso social, político, económico y científico ha perfeccionado la manera de comunicarnos y entendernos globalmente. Desde las telecomunicaciones, la telefonía celular y hasta las redes sociales, el objetivo es una constante búsqueda por acortar las distancias y acelerar los tiempos. Sobre esto existen realidades de consumo planteadas por el deseo que las marcas provocan en las personas.

En los comienzos del comercio en Europa, cuando las transacciones económicas necesitaron un sello, una marca para la circulación e identificación de las mercaderías; estos sellos abarcaban desde anagramas, figuras geométricas y simbólicas hasta alegorías, pudiendo separarse en dos categorías de signos. Por un lado, la marca icónica o figurativa, representando gráficamente un signo y funcionalmente una marca, con el fin de identificar los contenedores en los que viajaban los productos. Por el otro, el logotipo marca verbal, proveniente de la imprenta gutenberguiana, de las artes gráficas y de la fundición de tipos de imprenta con letras ligadas. Esta forma de enlazar las letras daba lugar a los logotipos.

De hecho, se reconoce el uso de marcas desde hace tres mil años, cuando se identificaban los productos y sus contenedores, los cuales viajaban por el Mediterráneo.

Este acto de marcar e identificar, se amplifica a principios del siglo veinte en Europa, con la idea de que todas las manifestaciones de la empresa debían transportar sus signos propios de identidad. (Costa, 2009)

1.2 Evolución de las marcas

Para continuar con el desarrollo de este primer capítulo, se realiza un repaso histórico sobre la revolución industrial, a fin de entender la evolución en el comportamiento de las marcas.

Junto con la era de la agricultura y la ganadería, sucede la primera revolución económica, la cual había adoptado el trueque como forma de intercambio de bienes, suponiendo un progreso de una civilización sustentada en la caza y la recolección. La segunda gran revolución económica, se produce con el maquinismo preindustrial, formado en los talleres de los maestros artesanos de la Edad Media. Durante el siglo 17, se impuso la libre competencia, la libertad de mercado y se protegió la iniciativa privada y la propiedad de las marcas, comenzando a manejar a la marca registrada como un activo de la empresa, capaz de defender contra el fraude, las imitaciones y las falsificaciones. A mediados del siglo 18, se inaugura la economía industrial con la máquina de vapor de J. Watt (1769) y las primeras patentes, donde la energía humana es sustituida por la mecánica. La invención de la electricidad, coincide con la revolución industrial, dando lugar a la economía de producción, las redes de transporte rodado y los primeros caminos y carreteras. (Costa, 2009)

Chaves sostiene (charla maestría de diseño, 25 de agosto, 2011) que con el pasar del tiempo, se reconoce que el diseñador aparece como sustituidor del artesano. El artesano no proyecta, produce. El ejemplo más común es el alfarero, quien está con el torno que gira y la arcilla, y va apretando el dedo para ir configurando su pieza. Eso que va configurando con la imagen de esa pieza ideal que tiene en su cabeza; en el momento de darle la forma, la va construyendo. No hay disociación entre prefiguración y

producción material. En cambio, en la producción de tipo industrial esto no es posible. Primero hay que dar forma y después construir, este es el cambio radical entre la producción artesanal y la industrial. La producción industrial implica necesariamente el diseño. Por supuesto que esto es una comparación de sistemas puros. En la Bauhaus, escuela de diseño, arte y arquitectura fundada en 1919 por Walter Gropius en Alemania, a los artesanos se les enseñaba a dibujar, siendo el dibujo una herramienta de la prefiguración; no se lo considera artístico, sino técnico. Hace 30 años un diseñador gráfico pasaba días hasta poder concebir una película de impresión. En la actualidad esos días se transformaron en minutos. Aun así, la formación académica restringe el uso de los recursos tecnológicos para que el alumno conecte con el proceso creativo antes de sentarse frente a la pantalla. Miles de aplicaciones y herramientas de efectos pueden resultar una limitación para un estudiante, por pensar que la máquina resolverá por él.

En la actualidad, en grandes marcas automotrices como lo es Rover, existe una planta con tecnología de punta para realizar el ensamblaje de autos de alta gama. Así y todo, cada unidad pasa por las manos de diferentes profesionales, quienes dan un acabado artesanal al automóvil. Ya sea para realzar el color a través de un pulido manual, o para la confección de tapizados y costuras de cuero hechas a mano. Inclusive en muchos casos cuando una puerta no cierra bien, se termina de acomodar manualmente para que coincida perfectamente con la contra forma del vehículo.

Desde la antigüedad, aquellos productos cotidianos, eran vendidos a granel. Fueron los fabricantes de la rama alimenticia, quienes tomaron la posta, pasando por encima de los comerciantes mayoristas y detallistas, para presentar productos con envase, peso testeado y en condiciones higiénicas. La garantía del producto se plasmaba a través de un sello con su nombre, la marca. De este modo, la marca registrada se ocuparía de generar un de boca en boca, que despertaría la confianza de los consumidores.

Esto da pie a las apariciones de las primeras publicidades en Estados Unidos, a principios del siglo 18. Primero fueron los carteles, anuncios, folletos y demás piezas impresas. Le siguió el correo como medio de difusión publicitario. Después llegaron la radio y el cine, para más tarde dar lugar al marketing. El marketing es el conjunto de actividades destinadas a lograr con beneficio la satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio.

Las primeras marcas de productos de consumo masivo, surgen con sus respectivos productos, siendo éstos los verdaderos promotores de sí mismos. Con el auge industrial, sucedía que muchos productos de la misma categoría se parecían entre sí, con lo que la competencia por medio de marcas surgió como una necesidad. Una necesidad por diferenciarse y ser elegido. Es por eso que los avisos publicitarios recurren al imaginario colectivo para hacer anclaje en situaciones cotidianas. Un ejemplo ideal es el de la cerveza Quilmes. Todos saben que no se trata de una cerveza de alta calidad, pero sus avisos han sabido identificar al público y reflejarlo en minutos audiovisuales donde la comicidad y la identificación generan un lazo emocional con la marca, más allá del producto que contiene el envase.

Con la llegada del refrigerador y de un sinfín de electrodomésticos, las marcas nacen con estos nuevos productos. La publicidad de los mismos, ya no se limitaba a difundirlos, sino también a crear necesidades en las personas, con el mero fin de estimular el consumo. Surge así la constante necesidad por renovar los productos, generando valores agregados sobre nuevos ingredientes o funciones poco explicadas. Las marcas sufrieron el mismo síntoma, al necesitar renovarse periódicamente para mantenerse vigentes. Una renovación de imagen por no decir rediseño de logo y ya, resulta en una planificación y estudio previo de los pasos a dar para que las personas se acostumbren a esa nueva marca. Pequeñas intervenciones en piezas donde la marca aparece y una gradual colocación de los mismos ante el público, permiten que

este no sienta un brusco cambio y una desvinculación con esa marca que los identificaba.

Las antiguas marcas eran acompañadas de ilustraciones referentes a momentos y situaciones, fusionados con textos. Predominaban los ornamentos y los elementos emblemáticos. Se veían escenas retóricas y discursivas. Se establecían relaciones jerárquicas entre los elementos, a fin de dar unidad en la pieza. Se respondía a un cierto paradigma de la época, el cual fue evolucionando.

Estas ilustraciones se fueron simplificando. Las marcas comenzaron a reconquistar su vida plena como signos autónomos, como había sucedido en un comienzo, con el marcaje de las ánforas en el mercado mediterráneo. La moda es retro, vuelve constantemente con ajustes estéticos. El diseño también lo es, pero de un modo más contemporáneo. Las composiciones editoriales surgían de un trabajo estructurado regido por una grilla estructural. El orden permite una mejor legibilidad y por ende, una mejor comprensión del mensaje.

Con el surgimiento de los carteles publicitarios, hubo una exigencia de síntesis, de impacto y de comunicación instantánea. Se genera así, una transformación del art déco y lo barroco hacia lo minimalista. Las marcas comienzan a aparecer en amplios espacios etéreos donde su presencia es pura y absoluta. Una página en negro y la pipa de Nike de color blanco en el rincón derecho inferior. Eso es la marca, el todo en el medio de la nada.

En 1908, la empresa alemana AEG, intuyendo la importancia de la marca como un conjunto de elementos vitales, se adelanta a una disciplina que se desarrolla en el capítulo 5, conocida actualmente como identidad corporativa. Incorporando a arquitectos, diseñadores gráficos y sociólogos, la empresa logró concebir un estilo capaz de alcanzar tanto a la producción, la comunicación, los mensajes, los objetos y los entornos, como a las relaciones internas y externas comerciales e institucionales. Peter Behrens no sólo era el padre del diseño industrial alemán, sino también el

fundador de la identidad corporativa. Fue la primera persona en crear logotipos, material publicitario y publicaciones de la compañía con un diseño coherente y unificado. (AEG, 2011)

Aparece el sistema gráfico. Las marcas no deben tener un albedrío absoluto. Deben ser controladas en sus formas de expresión. La marca debe proponer una identidad visual que la acompañe para ser identificada en cualquier entorno. ¿Cuántos clientes piden su marca grande, bien grande, lo más que se pueda. El barrio de Once resulta un lugar pintoresco y llamativo para turistas que pasan unas pocas horas en él. Pero el caos visual generado por todas las vidrieras y carteles no responde a ninguna lógica gráfica.

Durante mucho tiempo, la fabricación de artículos fue el centro de todas las economías industriales. Pero hacia fines de la década de 1980, impulsados por años de recesión, algunas de las fábricas más poderosas del mundo comenzaron a tambalearse. Se llegó a la conclusión de que las empresas padecían inflación, que eran demasiado grandes. Empresas como Nike y Microsoft, a partir de la tesis de que la producción de bienes solo es un aspecto secundario de sus operaciones, empezaron a tercerizar el trabajo. Lo principal que producían estas empresas no eran cosas, sino imágenes de sus marcas. Su verdadero trabajo consistía en comercializar. Muchas marcas multinacionales están en el proceso de trascender su antigua necesidad de identificarse con sus propios productos materiales y sueñan con los significados profundos de sus marcas, con la manera de captar el espíritu de la individualidad, del atletismo, de la vida al aire libre o en comunidad. (Klein, 2007)

Frente a una cultura orientada a lo tangible que tiende a considerar el conocimiento como un efecto secundario del proceso de producción y el branding como un añadido final, el conocimiento, la cultura y especialmente la gestión de la marca, se convierten en los ejes esenciales de la estrategia de la empresa en lo que se conoce como la nueva cadena de valor. (Kirk, 2000)

Las empresas fabrican productos, pero los consumidores compran marcas. El nuevo eje comercial de las empresas ya no es manufacturar. La que menos activos posee, la que tiene menor lista de empleados y produce las imágenes más poderosas, y no productos, es la que gana. Si, la calidad y fidelidad de los productos Apple, es justamente el fuerte en el que su marca se apoya inconsciente y hasta incondicionalmente, pero es el universo visual y contextual que rodea a la marca lo que la posiciona entre las cien mejores marcas del mundo.

La era capitalista impone una necesidad constante por innovar. Innovar para generar nuevos productos y servicios, con el fin llano de estimular el consumo y renovar la economía. No se trata más que de un círculo vicioso, donde nadie puede parar. La obsolescencia programada es un término capitalista, donde las cosas en sí deben durar una cantidad de tiempo predeterminado, con el fin de reactivar el consumo cíclicamente. Hace cuarenta años comprar un auto, comenzaba a crear en el imaginario colectivo de las personas que durante años, no necesitarían de otro vehículo, por la calidad y nobleza de los materiales. Hace veinte años, por mencionar una cantidad de años representativa, los autos apenas son capaces de conservar nuestras vidas luego de un accidente. Paneles de plástico y fibra de vidrio llegaron para suplantar al acero y al hierro. Los comerciales ya no ofrecen prestaciones, rendimientos o longevidad en el vehículo, sino formas de expresarse, posibilidades de generar un status económico desde el auto en el que las personas se movilizan. Lo mismo sucede con el resto de las cosas, con qué se visten las personas, qué celulares tienen o donde reservan para ir a cenar. Las marcas han llegado a internalizarse en la vida de las personas al punto de definir su personalidad.

Antes, para tener éxito bastaba con tener una buena idea y realizar una correcta gestión del producto, pero actualmente esto ya no es suficiente, aunque si necesario. Algunas marcas se fortalecieron invirtiendo en publicidad, pero para ser creíble, una marca debe comportarse siempre con plena significación. Siempre supimos que la Coca

Cola aflojaba tornillos, disolvía dientes y atrofiaba huesos, pero aun así, prevalece su sabor y por sobre todas las cosas, el espectro publicitario y la imagen que han sostenido durante tanto tiempo. En la década de los ochenta, se desató la guerra de las bebidas cola. Coca Cola, desesperada por lograr el mayor porcentaje del mercado, modifica su fórmula con el fin de acercarse al sabor de Pepsi, creyendo que era eso lo que las personas buscaban. No solo que los consumidores de Pepsi siguieron consumiendo al mismo, sino que los mismos consumidores de Coca Cola, reaccionaron negativamente. Al punto de recibir miles de cartas donde se cuestionaba la decisión de la empresa, algunas con claras muestras de tristeza y angustia. El asunto finalizó con un comunicado de disculpas oficial de parte del director general y la reposición del sabor original. Hace algunos años, la marca Coca Cola cumplió cien años y legalmente tuvo que dar a conocer el secreto de su fórmula. Cualquier persona puede fabricarla en su casa, pero probablemente nadie pueda alcanzar el fanatismo y lealtad de sus consumidores. Coca Cola es el logro publicitario de más de 110 años de trabajo publicitario.

En la actualidad, los valores y atributos que representan las marcas, inspiran para crear nuevos productos y servicios, emanando éstos de su propia visión. El producto o servicio debe ser la primera forma de tangibilización de la marca. Con él la empresa demostrará si es cierto lo que dice y dará credibilidad a la promesa de marca.

La sociedad de consumo, no se sustenta sobre la necesidad, sino sobre la tentación. Si las personas consumieran realmente solo lo que necesitan, el crack económico se produciría al día siguiente. La invasión de las marcas ha traspasado hasta las fronteras legales. Existe contaminación visual por la cantidad de estímulos visuales que reciben las personas día tras día. Un ejemplo claro son los carteles que aparecen en las esquinas mostrándole a los peatones y conductores en qué calle y altura se encuentran. Sobre la información, están en presencia siempre de un sponsor por esa porción de información diaria. Otros ejemplos novedosos de la última década

son, los carteles encima de los mingitorios, las publicidades de películas infantiles en los respaldos de los asientos de micros escolares y los avisos de promociones que llegan sin parar a los celulares de las personas que desconocen cómo evitarlos.

1.3 Funciones de la imagen como marca.

Un término que se comenzará a repetir a largo de este trabajo es el de imagen corporativa. La imagen ha de ser entendida como un hecho subjetivo, un registro o representación que se forma en la mente de la persona que la percibe.

Según Costa (2009), la necesidad estratégica por construir una imagen corporativa se justifica desde una serie de funciones. Debe destacar la verdadera identidad de la empresa, la imagen define y transmite la filosofía y personalidad propia de la compañía. Plantea su identidad de manera específica, exclusiva, inconfundible y duradera.

La imagen transmite notoriedad y prestigio, el grado de conocimiento y reputación de la empresa es una de sus posesiones más valiosas. Una imagen corporativa positiva satisface y atrae a los accionistas, complace a los empleados, estimula a la disposición de los proveedores y consigue el consenso de los públicos. A su vez, refleja la auténtica importancia y dimensión de la empresa. Las encuestas públicas revelan que pocas veces la audiencia tiene una idea correcta de la importancia real de la compañía.

La imagen reduce el número de mensajes involuntarios. Aquí se empiezan a complementar una buena reputación con un equipo de comunicaciones, capaces de responder a inquietudes que puedan generar mala prensa. De este modo, se abren puertas a mercados de capitales. Disponer de una buena imagen, consolidará a los accionistas a la hora de expandirse y ampliar capitales.

No solo debe mejorar la actitud y el rendimiento de los cuadros, si bien siempre es importante la buena relación con los empleados para mejorar los rendimientos, en el caso de las empresas de servicios, son los empleados los que tienen contacto constante con los clientes, siendo imprescindible que su actitud sea positiva para con la

empresa a la que pertenecen. También debe lanzar nuevos productos o servicios ya que una buena imagen tendrá un papel muy importante. Una marca consolidada como Coca Cola, influye positivamente al respaldar en las etiquetas de sus productos colegas, apareciendo como referente de calidad, trayectoria y compromiso.

Una imagen sólida, con características de universalidad, beneficiará la posibilidad de generar nuevos mercados y plantar bandera en otros países. Todo esto permite relanzar las ventas, muchas veces éstas decaen, generando una necesidad por relanzar productos y servicios.

Reforzar el rendimiento de la publicidad, durante y después de una campaña publicitaria, aumentando la rentabilidad de esta clase de inversiones, permite optimizar el potencial comercial hacia un aumento de las oportunidades comerciales, las cuales se relacionan directamente con la calidad de la imagen pública de la empresa.

1.4 Nace Vacavaliente: un material inédito para el diseño.

El cuero es uno de los primeros materiales procesados por el ser humano desde tiempos remotos, no solamente como fuente de recursos prácticos, sino también como portador de significados culturales, religiosos y sociales. Desde esta perspectiva histórica, el cuero está asociado a la provisión de alimentos en cuanto la supervivencia se basaba en la caza de animales para comer su carne, y desde ahí surgía el sub-producto de la piel como abrigo.

El cuero está limitado a los rubros tradicionales de marroquinería, calzado e indumentaria, guiados comercialmente por las tendencias globales provenientes del mundo de la moda. En estos casos el rol del cuero se caracteriza y fundamenta en base a sus ventajas funcionales dada su alta resistencia a la tracción y abrasión, capacidad térmica, hidrófuga y su respirabilidad. Estas ventajas funcionales se suman a las posibilidades del cuero de ser trabajado con métodos de manufactura de relativa baja tecnología y artesanales. Estos dos factores han sido suficientes para que los productos

mencionados sean viables en sí mismos, sin necesidad de innovar con nuevos horizontes, dado que los productos de cuero en este sentido no tienen gran competencia, son únicos en su categoría. (Reissig, 2006).

1.4.1 El primer mugido.

Por el año 1998, Pedro Reissig, un arquitecto formado en el Pratt Institute, convoca a dos diseñadores industriales, ambos formados en Universidad de Buenos Aires, para realizar desarrollos tecno morfológicos a partir del cuero natural. La búsqueda estuvo orientada a la concepción de objetos contenedores funcionales para el uso cotidiano. La gracia de estos productos, era que desde sus formas, concebían la síntesis de algún animal conocido. Así, se podía apreciar un organizador de utensillos para la mesa con forma de perro, un portalápices y notas con forma de canguro, o una alcancía con forma de chancho.

Luego de meses de pruebas y fracasos, descubren un material alternativo para su trabajo, el cuero reciclado. También conocido como cuero reconstituido, está compuesto por fibras de cuero provenientes de desperdicios industriales, retazos de marroquinerías y viruta de curtiembres, que generalmente terminan en rellenos sanitarios, generando toneladas de basura cada año. Para su producción, las fibras de cuero son molidas y mezcladas con ligantes y luego laminadas en diversos espesores con distintas características, según el uso y exigencia requeridas. Este aprovechamiento de material desperdiciado reduce la contaminación ambiental. A diferencia del cuero natural, este es un producto industrializado, donde las diferencias se plantean en estructura, composición molecular y durabilidad. El cuero reciclado es considerado un material de segunda mano, utilizado entre otras cosas para suelas y plantillas de calzado. Su costo es naturalmente inferior al del cuero natural, pero su aprovechamiento se eleva al acceder a láminas de igual medida, siendo que el cuero responde a la irregularidad y tamaño del animal del que proviene.

De este modo, acceden a un material que les permite trabajar con distintos espesores y densidades, logrando una mayor estabilidad y mejor concepción en sus formas y productos.

Al cabo de cinco años, dos socios capitalistas se suman al proyecto aportando financiamiento. Un ingeniero industrial ingresa como socio minoritario, tomando el puesto de Gerente de Producción. Se concibe una primera línea de productos contenedores de objetos para el uso cotidiano, llamados mascotas, los cuales se convierten en los primeros hijos de la marca Vacavaliente.

Vacavaliente es un nombre inspirado en el animal de donde proviene realmente la materia prima. Por una vida sin prisa ni miedo, así decía el slogan por aquellos años, aludiendo a una marca limpia sin un isotipo que representara o evocara algún aspecto de su actividad. El capítulo 5 gesta una pieza editorial, un libro de marca, donde se realiza en estudio morfológico de la marca, para así proponer un nuevo cambio.

Toda marca, ocupa un lugar en la mente de los consumidores. Estos configuran a partir de ella, una imagen, un ideal, una emoción. La marca queda en segundo lugar, dado que son los productos mismos los que evocan pregnancia y reconocimiento. La marca como símbolo empieza a quedar relegada por sus representantes, por decirlo de algún modo. Esto es un aspecto negativo, la marca debe prevalecer por encima de sus productos. La moda cambia, las tendencias cambian, los adornos cambian, las zapatillas cambian, las marcas evolucionan a partir de esto, pero las personas no consumen productos, consumen marcas.

1.4.2 El exilio y los daños colaterales.

Para fines del 2005, los socios capitalistas deciden alejarse de la empresa, dejando una deuda imposible de afrontar a nombre de la empresa. Las oficinas comerciales y de diseño se separan del área de producción debido a una crisis financiera. El taller pierde contacto diario con el resto de la empresa, creándose dos realidades alternas. Una es la

del área de diseño, donde se comienzan a detectar comportamientos hegemónicos, donde la persuasión y las promesas de un éxito asegurado, convence a los pocos individuos a bordo de la empresa a quedarse. Los malestares crecen y son detectados solo por algunos, reconociendo la ambición para que el crédito de los logros, sea para unos pocos. La otra, se encuentra a diez kilómetros de distancia, donde el carisma y la motivación grupal por objetivos logrados es lo que consolida un equipo de trabajo. El mensaje transmitido es el de pertenecer a un espacio de creación, desarrollo y crecimiento. Todas las propuestas son escuchadas a fin de encontrar nuevos caminos para mejorar los procesos. El taller de producción siempre funcionó como un área de inclusión de los empleados. Los productos de la marca plantean el desafío de encontrar procesos industriales y artesanales que permitan obtener un producto con gran nivel de terminación. La búsqueda del líder no es simplemente cumplir con los objetivos productivos, sino de generar una cultura de trabajo donde todos participan de todos los procesos.

Los diseñadores se alejan de la empresa en el año 2006. Poco a poco, los productos fueron perdiendo el atractivo, la complejidad y el impacto que se tuvo en un comienzo.

A partir del exilio de los diseñadores originales, por medio de un convenio con la Universidad Javeriana de Colombia, la empresa comienza a recibir estudiantes de diseño industrial colombianos, con necesidad de cumplir la normativa de práctica profesional. Ya no estamos en presencia de un equipo de desarrollo profesional, sino de ejecutores de diseño. La diferencia entre un diseñador y un ejecutor de diseño, radica en que el primero aporta su creatividad a la propuesta morfológica que propone la marca. El segundo sigue instrucciones que no le permiten desarrollar sus capacidades y peor aún, comienza a sentir frustración por las limitaciones impuestas a su formación académica. El arquitecto debe tomar las riendas del laboratorio de diseño

para hacer bajada de línea respecto de lo que en un principio pudo lograr con las verdaderas mentes de sus productos.

A modo de conclusión, dentro de un ambiente de comunicación, las cosas deben estar bien comunicadas, no pueden suceder cuestiones como que no tienen una identidad precisa, o no tienen una relación adecuada, ya sea con proveedores, empleados, colegas o competencias.

La intercomunicación en el ámbito laboral, la interacción de ideas y diseños que apuestan a creaciones superadoras son estrategias que funcionan a la hora de buscar algo nuevo para el mercado de las necesidades. La identidad de una empresa se fundamenta en estos conceptos y adquiere representatividad cuando desde afuera, se visualiza su riqueza productiva. Esto último, se enfoca desde la comunicación gráfica, publicitaria, en un trabajo consensuado entre el gestor productivo y el diseñador de la difusión social y masiva de las intenciones del mencionado productor.

Las marcas han surgido en el mundo a través de una necesidad. La necesidad de identificar mercaderías, objetos, lugares, personas, empresas. Con el pasar del tiempo, las marcas evolucionaron y comenzaron a adoptar elementos retóricos, capaces de significar algo que no estaba a la vista. Este valor agregado de significado, es la imagen que las marcas empiezan a dejar en las mentes de los consumidores.

Las marcas necesitan un aura de contención, tanto para las aplicaciones gráficas, según su manual de normas, como para transmitir junto con sus productos, el mensaje deseado. Qué decir, cómo decirlo, son cuestiones que surgen de las entrañas de la empresa. Ya sea de los emergentes que dieron lugar a su marca, o de la propia cultura corporativa proveniente de su fundador. Una marca que comienza a dar sus primeros pasos en un mercado, necesita que éstos pasos sean firmes. La ansiedad por conseguir resultados no llevan a buen puerto. Para correr, primero hay que saber caminar.

¿Qué sucede cuando una marca nueva, no solo es débil en su concepción, sino que también empieza a recibir mensajes negativos involuntarios de sus públicos internos?

2: Una marca para todos y todos para la marca

Un ideal empresarial colocará a un grupo de personas a trabajar en conjunto, con el fin de alcanzar determinados objetivos en un plazo de tiempo determinado. El crecimiento exponencial, se da a partir de estímulos por adquirir nuevas experiencias y conocimientos. Para que esto suceda, deben plantearse normas de comportamiento, valores a seguir, o sea, una cultura de trabajo que permita día a día construir un espacio de perfeccionamiento que permita el crecimiento colectivo, una cultura organizacional que establezca líderes que puedan detectar y potenciar las capacidades de sus colaboradores. Cosechar un crecimiento, implica invertir tiempo para formar y capacitar, de lo contrario, la acumulación de responsabilidades y trabajo, dan lugar a situaciones críticas difíciles de solucionar. Es necesario descentralizar las responsabilidades para que no recaiga todo en una única persona, ya que la empresa corre el riesgo de crear un monstruo para sí misma. Nadie puede ser imprescindible, no solo por las necesidades de la empresa, sino también por el bienestar del individuo. El stress es una realidad que atormenta a todos los sectores. El cansancio acumulado puede ocasionar problemas de salud difíciles de curar. Esto es un riesgo organizacional para cualquier empresa. Un empleado feliz es una persona productiva y positiva para la organización. Un individuo harto de su trabajo y de la falta innecesaria de recursos se convierte en un elemento negativo para el resto.

Vacaviente vive dos realidades, por un lado un crecimiento y reconocimiento a nivel mundial, acompañado de una dirección defectuosa por parte de los socios directivos. Por el otro, un taller que funciona bajo una dirección humana y carismática que alcanza objetivos, con altos niveles de agotamiento y sin mucha prosperidad en el tiempo. Algunas mejoras allanan el camino, pero el malestar general gana terreno y los cuadros de rendimiento empiezan a mostrar síntomas de una crisis.

2.1 Comportamiento organizacional

Se entiende por organización, a un conjunto de personas o cosas con un fin en común. Comportamiento deviene de conducta, la cual es la acción y efecto de conducir, llevar o guiar.

Según Alles (2007), el comportamiento organizacional está referido a las personas que se encuentran en el ámbito de organizaciones, en todos los niveles de participación, ejerciendo un rol individual o grupal, planteando soluciones para los diversos problemas o conflictos en post del crecimiento y el desarrollo.

El estudio del comportamiento organizacional, plantea problemas comunes a todas las organizaciones, siendo que su abordaje permite acceder a conocer cuál es la mejor manera de abordarlos.

Dentro del comportamiento organizacional, existen cuatro elementos fundamentales para su funcionamiento. Por un lado, están las personas, quienes constituyen el sistema social interno de la organización. Estos individuos son dinámicos, pensantes, sienten, cambian, evolucionan. Es la organización la que debe servir a las personas, y no al revés. Luego, aparece la estructura, la cual se define por la partición y relación entre poderes y deberes. Históricamente, existen distintos tipos de estructura. La primera fue la estructura piramidal, donde los sectores no se comunican entre sí, y la bajada de directivas aísla a los mismos. Después se produjo un achatamiento de la misma, mejorando las relaciones con los públicos. La aparición de una estructura matricial, o también conocida como panal de abejas, permitió establecer contacto entre todas las áreas de la organización, creando un sentido de pertenencia y optimización de los flujos de información. La más reciente, es la estructura lineal, donde todas las áreas comparten un mismo canal de información, siendo hasta la actualidad, el caso ideal de comunicación. Siguiendo con los elementos, aparece la tecnología, la cual proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan. Está claro, que las personas no habrían llegado muy lejos utilizando únicamente sus

manos. Por esto, se construyen máquinas, procesos de trabajo, se construyen edificios y combinan recursos. Por último, está el entorno, compuesto por la familia, el gobierno, otras organizaciones, siendo todas ellas, factores que afectan a la organización en cómo se desempeñan sus actividades.

La organización debe nutrirse de sus empleados y viceversa. Es una relación de conveniencias. No solo por cuestiones económicas, sino también anhelos en la vida de cada persona. Trabajar en una empresa significa cumplir un horario y aceptar una serie de responsabilidades. Pero también representa el lugar donde la mayoría de las personas pasan la mayor parte de su vida. Desde la infancia cada individuo asiste diariamente a un establecimiento en busca del conocimiento y la formación como ciudadanos. Existe una cantidad de materias con cuestiones burocráticas que dictarán una nota, la cual determina si esa persona está capacitada para pasar al siguiente nivel. O sea, siempre que una persona mejore, recibirá una recompensa. En las empresas debe suceder lo mismo. La ambición de cada de persona determinará si el resto de su vida lo pasará encasillado en el mismo trabajo, o si su pro actividad le abrirá nuevas puertas y oportunidades. Nadie dice que es fácil ni que requiere poco esfuerzo, pero las recompensas existen y aparecen.

2.2 Cultura organizacional

Según Robbins (2004), cultura organizacional es un conjunto de significados que comparten los miembros de una organización, siendo que éstas los distinguen de otras. Aún así, pueden existir subculturas. Una cultura dominante expresará los valores centrales que aplican la mayoría de los miembros de la organización. Más adelante, en el capítulo cinco, se realiza un desarrollo teórico sobre los distintos tipos de valores.

Se plantea una estructura de cultura organizacional, donde en una capa superior, aparecen ciertos elementos o productos, como lo son la marca, el sitio de internet o la publicidad. En capas inferiores aparecen el lenguaje, su discurso, historias, rutinas y los

distintos rituales y ceremonias propios de esa organización, entendidos también como patrones de comportamiento.

La idea de cultura organizacional no es algo que pueda tocarse. Muchas veces, los dueños o directivos, ni siquiera planifican que surja de esa manera. O sea, puede surgir de una estrategia de comunicaciones, o bien suceder naturalmente por la interacción misma de los miembros de la organización. Una cultura creada, programada y administrada conscientemente, podrá ser medida en tanto sepan como comunicar a los miembros cuales son los objetivos de la misma. No funciona la imposición, sino la motivación a ser parte de algo. Más adelante, en este mismo capítulo, se desarrolla el concepto de motivación.

No siempre se puede contar con un departamento de recursos humanos, preparado académicamente para realizar búsquedas de personal capacitado e idóneo para el puesto, pero muchas veces la percepción humana y distintas maneras de realizar lecturas sobre una persona ayudan, sin caer en prejuicios. Constantemente las empresas se encuentran en la dicotomía de contratar una persona formada y con experiencia previa en el puesto, a una sin experiencia alguna en el campo. La diferencia se encuentra en que aquella persona que proviene de otra organización, posible que traiga consigo mañas difíciles de amoldar, mientras que las personas sin experiencia, ofrecen un envase vacío para llenar con una capacitación desde cero para conseguir un perfil ideal buscado. Esto implica una inversión de tiempo, energía y recursos humanos.

La cultura solía aparecer de modo implícito, no explícito. Con el tiempo, las organizaciones comenzaron a trabajarlas y explicitarlas. La consolidación de las mismas, se da en el tiempo cuando se logra reclutar a personas que comparten los mismos valores. Las culturas suelen ser estables, salvo en situaciones de crisis. Los cambios deben darse a través de un proceso largo, no brusco, o la adaptación fracasaría.

2.3 Comportamiento de supervisores y directivos

Los comportamientos de aquellos que delegan actividades y supervisan el trabajo de otros, no funciona en una única dirección. Es una relación recíproca a lo largo del tiempo. Cómo dirigirse a un subordinado, con qué actitud, qué tono usar, distintos componentes de un discurso de oratoria que formará un papel y un rol fundamental a la hora de plantear relaciones, para luego poder alcanzar objetivos y resultados. El comportamiento de todos interactúa permanentemente, generando modificaciones mutuas.

Según Scheinsohn (1997), la cultura corporativa resulta favorable para que la empresa y sus empleados tengan la misma misión. Esta cultura corporativa es la que orienta el establecimiento de criterios para medir resultados. La base del proyecto empresarial resulta ser la cultura corporativa, al ser orientadora del comportamiento colectivo.

Debe comenzar por los dueños, directivos o más altos rangos de la empresa, pero es necesaria la aceptación de todas las partes para conseguir un perfecto entendimiento. Si, es un escenario ideal, casi utópico, pero este trabajo no busca conformismos o parches para solucionar momentáneamente un problema. La incorporación de un individuo a una organización implica un compromiso mutuo, una apuesta al crecimiento de todos.

2.3.1 Poder, liderazgo y motivación

Se entiende por poder a una fuerza lo suficientemente intensa como para cambiar la probabilidad de la conducta de un individuo frente a lo que hubiera sido de no haber actuado esa fuerza. Será un poder legítimo aquel obtenido por la naturaleza del individuo y sus capacidades frente a los subordinados. Cualquier persona no puede ser líder. El poder retributivo, caerá en las dimensiones de sus capacidades para retribuir por los trabajos bien hechos. El poder de la coerción aparece cuando alguien posee la

habilidad de castigar psíquica o psicológicamente a alguien. El poder del experto se halla en cuestiones que trascienden los puestos y posiciones. Se relaciona con el poder personal, pero desde lo carismático.

Según Davis y Newstrom (1999), liderazgo es la manera en que alguien puede influir a los demás con el fin de que éstos, pongan entusiasmo en su trabajo y compartan los mismos objetivos. O sea, influir y apoyar a los demás para que trabajen de manera entusiasta y voluntaria con el propósito de cumplir ciertos objetivos.

Un líder debe escuchar en forma atenta a sus colaboradores y luego decidir, de este modo, se fomenta el trabajo en equipo. Compartir la visión, genera un sentido de pertenencia en los demás. Conocer a los demás permite descubrir talentos, para después poder otorgar y crear compromisos y responsabilidades. Bajo este paraguas, se estimula la creación de una cultura de respeto.

Se detectan también ciertas características que un líder debe tener, como lo son la honestidad e integridad, el carisma, la capacidad de adaptación, el deseo de dirigir en conjunto con la seguridad en sí mismo, el conocimiento, la creatividad y originalidad, y un costado humano, una afectividad positiva que genere calidez. (Alles, 2007).

Un líder positivo es aquel que presta atención a las retribuciones por un trabajo bien hecho. No solo se trata de cuestiones económicas, existen distintas maneras de motivar a las personas. Un líder negativo, denigra cuando un trabajo está mal hecho, sancionando por ello.

Un líder que no logra obtener resultados de sus colaboradores, podrá gozar de autoridad, pero sin ningún poder. También es común que suceda lo contrario, cuando el poder está más allá de del puesto que se ocupa. Un caso ideal, colocará a un líder solicitándolo y obteniéndolo. El punto aquí se plantea, desde el cómo se obtiene ese resultado, las amenazas o apuestas pasadas de tono, suelen ser efectivas, pero generarán daños colaterales en las relaciones interpersonales. El carisma de un líder, suele convertirse en el elemento que motiva a los otros. La devoción por el trabajo

puede contagiar al resto del grupo, convirtiéndose así en una manera de transmitir cultura organizacional.

Existe una relación directa con la motivación y la autosatisfacción por alcanzar determinadas metas. Se trata de un concepto de eficiencia, donde cada individuo se somete a sí mismo a una prueba por auto superarse. ¿Cuántas personas son realmente felices haciendo el trabajo que hacen? Disfrutándolo, aprovechando cada momento. Están aquellas personas que sólo buscan una remuneración económica que les permita acceder a determinado nivel de vida, o simplemente afrontar los gastos de vida que tienen. No está mal, el punto es desarrollar estímulos que permitan que esa persona se sienta a gusto en su puesto de trabajo para así no afectar al resto de la organización. Establecer objetivos y metas en un período de tiempo determinado, es un sistema de motivación a fin de alcanzar un premio. El premio no tiene que ser siempre de índole económico. La capacitación, el conocimiento, son capitales que cualquier profesional desea y está dispuesto a dar algo a cambio por adquirirlos. La involucración en los procesos y en la toma de decisiones, genera vértigo, ansiedad y ganas por realizar un aporte positivo.

Se puede hablar de motivación y referirse a logros, por un impulso a cumplir objetivos y seguir adelante. La motivación puede aludir a un deseo por relacionarse con los demás. Puede disponer una cuestión de competencias, donde un trabajo de alta calidad, desarrolla habilidades propias. El poder también es un alentador hacia la motivación, por el hecho de poder influir en personas o situaciones. Un líder debe poder establecer un vínculo con cada uno de sus subordinados. De este modo llega a conocerlos y puede enterarse de sus anhelos o expectativas respecto de su trabajo. Existen personas que disfrutan solo de cobrar a fin de mes el número pedido y ya. Otras compensan la falta de dinero con el conocimiento adquirido, apostando a un crecimiento profesional.

2.4 Empowerment

El término *empowerment* se traduce como empoderamiento o delegación. El término se trata de un método de trabajo que tiene el objetivo de acercar lo más posible la toma de decisiones al lugar y momento donde ocurren los hechos, para lo cual es necesario un cambio de rutinas de trabajo. También responde a una competencia o capacidad. Para que el empowerment funcione, el método de trabajo debe bajar las decisiones de nivel, junto con el desarrollo de la capacidad de actuar en consecuencia. Solo es posible hablar de empowerment, si la máxima autoridad delega. Entonces, el empowerment implica delegar poderes por medio de la generación de confianza y de compartir la visión de la empresa, creando así un sentido de responsabilidad y pertenencia. (Alles, 2007)

El hecho de delegar, no solo significa la descentralización de poder, a fin de repartir obligaciones y responsabilidades, sino también hacer crecer a los colaboradores para que puedan realizar sus tareas con eficacia. Crecer implica inversión, inversión en tiempo, recursos, formación y capacitación. Contratar un gerente de producción, con veinte años de trayectoria profesional, supondrá un lapso de tiempo determinado hasta empezar a ver cambios en los procesos productivos y en la rentabilidad alcanzada desde la optimización de éstos procesos. Pretender que una persona sea autodidacta en una profesión desconocida, implicará una inversión de tiempo aun mayor por el espacio que deberá crearse para que pueda adquirir los conocimientos necesarios para obtener los mismos resultados.

La cultura de la organización está ligada directamente al empowerment de los individuos, ya que una propuesta desde un sector puede ocasionar un cambio general en la cultura organizacional de la empresa. No significa que un vendedor junior vaya a proponer un cambio radical o un plan de comercialización innovador, tal vez sí. Pero su inclusión y la oportunidad de crecer no solo le brindarán satisfacción personal, sino que

también contagiara al entorno al ver que el esfuerzo y el trabajo son observados y premiados.

El empowerment no es aplicable a cualquier modelo de organización. La cultura y las políticas de la empresa, serán la clave para permitir el funcionamiento de este modelo. Así, cada empresa deberá tener en claro que nivel de empowerment desea aplicar. Llevarlo a todos los niveles implica cambios fundamentales en las estructuras, las jerarquías y los roles de cada uno.

2.5 La teoría de Maslow

Abraham Maslow elabora su teoría sobre la jerarquía de necesidades, conocida como pirámide de Maslow. La base de esta pirámide está compuesta por necesidades básicas, como son el aire, la comida y el agua, necesidades fisiológicas, o sea, aquellas cuestiones que permita a una persona sobrevivir. Luego una persona necesita sentirse seguro, por medio de una protección que evite los daños físicos o psicológicos. El siguiente escalón, pertenece al amor, conteniendo las necesidades de afecto y pertenencia, amar y ser amado. Le sigue la estima, donde aparecen necesidades de reputación, prestigio y reconocimiento de los demás. Aquí también se encuentra la necesidad de confianza en sí mismo. Por último, en la cúspide de la pirámide, se encuentra la autorrealización, por una necesidad de hacer realidad el potencial como persona. (Alles, 2007)

Si bien hasta el escalón del amor, se puede hablar de una vida desarrollada fuera del ámbito laboral, existe una realidad y es la siguiente. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas formándose en sociedad que en su vida privada. Se puede hacer una división brusca y generalizada, por un lado la vida académica, incluyendo la formación escolar, y por el otro lado, la vida laboral. Estos dos contextos, contemplan la totalidad de la pirámide. El espacio de trabajo, debe responder a todas y cada una de estas cuestiones, con el fin de completar a las personas.

2.6 Stress organizacional

El stress de la sociedad moderna hace referencia a los diferentes ritmos y estilos que levantan las personas. En la antigüedad, las personas sufrían un desgaste físico y mental muy grande para sobrevivir en su entorno, con lo cual, detenerse a meditar sobre su estilo o ritmo de vida, no era una opción. Es el desarrollo de la corteza cerebral del hombre lo que le ha permitido adaptar el ambiente a sus objetivos. Los ejemplos más claros, son la revolución industrial y tecnológica. Junto con los adelantos producidos, se ha incrementado la población, sobre todo en zonas industriales. Las ciudades han emergido con altos grados de contaminación, ruidos, gases tóxicos, aerosoles estímulos ópticos perjudiciales, además de frenos psicológicos y sociales que impiden la liberación de las emociones y las reacciones físicas de huida o ataque ante el stress interpersonal. (Kaufmann, 1993)

Dentro de una organización se culpa a la misma por depositar demasiadas responsabilidades en los miembros, sobre exigiendo sus capacidades, cuando también son los miembros los que aportan a la generación de stress, con su comportamiento, creencias y personalidad. La ambigüedad del rol, cuando no está del todo definida la información de las tareas a realizar, suele contraponerse con el conflicto del rol, cuando el individuo se resiste a hacer algo o recibe órdenes opuestas de dos jefes distintos. La sobrecarga de trabajo responde a una incrementación de las tareas para una cantidad de horas no suficientes. Las relaciones interpersonales complejas pueden deteriorar el clima laboral. Los malos tratos, el autoritarismo y la falta de ética y moral son algunos factores determinantes.

2.7 Cosecharás tu siembra

En el año 2007, Vacavallente goza de alcanzar un posicionamiento a través de sus productos mascotas. El museo de arte moderno de Nueva York (moma), elige doce diseñadores argentinos, dentro de los cuales aparece el nombre de Pedro Reissig. Tres

productos son elegidos de cada uno, para realizar una muestra llamada conexión de diseño. La muestra prospera y Vacavaliante accede a colocar sus tres productos en el catálogo del museo. El moma es uno de los referentes de diseño a nivel mundial, lo que está ahí, está de moda, está creando tendencia. Para la empresa era la vidriera del mundo, donde ella participaba. Los pedidos de exportaciones comienzan a llegar como fuego a discreción. El horario pactado ya no alcanza, convirtiéndose cada día en una maratón sin respiro. El taller de producción sufre un cuello de botella, el cual necesita inversión y mano de obra. El ingreso de nuevos empleados al taller, implica una inversión en tiempo y energía para la cual no está preparada una sola persona. El desgaste producido es compensado con carisma y pasión por el trabajo realizado. El concepto de eficiencia aparece por la autosatisfacción generada a partir de alcanzar los objetivos y las fechas de entrega.

La necesidad por organizar y planificar el trabajo, da lugar a un espacio de encuentro entre los líderes de cada área. La propuesta es realizar un paneo semanal un día a la semana. La propuesta solo llega a tener dos encuentros, desvariándose luego en intervenciones por parte de los directores para con cada uno de los líderes por separado. La comunicación comienza a filtrarse y a mal interpretarse entre las áreas. El error siempre es humano, y no es cuestión de señalar un culpable, pero si de detectar el problema y realizar una intervención para evitarlo en el futuro. Los directivos se encuentran desbordados por la cantidad de trabajo y el nivel de necesidades que aparecen, desde edilicias y temporales hasta humanas y económicas.

Como se menciona en el capítulo anterior, dos realidades están sucediendo en esta etapa. A mediados el año 2007, la empresa sale a flote económicamente y consolida un capital suficiente para invertir en una propiedad que permita unificar a la empresa nuevamente. Al cabo de tres meses de obras y trabajos de refacción, la empresa comienza una nueva etapa. Esta etapa de obra se realiza con el personal de producción ya ubicado en el espacio. Es invierno, el lugar no está calefaccionado y el

nivel de polvo y desorden que existe solo consigue una cosa, ausencias por enfermedad. ¿Cómo debe sentirse una persona que se enferma por estar trabajando en condiciones insalubres? ¿Y con qué actitud regresa a su puesto de trabajo? Si regresa.

Los diseñadores alejados de la empresa un año antes, comienzan a producir aquellos productos que diseñaron en Vacavaliente. Un juicio comienza y son las patentes a nombre de ellos, las que les permite continuar con su actividad. El malestar en la empresa crece, pero no hacia aquellos que supuestamente están copiando, sino por la falta de ética profesional.

2.7.1 Una luz en la oscuridad

Corre el año 2008, cuando se suma a la empresa Patricio Pérez Salvo, un diseñador gráfico con un gran recorrido profesional en distintas agencias de gran prestigio. Patricio configura un equipo de comunicación, con el fin de implementar un plan de comunicaciones estratégicas, para poder consolidar las áreas de la empresa y crear una cultura organizacional.

Se crean distintos momentos de distensión, donde la empresa sigue funcionando pero con un enfoque más distendido y amigable. El proyecto más contundente fueron los *happy vaca*, o vaca feliz, donde una vez al mes se organizaba una cena en la empresa con comida casera y una muestra de los distintos proyectos que sucedían en el laboratorio de diseño. Se convocaban colegas y artistas con el fin de recibir comentarios y críticas constructivas sobre lo que la empresa producía. Música funcional, bebidas, obsequios, un espacio descubierto, en resumen, un momento de encuentro donde todos se comenzaron a sentir parte de algo.

Los primeros síntomas comienzan a aparecer. El coletazo de éxito que dejó la primera línea de productos comienza a generar un eco cada vez menos contundente. Los nuevos productos no convencen y las ventas comienzan a caer drásticamente. La

solución, recortar presupuestos. La plataforma comunicacional apenas llevaba tres meses funcionando cuando Patricio decide alejarse por no recibir un sueldo acorde.

Los directivos comienzan a tomar decisiones sin siquiera comunicarlas. Si una empresa tiene un equipo total de 10 personas y una de ellas decide irse, ¿cómo es posible que nadie se acerque a dar una explicación? Ya no se trata del cierre de un negocio donde los detalles de facturación no deben ser vistos por todas las áreas. Es lo mismo que comentar cuánto gana cada empleado. Puede generar síntomas de resentimiento o de comparación. Pero eliminar actividades y personal de la empresa y pretender que el resto se entere por osmosis, no es una buena decisión.

2.7.2 Sin respeto

Es el año 2010 y caminar por la empresa se asemeja a la peatonal de Florida un día de semana a la hora del almuerzo, nadie se conoce, todos chocan y unas pocas personas siguen intentando generar rentabilidad desde el suelo por considerar que siguen arriba de un barco y deben remar. No existe seguridad industrial avalada por ninguna entidad. Los accidentes continúan debido a fallas estructurales. No existe un plan de comunicación unificador y mucho menos una cultura de trabajo. Los puestos de trabajo implican una formación y una capacitación que la empresa tampoco acepta brindar. La autorrealización está cada día, más lejos de concretarse.

El malestar se convierte en stress, éste comienza a agotar y afectar el rendimiento de varios. Cuando una empresa no invierte en sistemas de gestión, cuando el 60% de los procesos productivos son artesanales, es muy difícil mantener un nivel de profesionalismo y calidad en el acabado de los productos. Los tiempos de entrega comienzan a crecer, creando desconfianza en clientes. El boca en boca se hace presente, y en un ambiente tan grande y pequeño a la vez como es el del diseño, una mala reputación no es un buen acompañante.

A modo de conclusión, tener una buena idea, no asegura el éxito. Una persona o un grupo, debe asesorarse y tener en claro qué camino seguir y cómo transitarlo. Esa idea debe crecer, expandirse, diversificarse, generar herramientas para plantear nuevos horizontes. Existe un concepto de positividad dentro del manual de los diseñadores gráficos, donde las imágenes y los objetos en general, deben estar siempre apuntando de izquierda a derecha y hacia arriba, como si fuera un gráfico de rendimientos. Esa actitud positiva debe existir previamente en el trabajo de todos los días, antes de convertirse en un logotipo o en la modelo de una pieza publicitaria. La empresa necesita generar sus propias normas de adaptación. Si una crisis aparece, debe ser comunicada como tal a fin de buscar el apoyo de todos para atravesar esa etapa de transición.

¿Dónde comienza y termina la responsabilidad de cada uno a la hora de generar un cambio organizacional? Construir, capacitar, formar, motivar, son algunos de los términos que se han visto en este capítulo. Para que éstos sucedan, debe existir un consenso, una puesta en común, un mismo objetivo. Para llegar a ese objetivo, es necesaria una motivación. Un buen ejemplo es el caso del club deportivo River Plate. Luego de desastrosos manejos por parte de los directivos, el equipo desciende de categoría. Para lograr unidad y compromiso por parte de los jugadores, un líder como el director técnico Matías Almeyda, propone y logra que éstos se conviertan en socios. De este modo, se logra pertenencia, compromiso, trabajo. De este modo, se construye un trabajo de equipo.

3: Diseñar y organizar

El capítulo 3 hace una diferenciación entre modernidad y postmodernidad, donde se observan evoluciones en las distintas estructuras comunicacionales. El diseño se involucra en cada proceso, como método de análisis para detectar debilidades y amenazas para así construir fortalezas y oportunidades. Para llegar a esto, una organización debe saber quién es, qué hace, cómo lo hace, cómo lo comunica y dónde se ve en un determinado tiempo. Este conocimiento de uno mismo, debe propagarse para conocer las competencias con el fin de antelarse a sus decisiones para correr con ventaja, pero evitando simplificaciones o menosprecios. Los distintos públicos serán quienes respondan a la organización. Para ello se necesita establecer lazos de confianza. Sin credibilidad es imposible conservar la confianza. Si alguien no cree, por ende, no confía; si no confía, lo más probable es que los comentarios del otro no sean muy alentadores.

3.1 Modernidad y Postmodernidad

Schvarstein (2007) presenta un análisis diferenciador entre modernidad y postmodernidad dentro del campo de las organizaciones. En la modernidad, los límites de la organización con el contexto estaban muy bien delimitados. Esos límites se han diluido con el pasar del tiempo. El factor determinante es la tercerización, donde aquellos que se hacen cargo de determinados procesos internos de la empresa, comienzan a formar parte de ella, aunque no se encuentren físicamente dentro de la misma.

Las primeras organizaciones, establecieron sus estructuras para funcionar basándose en el modelo de una organización no moderna, la cual es el ejército. La concentración de poder da lugar a estructuras piramidales, donde la comunicación entre los distintos niveles casi no existe. La información no llega de manera adecuada hasta los sectores operarios, ubicados en las bases de estas pirámides. Una renovación de

las mismas, plantea un achatamiento con el fin de unificar áreas y así mejorar la comunicación. El avance de las comunicaciones integradas ha alcanzado estructuras matriciales, también conocidas con el nombre de panal de abeja, donde todas las áreas se encuentran intercomunicadas entre sí. Una estructura ideal de comunicación es la lineal, donde todos los sectores comparten un mismo canal de comunicación. La descentralización del poder, permite una autogestión, donde cada individuo es formado y capacitado con el fin de asumir responsabilidades y responder por ellas. Flexibilidad es un término que comienza a utilizarse en el corto plazo, con el fin de responder a distintos cambios que requiera cada situación.

Siguiendo con la idea planteada en el capítulo anterior respecto del empowerment, en la modernidad se plantea una relación de dependencia con la organización. En la postmodernidad, se hace foco en el fortalecimiento del individuo, basado en su autonomía y capacidad de autogestión. El avance de este tipo de cambios plantea el trabajo a distancia. Cada vez más gente realiza tareas desde su casa en vez de acudir al espacio físico de trabajo en la empresa. Lo mismo sucede con los horarios de trabajo, pasando de ser una cantidad estricta de horas a un concepto flexible en busca de resultados y no de presencia.

Hacia fines de la modernidad, el planeamiento se pensaba a largo plazo. En la postmodernidad, los avances tecnológicos y los cambios sociales impiden mirar más allá de tres años hacia el futuro. Así, el control es un proceso externo a las personas concebidas dentro de la modernidad. En la postmodernidad ya no se controla en busca de niveles de calidad, sino que se produce la misma, introduciendo la calidad en los procesos de producción. Dentro de los procesos y áreas, en la modernidad se generaban divisiones y especializaciones, mientras que en la postmodernidad se imponen la polivalencia y la rotación. (Schvarstein, 2007)

3.2 Diseño de organizaciones

El diseño está presente en todo. No existe elemento en el mundo que no esté contemplado por el diseño, o mejor dicho, por un diseño. Una silla es diseñada a partir del uso que recibirá, con qué materiales se construirá, con qué formas se concebirá y por supuesto, qué procesos productivos intervendrán para que se materialice. Cuando una persona está acostada y pensando en lo que hará al día siguiente, está diseñando su día en función de necesidades, obligaciones, deseos y una larga lista de variables definirán ese diseño sobre la marcha. Si planea hacer un picnic la variable meteorológica tal vez impida que lo realice. El diseño es una actividad proyectual. La silla, mañana, una pieza gráfica, son ejercicios de diseño que serán llevados a cabo a través de un método. Ese método será definido por los condicionantes que lo rodean. Si la morfología de la silla no es tolerada por la madera, un condicionante será la materialidad. Las organizaciones también son diseñadas, en post de funcionar, producir, perdurar y crecer.

El diseño de la imagen corporativa de una organización busca conformar un discurso institucional dirigido hacia los públicos internos y externos. (Schvarstein, 2007)

La planificación estratégica de las comunicaciones consiste en generar una serie de mensajes integrados para diversos públicos, con el objetivo de que la percepción que éstos tienen de una determinada organización sea conveniente para sus fines corporativos.

3.3 Análisis estratégico de situación: la organización

Según Capriotti (2009), cada organización, al plantearse un trabajo específico de gestión estratégica de la identidad corporativa, debe comenzar su acción autodefiniéndose. De definir qué es, qué hace y cómo lo hace, cuáles son los valores, creencias y pautas de conducta de la organización. O sea, debe realizar un análisis y una reflexión sobre lo que la organización es y quiere ser.

Este análisis empieza a contemplar lo que en el capítulo cuatro recibe el nombre de branding corporativo. El objetivo del análisis es detectar los aspectos centrales, duraderos y distintivos que permiten elaborar un lenguaje globalizador que luego se comunicará a los distintos públicos. El primer paso es definir la filosofía corporativa, o sea, qué hace, cómo lo hace y dónde quiere llegar.

La misión está a cargo de definir lo que hace la organización. Define su actividad o negocio, determinando un escenario en post de alcanzar sus objetivos y especificar sus públicos. El producto no define los públicos, sino las necesidades que éstos tienen y será la organización quien defina sus servicios o productos para satisfacer dichas necesidades. La visión expresa una proyección en una determinada porción de tiempo, hacia donde la organización quiere llegar. Es su objetivo supremo, dónde se ve en tantos años. No se trata de una utopía y tampoco de algo fácil de conseguir.

3.3.1 Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

El análisis *foda* es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado. La situación interna se compone de dos factores controlables, fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables, oportunidades y amenazas.

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr un buen funcionamiento de la organización. Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las amenazas son situaciones negativas, externas a la organización, que pueden atentarse contra ésta, por lo que puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder evitarla. Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otros de igual clase. Las oportunidades son aquellos

factores externos, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

3.3.2 Análisis estratégico de situación: el entorno competitivo

Según Capriotti (2009), El entorno competitivo está compuesto por organizaciones que comparten el mismo mercado, ofreciendo servicios o productos similares. La organización debe tomar decisiones respecto de cómo ser vista frente a estos competidores. Seguir tendencias de mercado, pueden ser una solución. Los avances tecnológicos prácticamente obligan a algunas marcas a ofrecer utilidades con las que solo unos pocos innovan. El ejemplo más claro es el de los celulares con pantallas táctiles. Un análisis de competencias, pone el foco en aquellas organizaciones que satisfacen las mismas necesidades. La clave en toda organización es no subestimar a la competencia, respetando tres reglas. La primera dispone conocer al competidor lo máximo posible, como si fueran parte de ellos. La segunda consta de ponerse en el lugar de ellos y pensar como tales a fin de poder prever su comportamiento competitivo. La última evoca al respeto, evitando simplificaciones o menosprecios respecto de lo que hacen o de cómo pueden afectarlos.

3.3.3 Los públicos

Se define a público como un conjunto de personas u organizaciones que mantienen similitudes e intereses en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma. (Capriotti, 2009)

Los públicos se dividirán en dos grandes grupos. El primero responde a los públicos internos, refiriéndose a los empleados y colaboradores que viven dentro de los espacios propios de la organización. El segundo está compuesto por individuos relacionados a las actividades de la empresa, siendo el público externo. Por un lado, se encuentran los proveedores, clientes como pueden ser puntos venta, al hablar de una

organización que vende a precio mayoritario a distintos comercios o locales. Por el otro lado, el nicho de mercado al que la organización apunta sus ventas y comunicaciones, o sea, el segmento para el cual está preparado el producto o servicio. Un previo análisis determinará cuestiones como el sexo, la edad, ubicación geográfica, status económico, formación académica, gustos y preferencias, por nombrar algunas variables.

Las comunicaciones de la organización deben pensarse estratégicamente ya que éstas pueden ocasionar mensajes involuntarios negativos. No solo desde cuestiones publicitarias, el trato con los proveedores pueden generar una imagen negativa sobre como la empresa funciona. Ineficiencia, demoras en los pagos, son comportamientos que darán que hablar. Lo mismo sucede con los clientes al no cumplir con fechas de entrega, sobre todo cuando esto implica punitivos para la organización. Si los empleados no se encuentran a gusto con el funcionamiento de la empresa, es lógico pensar que su malestar se propagará a través de conversaciones con amigos. Si se trata de una empresa destacada en el mercado, más lógico será que el mensaje involuntario se convierta en una amenaza. En una aerolínea conocida, un pasajero se acercó para quejarse de que habían destrozado su guitarra por maltrato. El desinterés por responder a su queja, hizo que la persona manifestará su descontento a través de Internet con una canción que describía el suceso. Para lamento de la aerolínea, el pasajero resultó tener un número de seguidores más que considerable, no pasando mucho tiempo hasta que la canción se hizo noticia y provocó una muy mala imagen para la organización. Por supuesto, el pasajero fue compensado con viajes gratis y la canción quedó en el olvido.

3.4 Credibilidad

En una relación, siempre hay alguien que cree en alguien. Quien otorga credibilidad será el depositante y el depositario será quien la conquiste, o sea, quien debe ganarse la credibilidad del depositante. El que deposita espera que el depositario

haga algo en particular, es un depositante activo. La credibilidad otorga la confianza del depositante en el depositario. (Capriotti, 2009)

Puede considerarse como un contrato implícito o explícito. Pero contrato al fin, puede darse por terminado en tanto el depositante considere que la promesa se ha roto. Suele utilizarse como recurso de manipulación y convencimiento. Prometer que algo sucederá en el futuro, genera expectativas y energía de emprender el camino para llegar a eso. Si la credibilidad desaparece, la relación sufrirá un desgaste. Ese desgaste es un claro síntoma de cómo un individuo puede afectar su rendimiento dentro de una organización. Aparece el riesgo de que el malestar de uno se convierta en un malestar general. Esa promesa pudo haber sido hecha a varios individuos. Cuando se propaga el comunicado de que la credibilidad ya no existe, la cultura organizacional empieza a colapsarse. La misión de la empresa ya no cumple con los objetivos. La visión se desvanece, dejando el horizonte buscado cada vez más lejos.

3.5 Ni para atrás, ni para adelante

Vacavaliente siempre presentó características hegemónicas, donde el convencimiento por defender intereses beneficiosos para unos pocos, se convirtió en el menú de cabecera. Siempre hubo una intención por establecer protocolos donde la comunicación fluyera y permitiera un trabajo en equipo, pero fue la desorganización y las contrariedades de los directivos, lo que siempre impidió que realmente funcionaran.

Una de las diferencias entre modernidad y postmodernidad, es que en la primera se genera una relación de dependencia con la organización, mientras que con la segunda, se busca el fortalecimiento del individuo para que sea autónomo y posea autogestión. ¿Qué sucede con una persona cuando su presencia se convierte en imprescindible? El jefe de taller de Vacavaliente termina absorbido por ser la empresa quien depende constantemente de su presencia y gestión para que los distintos procesos funcionen como un engranaje aceitado. Ya no existe tolerancia respecto de la

vida íntima de los empleados, hasta el punto de pretender que la vida privada y proyectos personales queden en segundo plano. Se dice que el respeto abre todas las puertas. El conocimiento también. ¿Qué lectura hace una persona cuando le piden que abandone su estudio para dedicarle más tiempo a su trabajo? Hace 200 años se abolió la esclavitud, pero algunos no se enteraron. ¿Qué tipo de oportunidades brinda una empresa que no genera conocimiento ni experiencia aplicable para otros trabajos? Pocas, por no decir ninguna.

Si bien la postmodernidad plantea un cambio radical respecto del planeamiento a largo plazo, las presiones por la reorganización constante de actividades en base a prioridades fluctuantes, no permite una verdadera maximización de recursos. Entrenar y capacitar una persona para que gane confianza, autonomía y autogestión es algo imposible de realizar cuando el personal tiene una rotación de tres a seis meses. Cuando la curva de aprendizaje casi llega a completarse, el empleado se aleja, dejando un hueco productivo y una pérdida de tiempo y energía. Las frustraciones aparecen y sucede lo lógico, ya no se entrena y capacita a las personas como se debería, lo cual no permite una descentralización de poderes y responsabilidades. Así, llega un enemigo ya mencionado, el stress. De esto surge solo lo inevitable, y eso es la indiferencia. Nadie va a preocuparse por algo que no vale la pena. El tiempo perdido y el esfuerzo dedicado se desvanecen ante la impotencia de estar en un lugar que no reconoce el valor de cada individuo. Si la empresa no cuida a sus empleados, ¿porqué no iba a suceder lo contrario?

Las exportaciones comienzan a perder rentabilidad. Esto se debe a los defectos que comienzan a aparecer en numerosos productos. No solo significa gastos extras para la empresa, sino también una disconformidad por parte de los clientes que no vuelven a contactarse para una nueva compra. Ni siquiera así se logra buscar un espacio de entendimiento. En vez de eso, aparecen cuestionamientos e intenciones de

castigo por los errores cometidos. Ya no es solo la marca la que no comunica. El producto falló y detrás de él, viene la verdadera tormenta.

3.5.1 Mantén cerca a tus amigos y aún más a tus enemigos

La partida de los diseñadores originales de la marca, produjeron entre otras cosas resentimientos y vacíos legales. Lo más difícil de afrontar, fue como seguir diseñando. Una diseñadora pasante colombiana, a los tres días de empezar a trabajar, dice que estos productos no son los hijos de Pedro, reconociendo la falta de creatividad para resolver diseños propios. Es el día de hoy que la empresa sigue revisando los bocetos de los primeros diseñadores, en busca de algún diseño en proceso con potencial para convertirse en un producto apto para el mercado.

Para el año 2008, los dos diseñadores originales, comienzan a posicionar su marca Diseñaveral con prestigio y notoriedad en determinados locales de diseño. Es el CMD, el Centro Metropolitano de Diseño, donde tienen su oficina central. Algunos productos semejantes y otros iguales, hacen que los directivos de Vacavaliante pierdan el respeto por su competencia. Dos momentos lamentables fueron, por un lado presentarse para acusarlos con los directivos del CMD de ladrones y estafadores. Por el otro, armar un escándalo en la Feria Puro Diseño realizada en el año 2010 a un día de comenzar la misma, quejándose con los organizadores por estar Diseñaveral vendiendo los mismos productos que ellos. Los resultados fueron que el director del CMD les pida que se retiren y que los organizadores de la feria los excluyeran de la lista para el año 2011.

En este punto, ya no se trata de respeto por la competencia, sino de respeto por uno mismo y por los que acompañan. La empresa termina gozando de una terrible reputación. La marca sigue participando de eventos, donde ningún empleado se presenta como tal por vergüenza. La credibilidad ha desaparecido. Ese contrato

explícito, donde todos creían estar construyendo un espacio único, quedó sin efecto alguno.

3.5.2 Punto de inflexión

Vacavaliente ya tiene dos grandes impedimentos. Primero, no puede comunicar valores a sus empleados, por el simple hecho de no tenerlos. Las mentiras y engaños ya no alcanzan para persuadir y convencer de que el bienestar de unos pocos es el que buscan todos. Segundo, ya no sabe que ofrecer a sus públicos. Los refritos de productos se agotan. Ya no se trata de un estudio de diseño industrial que diseña sus propios productos, sino de una empresa de merchandising empresarial, donde una temporada alta de tres meses de trabajo debe solventar los gastos hasta el próximo año.

3.5.3 Borrador y cuenta nueva

La empresa sigue por su camino, con una actitud necia y soberbia por parte de sus directivos. La mala reputación continúa en auge, ya que los comentarios negativos siguen renovándose y sonando por los rincones.

Hasta aquí se presentó un recorrido conceptual sobre diversos temas pertinentes para hacer referencia a la concepción de una imagen corporativa. En paralelo, cada capítulo plantea los hechos y personajes que han dado lugar a la empresa Vacavaliente.

Este relato es lo que ahora permitirá avanzar con los últimos dos capítulos, los cuales en conjunto con los anteriores, dan lugar a un libro de marca. El brandbook o libro de marca es una pieza editorial donde se vuelca información generadora de un valor agregado para la marca. Se plantean valores funcionales, emocionales y centrales, la misión y visión de la empresa, cuestiones técnicas, institucionales y humanas sobre cómo la empresa se comunica. Se trata de una herramienta que debe formar parte de una plataforma comunicacional. No se trata de una solución para todo el

daño provocado, sino de una primera herramienta para que la empresa se apropie de sus propias virtudes y pueda comunicar lo que realmente representa.

A modo de conclusión, una persona no diseña por dedicarse a una rama de diseño en particular. Todas las personas diseñan. Diseñan su apariencia, su día, su hogar, su vida. Se relacionan con otras personas, encuentran afinidades y comparten vivencias. Cuán duradera serán esas relaciones será un trabajo de ambas partes. En las empresas sucede lo mismo. Nadie es inalcanzable ni omnipotente, con lo cual quedarse sin recursos por haber obrado mal, es lógico que suceda.

El panorama no es favorable. Todo lo que se pudo hacer mal, se hizo y varias veces. Toda crisis implica un cambio, una etapa de transición. Ese cambio debe ser consensuado y aceptado por todas las partes, para que cada individuo cumpla con su rol. McDonald's sufrió cuando varias personas se intoxicaron comiendo sus productos hechos supuestamente con pollo de la mejor selección. Windows recibe constantes acusaciones de ser terroristas tecnológicos y de robar ideas. Numerosas marcas de indumentaria son señaladas por fabricar sus productos en talleres clandestinos. Si lo hicieron o si lo siguen haciendo es otra cuestión. Cualquiera de estas marcas ha sabido superar sus obstáculos y estar posicionadas dentro de un ranking mundial. Si, son multinacionales con recursos y capitales para solventar este tipo de contrariedades, pero la esencia es la misma, comunicar. Comunicar un mensaje que consta de un sistema de identidad global. Es casi imposible pensar que alguien no conozca la marca Coca Cola. Su ícono es en todo el mundo igual, pero las piezas publicitarias van variando de acuerdo a la cultura y el público a quien van dirigidas dichas piezas.

En los próximos capítulos, comienza un camino de cambios, donde se hace un relato teórico continuado por lo que pudo o podría ser Vacavaliente. Una empresa con un gran potencial creativo y con una propuesta morfológica y estructural innovadora en el ámbito del diseño industrial. Una dinámica de trabajo unificadora de áreas con el fin

de gestionar una unidad empresarial entre todos los individuos involucrados. La marca nunca supo quien realmente, casi sin personalidad.

4: Surge el branding

El branding surge por necesidad propia, engendrándose a si mismo desde las áreas ya conocidas como marketing y publicidad. Se trata de hacer marca, de concebir un conjunto de factores que determinan un bloque comunicacional. La imagen corporativa es el conjunto de atributos que los públicos asocian a una organización. La tarea del branding es abastecer a la marca de estos atributos. La identidad corporativa estará compuesta por su alma, la cual dirá lo que es, reconocida como cultura corporativa, y la filosofía corporativa, también entendida como la mente, refiriéndose a lo que quiere ser. Dentro de una organización, todo comunica. Su comportamiento institucional, será socialmente visto, y es aquí donde se corren grandes riesgos de mensajes involuntarios negativos.

El enfoque organizacional remite al conjunto de características centrales, perdurables y distintas de una organización. Quienes componen la organización definirán los valores, creencias y atributos de la misma. Su comportamiento y manera de manejar estos elementos, son los que determinan el resto del funcionamiento de los individuos.

Cómo llegar a la mente de las personas y quedarse allí haciendo mella en cada compra que hagan, es un trabajo de todos los días. Por eso las grandes marcas invierten tanto dinero cada año en campañas publicitarias. Deben sostener un posicionamiento en la mente de los consumidores, crear en ellos una imagen positiva desde su identidad para así tener una buena reputación.

4.1. Branding Corporativo

El branding está definido por todo lo que hace referencia para crear valor a la marca. Se trata de potenciar y utilizar diferentes herramientas con el objetivo de generar una imagen positiva y por lo tanto crear un valor. (Sánchez, 2009)

El concepto de branding surge como una necesidad. Se engendra a sí mismo, desde las áreas ya conocidas como marketing, recursos humanos y publicidad, que manejaban el accionar comunicativo de una organización.

Ries afirma: “Un buen programa de branding se basa en el concepto de singularidad. Debe crear en la mente del cliente la percepción de que en el mercado no existe ningún otro producto como el nuestro.” (2000, p. 10).

No es necesario realizar enormes gastos económicos en campañas publicitarias. Comunicar no es lo mismo que publicitar. Los diarios, las revistas, las radios y programas televisivos son medios a través de los cuales una marca puede darse a conocer a través de una estrategia de comunicación, donde prevalece el ingenio por posicionarse. Cada vez es más difícil hacer una marca. Las marcas que nacen como únicas y primeras son las que tienen ventaja. Vacavaliante es la primera en su género, por el material utilizado y su aplicación al diseño industrial, por su innovación morfológica, claro solo en los primeros productos.

Desde el enfoque del diseño, la representación icónica de una organización se ha redefinido como identidad visual, desde la expresión de la misma, en su concepción morfológica, logotipo, tipografías, paleta cromática. Así, la identidad visual, forma parte de la identidad corporativa, al influir en la imagen de la organización que tienen los públicos de ella.

El conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, serán las que surjan del interior de la misma, con el fin de perdurar en el tiempo y diferenciarse del resto. Aparecen así, factores como la personalidad y normas del fundador y personas claves, la evolución histórica, regida por los éxitos y fracasos, la personalidad de los individuos y el entorno social.

4.2 Imagen corporativa

Al hablar de imagen corporativa, se refiere a los atributos que los públicos asocian a una organización. En tanto ésta sea positiva, se podrá ubicar en un nivel de ventas con margen superior. Para que esto suceda, es imprescindible disponer de información, la cual debe ser emitida, circulada y consumida.

La gestión de los atributos de identidad de una organización y su comunicación a sus públicos tiene como objetivo prioritario lograr la identificación, diferenciación y preferencia de la organización. Debido a la situación existente en el entorno general y competitivo, uno de los problemas más importantes para las organizaciones es que los públicos tienen dificultades para identificar y diferenciar los productos, servicios y organizaciones existentes en un mercado o sector de actividad. Por esta razón, la imagen corporativa (los atributos que los públicos asocian a una organización) adquiere una importancia fundamental, creando valor para la entidad y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma.

(Capriotti, 2009, p. 11)

Para que la comunicación exista debe haber un emisor y un receptor. El resultado de una comunicación exitosa cae en el rol de ambos. Por un lado, el emisor debe investigar, analizar y diseñar su discurso en base a las necesidades comunicacionales que tenga. Por el otro, el receptor debe estar preparado para poder recibir y decodificar ese mensaje. Por supuesto que el éxito radica en que se logre un cambio en los comportamientos del público. Un fácil ejemplo sería que una persona vea un aviso publicitario de Coca Cola y sintiera deseos de consumir el producto.

En este punto, comunicar consiste en ocupar un espacio en la mente de los consumidores. Ese espacio le da a la marca la garantía de ser elegido entre tantas otras. La imagen corporativa es lo que genera un valor diferencial en la marca. De este

modo, la marca se apropia de una imagen duradera y diferenciada. Los beneficios de una imagen corporativa positiva no tiene límites. A partir de ella, la organización puede obtener mayores beneficios en sus ventas, por encontrarse habilitada a subir sus precios sin correr riesgos de perder ante sus competidores.

Una imagen corporativa positiva no solo será tomada por los públicos consumidores. Una empresa en expansión tendrá la posibilidad de recibir inversionistas tentados por la atracción que genera su imagen. Los recursos de la empresa también gozan de lo que son. Una empresa bien posicionada en la mente de la personas, es un lugar donde cualquier profesional quisiera trabajar.

Dentro de una organización, todo comunica. Tanto lo que hace y dice, como lo que no. Su comportamiento comercial, deberá funcionar como una unidad de factores coherente, para generar un resultado positivo. Su comportamiento institucional, será socialmente visto, y es aquí donde se corren grandes riesgos de mensajes involuntarios negativos. Por ejemplo, al generar *lobby*, el beneficio de la organización debe estar siempre subordinado al bienestar social.

Debe existir un enfoque relacional entre la organización y los públicos. La información está socialmente mediada; filtrada por otras fuentes de información externas a la empresa, y por ende, sin control de la misma. Son las experiencias personales directas las que aseguran en un punto, que el mensaje llegará tal como se deseaba. Las comunicaciones masivas y las relaciones interpersonales, están socialmente mediadas, por ruidos, reinterpretaciones, amarillismos, o la simple necesidad de generar rating.

No solo los factores externos son una amenaza, si un empleado no está de acuerdo con determinadas cuestiones de la organización, no pasará mucho tiempo hasta que hable con sus familiares y amigos. Así, el boca en boca sigue siendo un medio de comunicación con un nivel de velocidad notable. A esto, sumado el potenciamiento que brinda hoy internet con las redes sociales, ya son varios los casos

de personas desconocidas que pasan a ser noticia por generar intriga social. Al hablar de distintos niveles de información, se habla también de credibilidad de la misma. Las fuentes masivas de comunicación pueden ser chequeadas y generar confianza en los públicos. Otras veces, el hecho de recibir información de una persona directamente relacionada con la organización, como lo es un empleado, genera automáticamente un nivel de credibilidad alto.

4.3 Identidad corporativa

Capriotti (2009) hace una diferenciación entre el enfoque del diseño que define a la Identidad Corporativa como la representación icónica de una organización, y el enfoque organizacional que tiene una perspectiva más amplia y profunda de lo que es la identidad corporativa, planteando que es el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización.

La identidad corporativa estará compuesta por su alma, la cual dirá lo que es, reconocida como cultura corporativa, y la filosofía corporativa, también entendida como la mente, refiriéndose a lo que quiere ser.

El diseñador gráfico no se dedica solo a dibujar. Hay una diferencia muy grande entre un diseñador y un artista. El artista exterioriza su imaginación sobre determinados soportes, generando una representación visual de algo bajo conceptos y dogmas artísticos. La interpretación de la pieza de un artista puede resultar ambigua. El diseñador es un comunicador. Su función es ser funcional. Su trabajo tiene un objetivo, transmitir un mensaje. El desarrollo de una marca, como la representación icónica de una organización, supone un previo trabajo de investigación. ¿Qué hace, cómo lo hace y qué comunica? Una organización respira su propia marca, cuando cada integrante realiza su trabajo. En cada área de la empresa se encuentran los emergentes que darán lugar a la marca misma. A veces es uno solo, otras se trata de varios. Puede ser lineal y literal, como una síntesis de línea modulada para representar la silueta de una persona

sana y feliz, haciendo referencia a la marca de productos sin calorías Ser. Los amortiguadores Corven tomaron la representación abstracta de un canguro a modo de sinécdoque para remitir a una suspensión bestial y de gran rendimiento.

El enfoque organizacional remite al conjunto de características centrales, perdurables y distintas de una organización. Quienes componen la organización definirán los valores, creencias y atributos de la misma. Su comportamiento y manera de manejar estos elementos, son los que determinan el resto del funcionamiento de los individuos.

4.4. Imagen, Posicionamiento y Reputación

Los conceptos de imagen, posicionamiento y reputación han sido utilizados para definir gran cantidad de fenómenos, lo que ha acabado provocando cierta confusión a la hora de emplearlos. La disyuntiva principal en las definiciones de imagen, posicionamiento o reputación, tanto en su propia definición como en la diferenciación con los otros dos conceptos, ha residido en el hecho de definirlos de dos posibles formas: ya sea como percepción mental en el receptor, o bien como percepción deseada o herramienta gestionada por el emisor. (Capriotti, 2009)

4.4.1. La imagen como elemento de emisión y recepción

Por un lado se considera que la imagen es un producto más de la organización, quien se encarga de diseñarla y programar la distribución de la misma en la mente de los consumidores. De este modo, se asume que los públicos tienen una actitud pasiva respecto del mensaje emitido por las organizaciones. Sin embargo, son los públicos quienes decodifican el mensaje recibido y configuran su propia imagen de la empresa.

Se considera a la imagen como un recurso más de la organización para llegar a sus públicos. Se observa a la imagen como un producto de la organización, quien analiza, elabora y desarrolla la imagen, y la comunica adecuadamente a los públicos.

Se observa como un elemento de recepción, ya que se forma en los públicos de la organización. Hace referencia a las asociaciones que tienen los diferentes públicos sobre una organización, a partir de un conjunto de atributos. Las investigaciones en el campo de la percepción, la cognición, las actitudes y la comunicación llevaron a considerar a los públicos como sujetos creadores y no como sujetos pasivos: la imagen se genera en los públicos. Así, la imagen no es una cuestión de emisión, sino de recepción. No es cuestión de emitir un dictamen por una o por otra, sino de comprender la responsabilidad de cada parte al emitir y recibir un mensaje.

La imagen es un proceso psicológico casi inconsciente, que se desvela y aparece en un momento dado. Seguramente nadie puede recordar en qué instante se forjó en su cabeza la imagen de un producto o una empresa determinados, pues la imagen es cúmulo, una superposición de sensaciones, impresiones, contactos y experiencias que se configuran lentamente hasta que aflora en la conciencia como una certidumbre.

(Costa, 2009, p. 213)

4.4.2. Posicionamiento

Si la imagen es el grupo de características formado en la mente de los consumidores, el posicionamiento sería qué casillero del ranking de categoría de marca ocupa. Por ejemplo, la categoría gaseosas cola, dentro de la cual aparece un top five: Coca Cola, Pepsi, Córdoba Cola, Cunnington Cola, RC Cola. Ahora, se puede concebir una imagen distinta de cada una en las mentes de los consumidores, partiendo de las pautas publicitarias, la construcción de las marcas, el imaginario colectivo, etc. De ahí, el posicionamiento de la marca, puede desviarse hasta hablar de qué tipo de marca es para los públicos: *lovemark*, aquella que supone una relación emocional con la marca; o *trustmark*, su trayectoria tiene como garantía una satisfacción asegurada. Cada organización puede gestionar su reputación directamente por medio de la gestión de su

comportamiento y de su comunicación. Es la respuesta de los públicos la que confirma el éxito de la comunicación. Una de las diferencias respecto de la imagen, es que el posicionamiento es comparativo en relación con la competencia y la imagen no.

4.4.3. Reputación

La reputación es un fondo acumulado, resultado de una trayectoria de trabajo, consolidado por la conducta y duradero en el tiempo. Es muy difícil de conseguir y cambiar. Si una marca tiene mala reputación, deberá pasar mucho tiempo y trabajo para realizar los cambios necesarios y volver a posicionarse positivamente. La reputación es fruto del reconocimiento, de clientes, colegas, compañeros, competencias. Se genera desde el interior, ya que la reputación es consecuencia de la conducta de la organización.

Las empresas invierten y tienen mucho cuidado en cómo son vistas. Una aerolínea estropeó la guitarra de un pasajero hace unos años. El músico realizó las quejas y trámites pertinentes, pero nadie lo compensó por el error cometido. A los pocos días, el músico subió a una red social un video donde cantaba una canción sobre cómo esa aerolínea le había estropeado su instrumento musical y cómo no quisieron atenderlo. El video alcanzó record de visitas y la aerolínea comenzó a recibir mensajes negativos sobre su comportamiento. ¿La solución? Regalarle destinos gratis por dos años. Moraleja, a la aerolínea no le costó demasiado la compensación, inclusive le podría haber salido más barato. La pérdida fue de imagen al ganarse una reputación de una aerolínea que no cuida de sus pasajeros.

A modo de conclusión, el malestar se convierte en stress, éste comienza a agotar y afectar el rendimiento de varios. Cuando una empresa no invierte en sistemas de gestión, cuando el sesenta por ciento de los procesos productivos son artesanales, es muy difícil mantener un nivel de profesionalismo y calidad en el acabado de los

productos. Los tiempos de entrega comienzan a crecer, creando desconfianza en clientes. El boca en boca se hace presente, y en un ambiente tan grande y pequeño a la vez como es el del diseño, una mala reputación no es un buen acompañante.

La tarea del branding es evitar este tipo de eventos, con la predisposición de todas las partes. Se deben tener en claro qué valores defender. Se debe establecer una misión concreta y viable. Colocar metas utópicas puede ocultar una verdad frustrante.

5. Brandbook: Vacavaliente

Este capítulo es la presentación de un libro de marca, donde se establecen parámetros de comunicación con el fin de generar una imagen positiva. Un brandbook,

también llamado libro de marca, es una pieza editorial donde se vuelca información generadora de un valor agregado para la marca. Se presenta el posicionamiento de la empresa y sus competidores, su territorio de marca, valores funcionales, centrales y emocionales, su historia, la expresión de la marca y un rediseño de la misma. Un brandbook es el resultado de una estrategia de comunicación para comunicar correcta, positiva y eficientemente lo que la organización sabe hacer y quiere hacer saber.

A continuación, se realiza un recorrido por el esquema que dará lugar al brandbook final, como pieza maquetada, planteando conceptos ya vistos en los capítulos anteriores. Esta es la presentación de un nuevo Vacavaliente.

5.1. La marca

Una marca es una fuente de valor. Es la base de una relación entre una compañía y sus audiencias, que al generar preferencia y lealtad asegura ganancias futuras. Una marca tiene su propia personalidad. Es la única promesa de una experiencia única, que toma cuerpo en una cadena de experiencias.

Vacavaliente propone una conexión única con sus productos. Cualquier persona puede disfrutar de sus productos. Funcionalidad, estética y diversión, unidos por una marca innovadora.

5.2. Quienes somos

Vacavaliente se presenta de dos maneras. Formalmente, como una empresa dedicada a diseñar, desarrollar, producir y comercializar productos en cuero reconstituido. Realmente, como un dinámico y divertido grupo de personas, entre ellas arquitectos, diseñadores y artistas. No está mal que una marca comunique sobriamente su actividad, sobre todo si el remate sigue implicando profesión y dedicación con pasión y entusiasmo. Un mensaje simple que da sensación de transparencia, puede genera mayor impacto que siendo complejo y ostentador de cualidades carentes.

5.2.1 Misión, visión y público

La misión de Vacavaliente es ayudar a las personas a organizar sus espacios, con un estilo innovador, creando una manera divertida y colorida de ver la vida. La empresa trabaja con el fin de convertirse en ícono del diseño, referente de un estilo simple y atractivo, esa es su visión. Los públicos de Vacavaliente son personas que disfrutan del diseño, lo consumen y aplican a su vida diaria. Les gusta diferenciarse, valorizan los objetos y lugares por cuestiones estéticas. Cualquier persona puede disfrutar de un objeto de diseño contundente. En los comienzos de la marca, se realizaban pruebas de inserción al mercado. Se otorgaban productos a colegas para que los probaran durante un mes y contasen su experiencia. Una buena parte utilizó el producto según las instrucciones del tutorial. Otros tantos redefinieron sus usos, colocándoles otros objetos. Hubo varios que simplemente les buscaron un lugar donde los tenían sin nada, justificando que la pureza de las formas les bastaba para alegrar ese espacio. Todos y cada uno disfrutaron de su nuevo objeto, reconociendo innovación en la propuesta.

Aquí la empresa ya comienza a posicionarse en la mente de las personas. Con cierta humildad, con sencillez en sus palabras, pero con estilo y buscando coquetear con quienes se interesaron en lo que vieron, otorgándoles características que a cualquier persona puede persuadir.

5.3. Arquitectura de marca

Vacavaliente cuenta con cuatro líneas de productos. Mascotas es la primera línea de objetos contenedores con formas de animales. Todos realizan una conexión entre su significado funcional como objetos y sus características como animales. De este modo, aparece el chanchito alcancía, que devora sin parar hasta llenar su panza de dinero, el conejo, procreador por excelencia, pensado para almacenar preservativos,

y el canguro, pensado para cargar el celular y portar notas en sus panzas con el cariño de una madre. Un mono pensado para estar colgado cerca de la puerta de entrada, permite colgar las llaves y dejar la correspondencia. Especialmente para las damas, un gato que guarda todos sus accesorios de vestuario. Un perro capaz de organizar la mesa con utensillos y servilletas para toda la familia. Con patas imantadas aparece un lagarto capaz de pegarse a la heladera y guardar en su panza folletos de delivery. El caballo, pensado para guardar el maso de cartas, dados y anotador para un momento de ocio y azar.

La línea Jugar ofrece una variedad de productos simples y pequeños de usos mucho más específicos, como ser quita nervios, llaveros o señaladores de libros. La marca abre su abanico de posibilidades. No es presa de un solo éxito, sino que se anima a más para demostrar que la innovación recién comienza.

La línea Origami presenta una serie de cajas y elementos organizadores de escritorio, inspirados en el arte japonés de plegar papel. Lo llamativo de esta línea, es que cada producto está hecho de una sola pieza.

La línea Desde el Jardín continúa con la idea de portar elementos de escritura, dando vida en cuero a determinados elementos de la naturaleza, como por ejemplo un caracol o una vaquita de san antonio capaz de sostener hasta siete lápices.

5.4. Versus

Si bien en el ámbito del diseño industrial existen muchas propuestas distintas con las cuales encontrarse, Vacavaliente encuentra su competencia directa con la marca Diseñaveral. Propuestas similares desde las formas y la materialidad los sitúan en la misma categoría de producto.

Diseñaveral pertenece a los diseñadores originales de la marca Vacavaliente. Llevado a otro plano, es una guerra de gaseosas colas. No es cuestión de decir quién

es CocaCola, sino de explicar que dos marcas diferentes, ofrecen casi el mismo producto.

5.5. Territorio de marca

La consistencia y la integración de las comunicaciones, son fundamentales en la construcción de una marca. El territorio de marca es una herramienta que permite mejorar la gestión de marca. Se trata de herramientas comunicacionales como son la idea central de la marca, su estilo, su personalidad y tono de voz. Todo ello se refleja a través de imágenes y conceptos que transmiten lo que la marca es y lo que no es en términos de sus comunicaciones.

El territorio de marca garantiza que la promesa de marca, sea respetada y expresada de forma consistente a lo largo del tiempo. Sirve como base común para orientar todas las acciones de los equipos de creación responsables por la comunicación de la marca.

5.5.1 Brand values: valores de marca

Los valores de marca son aquellos ideales o cualidades que definen esencialmente a la marca:

- A) Valores funcionales: lo que la marca le brinda al consumidor. Vacavaliente presenta al diseño como valor funcional, por ser pionera al introducir un nuevo lenguaje constructivo en el diseño, junto con un material reciclado. También está el valor artesanal, dado que todos los productos están hechos por expertos artesano, siendo que la perfección en cada detalle los distingue y enorgullece. No solo se trata del producto acabado, sino del espectro que rodea a la marca. Comunicar ciertas implicancias en la marca hace partícipe al consumidor y lo hace adueñarse en cierto modo de la marca que eligió.

- B) Valores centrales: lo que la marca y el consumidor comparten a nivel fundamental, lo que la marca hace sentir. Aquí aparece el valor internacional, ya que la marca ha recorrido el mundo plantando bandera en más de cuarenta países. El valor reciclado se hace presente, la tratarse de un material que no solo ofrece cualidades estructurales innovadoras al diseño, sino también que reduce la contaminación. El consumidor no solo es parte de una marca reconocida a nivel mundial, sino que también se preocupa por el espacio que ocupa en el mundo cuidando de él.
- C) Valores emocionales: lo que la marca dice del consumidor. Vacavaliente diseña con la mente y piensa con el corazón. Refleja su trabajo en situaciones y sensaciones cotidianas. Por esto, es la emoción un valor emocional de la marca. La diversión es otro valor emocional, ya que Vacavaliente siempre propone un vínculo lúdico, donde el uso de los objetos se convierte en un juego espontáneo. Emocionarse y divertirse, dos razones para ser feliz todos los días, donde la rutina se rompe en presencia de la marca.

5.5.2. Brand positioning: posicionamiento de marca

“El posicionamiento es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción.” (Ries, 1993, p. 13).

Desde un punto de vista gerencial el posicionamiento debe ser el corazón de un plan de comunicación, que define la dirección de la marca. El posicionamiento de marca es la definición de los valores diferenciales, que deben ser activamente comunicados con el objetivo de proporcionar a la marca una ventaja competitiva pregnante en la mente del consumidor.

Vacavaliente es una marca cálida y divertida. Se inspira en aquellos momentos que definen la vida de cada persona cada día. Crea a partir de emociones, sus diseños

surgen del amor, la diversión y los buenos momentos. Por eso, es el deseo de la marca acompañar a las persona, dándoles formas y colores que los alegren.

5.5.3. Brand story: historia de marca

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

Buenos Aires es la cuna de la marca y el mundo su hogar. Vacavaliente se nutre de diversas culturas y tendencias mundiales para ofrecer siempre algo nuevo y distinto. Vacavaliente es un homenaje a la vaca, por una vida sin prisa ni miedo, llena de armonía.

5.5.4. Brand expression: expresión de marca

Son los elementos tangibles que utiliza la marca para expresarse al mundo. La personalidad de la marca es el conjunto de características humanas asociadas a la marca. En el proceso de personalidad de la marca se puntualizan características físicas, aspectos demográficos y perfiles actitudinales de la marca. Vacavaliente se representa con un joven de 30 años, a quien le interesa el arte y no tiene miedo de conocer nuevas experiencias e innovar. Es preciso en los detalles, buscando siempre la calidez en lo que hace. Cuida tanto de sí mismo como de los que lo rodean.

La expresión visual de la marca es la selección de los recursos gráficos y visuales que utilizará la marca en sus comunicaciones. En el proceso de definición de la expresión visual se puntualizan paletas de colores, tipografías, estilos fotográficos, iconografía, simbología y texturas. La marca se construye con trazos modulados, casi orgánicos, mostrándose como una marca cálida. Un manto de frescura la cubre con el color elegido, un tono que vincula a la pasión y el amor. La tipografía elegida evoca

movimiento y diversión. Las imágenes que representan a Vacavaliente contienen familia, naturaleza, cuidado, amor, juego, alegría y diversión.

La expresión verbal de la marca incluye el tono y la voz de la marca para comunicarse con sus audiencias. Para comunicarse, Vacavaliente utiliza un tono de voz joven pero no infantil, fuerte pero delicada, masculina pero con encanto, correcta pero no del todo formal.

5.6. Marca nueva, vida nueva

Se detectaron determinadas características de la marca que el logotipo actual no representa. La vaca, como símbolo real de su materia prima, el juego de líneas moduladas que proponen los productos, la diversión, desde la propuesta lúdica que tiene cada línea, y la continua búsqueda por innovar en el diseño.

A partir de todo esto, se diseña un logotipo que representa movimiento en su totalidad con rasgos orgánicos, un isotipo que evoca a las ubres de la vaca, como símbolo de nutrición y vida, y un tagline en inglés que presenta a Vacavaliente como una marca internacional.

El brandbook contiene información técnica respecto de los usos correctos de la nueva marca, como su grilla estructural construye la marca, el pantone elegido para su cromatismo, hasta donde la marca soporta ser reducida, las tipografías utilizadas y que texturas surgen de la marca para crear recursos de aplicación.

Las marcas necesitan llegar al mundo pisando fuerte y con los pasos programados. Es parte de su planificación. Las empresas invierten millones de dólares cada año en campañas publicitarias. Esto no significa que todas las marcas deban hacer lo mismo, obvio. Cada marca responde a un mercado, mercado que impone las reglas y necesidades de supervivencia.

Vacavaliente se presenta de este modo con una propuesta editorial diseñada a medida, desde la estética propuesta hasta el tamaño final de la pieza. El brandbook comunica tanto con textos como con imágenes. Realiza pausas de lectura, tiene un ritmo de lectura agradable, donde las interrupciones de las imágenes generan un impacto por el nivel fotográfico utilizado.

El último continúa con el desarrollo del brandbook proponiendo una nueva unidad de negocios. Si bien pertenecen a la misma pieza, se tomaron para esta instancia como capítulos individuales pero consecutivos por formalismos y por las distintas temáticas abordadas.

6. Una nueva unidad de negocios

El éxito de una marca puede estar determinado por un sinfín de posibilidades, recursos y eventualidades. Pero si una persona verdaderamente quiere convertir un proyecto en una empresa exitosa, deberá elegir bien sus compañías.

Una empresa debe contar con buenos contactos. Proveedores, colegas, clientes, personas en las que pueda confiar y con las que pueda crecer. Las relaciones interpersonales son clave para el crecimiento. Para crecer es necesario la expansión, expandirse a nuevos mercados. No se ponen todos los huevos en la misma canasta. Nadie tiene el éxito asegurado de por vida. La renovación de las marcas es un comportamiento natural. De no ser necesarias la implementación de nuevos productos y servicios y sus correspondientes campañas publicitarias, las personas seguirían consumiendo lo mismo que hace 100 años.

Generar contactos con potencial y atraer nuevos inversionistas, dan lugar a alianzas estratégicas. El mundo cada vez está más atomizado y solo aliándose las marcas podrán establecer diferencias con sus competencias.

Se detecta un nicho de mercado existente y en auge. Los hoteles boutique existen desde la década del '80, pero en la Argentina han aparecido hace apenas 10 años. Argentina es un país con gran un atractivo turístico para el mundo entero. Sobre todo por ser el 60 por ciento de los visitantes personas adultas de alto poder adquisitivo. Personas que buscan paisajes nuevos, distintos, propuestas gastronómicas y objetos autóctonos. Vacavaliente reconoce su lugar en el mundo del cuero argentino y en el del diseño. Realiza un análisis de situación y busca una alianza estratégica con una marca de prestigio para crear una nueva unidad de negocios.

6.1 Extensión de marca: Vacagifts

El cuero es uno de los íconos históricos de la cultura argentina. Buenos Aires es reconocida como la capital del diseño. Una gran variedad de lugares por visitar y

recordar sumado al cuero argentino dan como resultado, una nueva manera de recordar las experiencias vividas.

Vacagifts será esa pieza que remita a las personas a un momento especial, una estadía placentera, un viaje exitoso, unas vacaciones reparadoras. Vacavaliente se ocupará de crear un obsequio único para cada ocasión. Como sub marca, su valor funcional es el diseño, por crear piezas personalizadas, diseñadas especialmente para cada ocasión. La utilidad es un valor central, ya que desde el diseño, los objetos no solo proponen una estética sino también un uso particular. La sorpresa es el valor emocional, porque es la esencia de un regalo, sorprender.

VacaValiente es una marca multitarget, esto se debe a las características de sus productos. Los animales de cuero pueden ser disfrutados tanto por un niño como por un estudiante de diseño, o un empresario que disfruta del diseño. Las comunicaciones de la empresa en general, están orientadas a personas de sexo tanto masculino como femenino que saben apreciar la calidad, los detalles y diferencian productos “en serie” de los productos de diseño. VacaGifts orienta sus comunicaciones a un sector muy específico, principalmente personal del rubro hotelero, encargados, directivos y dueños que buscan permanentemente el desarrollo de su negocio. Los productos desarrollados por vacaGifts son personalizados, es por eso que también aplican para diversas Pyme y empresas de gran tamaño.

6.2. Hoteles boutique

Cada pequeño hotel es único en su estilo y diseño, sobresaliendo ampliamente del estándar, logrando así en sus huéspedes, una experiencia diferente y un mayor disfrute del destino. Muchos de ellos, por la dinámica de sus tamaños, les da la posibilidad de estar ubicados en lugares y paisajes únicos en la diversidad que ofrece la Argentina, constituyendo así un destino turístico por sí solo.

6.2.1. Hoteles boutique son estilo

Los elementos clave de los hoteles boutique son singularidad, distinción, estilo, intimidad, calidez y la confianza que atraen a los huéspedes cuyas necesidades individuales pueden ser cumplidas individualmente para una experiencia única. De hecho, la singularidad y la individualidad es ciertamente el camino del éxito y uno de los factores más importantes de alcanzar. Incluso algunos hoteles han introducido cada habitación con un estilo y un tema diferente, haciendo siempre una estancia única, incluso para los clientes frecuentes.

6.2.2. La ubicación de un hotel boutique es el factor clave

El centro de la ciudad aun sigue siendo la elección número uno para los huéspedes de hotel, sin embargo, para un hotel boutique, la ubicación no es el factor más importante. Se espera que los alrededores del hotel sean también sitios atractivos. Básicamente, el hotel boutique más popular del centro de la ciudad es sin excepción, en donde todas las metrópolis se encuentran.

6.2.3. Un hotel boutique ofrece un ambiente único y cosmopolita con un servicio personalizado

El ambiente es un factor importante para cada hotel boutique, pero el entorno del medio ambiente del hotel no es el único factor que cuenta, debe estar perfectamente combinado con las experiencias personales, incluidas las características físicas y los factores intangibles, pero distinguibles. El medio ambiente también incluye el entorno del diseño interior, la impresión del nivel del servicio personalizado y la actitud "huesped-centrado" de la administración y el personal.

6.2.4. Un hotel boutique está formado por un personal altamente capacitado, motivado, y centrado en el cliente

Una visión hotelera acogedora, cálida y profesional por un personal altamente capacitado y motivado es necesario para mantener el nivel deseado y constante de los servicios, que están sujetos a seguir entrenamientos, cursos y eficientes y eficaces sistemas internos de medición y evaluación para el funcionamiento de un hotel boutique.

6.2.5. El uso eficaz de Internet en un hotel boutique

El Internet es la herramienta de comunicación y de relaciones públicas de tendencia en la promoción de la marca y la imagen de un hotel boutique, sin embargo, ahora como uno de los canales de venta más importante para aumentar ingresos y un importante creciente implemento en la fijación de precios, la tecnología de la web es mucho más que una herramienta de recopilación de información para el individuo y para la planificación familiar.

6.2.6. Un hotel boutique ofrece un lujo asequible donde las expectativas y estilos de huéspedes pueden ser cumplidas

Los viajeros de hoy en día esperan algo más que confort y comodidad de un hotel. El número de viajeros individuales cuyo número está aumentando gradualmente está a la espera de recibir una sorpresa agradable y positiva de cortesía. En la actualidad, cuando se planifica un viaje son los huéspedes los que buscan un hotel con características y estilos distintos y únicos, y así alejándose de los estándares, nombres grandes.

6.3. Expresión de marca

La personalidad de un joven empresario, dos abuelos de viaje, un niño inocente y una pareja de vacaciones. Vacagifts son todos ellos por una razón, la capacidad de

sorprenderse y sorprender. Visualmente, la sub marca responde a la marca madre, desde su concepción cromática y tipográfica. Vacagifts se comunica con un tono de voz joven pero no infantil, fuerte y respetuosa, masculina y encantadora, correcta pero no del todo formal.

6.4. Racional creativo

Cuando las personas se alojan en un hotel, es una experiencia que desean disfrutar. A cualquiera le gusta encontrarse en un espacio hecho a medida en todos los detalles. Cuando las personas reciben un obsequio, se sienten especiales, queridos y por sobre todas las cosas felices. Vacavaliente une esos dos momentos y crea Vacagifts. Se desarrolla un logotipo que mantiene constantes del sistema visual de la marca madre. Se utilizó la misma tipografía con dos variables cromáticas, una más oscura de la original.

6.5 Públicos

El perfil de públicos de los hoteles boutique coincide en diversas variables con los consumidores de los productos que ofrece Vacavaliente. Son personas que disfrutan del diseño, lo consumen y aplican a su vida diaria. De alto poder adquisitivo, les gusta diferenciarse, valorizan los objetos y lugares por cuestiones estéticas. Al ser Argentina reconocida internacionalmente por sus cueros, se encontró a la marca con un gran atractivo para turistas extranjeros.

Vacagifts orienta sus comunicaciones a un sector muy específico, principalmente personal del rubro hotelero, encargados, directivos, y dueños que busquen permanentemente el desarrollo de su negocio. Los productos desarrollados por Vacagifts son personalizados, es por eso que también aplican para diversas Pyme y empresas de gran tamaño.

6.6. Alianza estratégica

Small Hotels Argentina es una consultora de diseño gráfico integral. Ofrece servicios de imagen corporativa, incluyendo aspectos editoriales, visuales y publicitarios. Desde hace ya unos años, se ha especializado en hoteles boutique. La consultora ofrece espacios publicitarios a bajo costo pero con un gran nivel de profesionalismo y exposición a nivel mundial.

Los pequeños hoteles cumplen con ciertas cualidades que los caracterizan y diferencian del resto de la hotelería. Entre ellas, el número reducido de habitaciones ofreciendo un alto estándar en la calidad de servicio comparado a los mejores hoteles cinco estrellas y superándola en el valor agregado de la atención personalizada.

6.7. Objetivos

Como objetivo principal es explotar las habilidades artesanales y productivas de la empresa, generando así una nueva unidad de negocio, y abrirse paso en la categoría de regalos empresariales de alta gama. En consecuencia se busca mejorar las ventas y producir mayor ganancia para la empresa. Seguir con la expansión de la empresa por el mundo, un buen recuerdo en un turista extranjero puede generar en otros países el boca a boca y generar una imagen positiva internacional.

6.8. Estrategias

Se desarrolla una campaña de comunicación externa intentando llegar al nicho de hoteles boutique en el país. La estrategia es generar una alianza estratégica con Small Hotels Argentina que es una consultora de diseño especializada en hoteles boutique. A través de esto, se busca lograr un mayor número de ventas con las cuentas que tiene Small Hotels Argentina. Se destinan meses específicos para la comunicación y producción (temporada alta - temporada baja).

6.9. Canales de comunicación

Debido a que la comunicación está claramente segmentada, se eligieron canales como el *mailing* en donde se da a conocer la propuesta de Vacagifts. Se utiliza una carta de presentación junto a un pequeño catálogo informativo para llegar a los administrativos del hotel de una manera más personal que por medio del mailing. Dependiendo del hotel y el interés presentado por parte de éste, se les darán regalos empresariales como muestra de la calidad del producto, buscando persuadir y motivar la alianza. La comunicación desde el sitio web toma mayor relevancia luego del rediseño, ya que presenta una buena opción para la compra *online* y el *feedback* con clientes y hoteles.

6.10. Calendarización

Vacavaliente depende de varios proveedores para llegar a un producto terminado. Su materia prima por excelencia es el cuero reconstituido, proporcionado por la marca Cueroflex, una empresa argentina con su planta en Buenos Aires. Sus tiempos de entrega son de 30 días sin excepciones, convirtiéndose esto en una limitante muy grande para los tiempos de producción y entrega. Existen apenas 9 empresas más que se dedican a la misma actividad en el mundo. Una vez conseguido el material se deriva a un taller de pintura conocido como Korselina. El material es pintado con rodillos y el tiempo de secado es de dos días, de no ser respetado el material puede sufrir graves deterioros durante el proceso productivo de cada producto. Una vez en la empresa, el material es controlado, cortado y embosado. El embosado consta de un cuño de magnesio, el cual recibe calor y presión para dejar grabado la marca sobre el cuero. A partir de ahí, son los artesanos quienes se ocupan de manipular el material para obtener el producto acabado. Para su concepción, se utilizan remaches de aluminio hechos a medida por la empresa Alcobron, pegamento instantáneo tipo cianoacrilato e hilo

encerado. La mayoría de los productos de Vacavaliente no cuentan con un packaging, por lo que el embalaje se convierte en un trabajo muy personalizado según el caso. Para tener en cuenta, los tiempos de armado de cada producto van de 2 a 45 minutos, según el nivel de complejidad del mismo.

El diseño y la producción de los objetos tienen un tiempo determinado, es por eso que el desarrollo de los productos se lleva a cabo durante el período de temporada baja turística para poder llegar a un mayor número de hoteles y huéspedes. En consecuencia, la comunicación que ofrece el servicio de diseño y producción de merchandising debe hacerse durante el período de temporada alta, para llegar en tiempo y forma a la próxima temporada alta. Teniendo entre medio algunos meses para la producción.

6.11. Presupuesto

Se destinan \$50000.- pesos argentinos para el desarrollo de la campaña. El dinero se reparte en regalos empresariales, desarrollo de los diseños, impresión y logística.

La alianza estratégica con Small Hotels Argentina debe contemplar el nivel de participación y ganancias deseadas y negociadas.

Para cerrar este último capítulo, el diseño se mantiene vigente a partir de la reinención del mismo. La frase que dice que está todo inventado, es una verdad a medias. Todo se encuentra ahí, al alcance de cualquiera. Cómo detectarlo y aprovecharlo depende entre tantas otras cosas, de la cantidad de información con la que se cuenta. Cuanto mayor sea el caudal de datos que se manejen, mayores serán las posibilidades para el crecimiento de un negocio. Una persona no termina de estudiar al colgar el título en la pared, se sigue nutriendo de conocimientos para actualizarse y así posicionarse en el mercado.

Vacavaliente tuvo su momento de gloria donde fue considerada pionera del diseño industrial, por sus formas y el material inédito con el cual lograron los productos que lograron. Sin volver a explicar los motivos por los cuales no pudo volver a impactar de ese modo, su rentabilidad no sólo es cuestión de imagen, sino también de negocios, de nuevos horizontes, de nuevas maneras. Las mejores marcas se unen por que entienden el impacto que pueden generar en los públicos. Paul McCartney y Ron Wood entendieron eso y se juntaron a tocar en vivo por que la gente quiere eso, quiere ver un Beatle y un Rolling Stone tocando juntos.

Vacavaliente y Small Hotels Argentina son dos marcas jóvenes, con potencial y un mundo por delante para conquistar. El turismo es algo que nunca pasa de moda. Es la tecnología la que nos acorta las distancias cada día más. Por eso cada vez es más fácil conocer el resto del planeta. Vacavaliente aun quiere y puede ser esa marca que quiere ser.

Conclusiones

Un diseñador gráfico es un comunicador por excelencia. Su formación académica le otorga recursos y herramientas para encontrar detalles que otros no ven. Mientras que la mayoría de las personas observan un aviso publicitario y sienten por dentro crecer un deseo por obtener eso que están viendo, el diseñador corrige mentalmente la paleta cromática utilizada, el interlineado del texto o la fuente tipográfica elegida. Situaciones parecidas se repiten en muchas profesiones, los publicistas por ejemplo, que deben aprender a escuchar y no corregir cuando un familiar o amigo dice propaganda y no publicidad, sabiendo que la diferencia radica en el eje político que maneja la primera.

El mundo va cada vez a mayor velocidad. La globalización se encuentra en la recta final por conectar a todo el planeta. Las ciudades se encuentran minadas de ruidos visuales. Publicidades, avisos, hasta cuando se busca la altura de una calle o avenida, el hito de señalización lleva consigo una franja publicitaria. Un hombre va al baño de un bar y si elige un mingitorio, se encuentra con una pantalla donde un aviso sin fin transcurre una y otra vez. Los niños ven los avances de las películas de Disney en el respaldo del compañero cuando regresan en el micro escolar del colegio. Ni hablar de las distracciones que producen los avisos de lencería en las autopistas, donde los conductores van a más de 100 kilómetros por hora. Los espacios se acotan y las necesidades por sobresalir crecen. A cada marca le cuesta cada vez más contener un aura contenedora de sus propias comunicaciones.

Para poder comunicar, primero hay que saber. Es necesario adquirir conocimientos sobre eso que se quiere comunicar. Cuanto más sabe el diseñador, más limitado está frente a su trabajo y mejor es. Son los condicionantes los que permiten un mejor trabajo. No tener ningún tipo de prohibiciones es lo que brinda un total albedrío que no permite enfocar en el verdadero problema. De este modo, no se trata de quien está sentado tras una pantalla dibujando con vectores. El diseñador es un planificador

de su propio trabajo y de los tiempos destinados al diseño mismo. Será capaz de encontrar el método en cada caso, a partir de los condicionantes que aparezcan. El método se encuentra en el problema a solucionar. Lo plantean sus condicionantes, sus características.

Este trabajo presenta un abordaje teórico sobre la concepción de una marca como imagen de una organización. Es esta organización la que le brinda sustento a la marca, para ser quien necesita que sea. Se toma el ejemplo de una empresa real, para entender un caso real de branding corporativo. No se trata simplemente de fabricar productos para un nicho de mercado determinado. Tampoco de generar un marca y que se sostenga por sí misma, o peor aún, atentar contra ella. El producto puede tener éxito, la marca puede funcionar, aunque este no sea el caso, pero es la organización quien debe construir un domo que proteja a la marca.

Quien escribe, conocía la temática de su proyecto de grado un año antes de comenzar la materia Seminario 1. Fue la experiencia de cinco años en Vacavaliente lo que le permitió conocer perfectamente cuáles son aún los problemas con los que lidia la marca todos los días, y fue su formación académica lo que le marcó de un modo espontáneo, el camino a seguir. Todos los trabajos generan grandes expectativas y compromisos al principio, en todas las empresas existen momentos de estancamiento y agotamiento por la rutina de las mismas tareas todos los días. Dicen que cada familia en un mundo, bueno, las personas también. Este trabajo busca entender la necesidad de un comportamiento organizacional positivo para resguardar a la marca que representa a la organización.

La especialización en imagen empresarial permite acceder a información y herramientas para tener no solo un manejo estético y correcto de recursos gráficos, sino también para afrontar crisis comunicacionales dentro de cualquier organización. Este trabajo es el resultado de tres materias del cuarto año de la carrera de diseñador gráfico con especialización en imagen empresarial. Comunicaciones Estratégicas es la materia

que otorgó lineamientos burocráticos, sistemáticos y estructurales para entender el funcionamiento de una organización. Imagen Empresaria es el perfeccionamiento de los años previos formando un diseñador. Seminario 1 y 2 son la manera de convertir todo eso en palabras.

De este modo, este proyecto aporta un trabajo desarrollado sobre un caso real, actual, capaz de utilizarlo y generar un cambio radical en una empresa con grandes problemas comunicacionales. La traslación de los contenidos puede ser aplicado a cualquier caso, no solo con el fin de generar una única pieza editorial de comunicación, como lo fue en este caso el brandbook.

El brandbook es un primer paso hacia lo que cualquier marca quisiera de sí misma. Comunicar lo que es, lo que hace y como lo hace, de un modo elegante y auténtico, con sencillez y estilo. Aludiendo a situaciones y personas que representan valores propios de la marca. Poder comunicar sus metas, ofreciendo a quien la observe a ser parte de esa visión. La función intrínseca de una marca es representar un negocio, su actividad. El resto es burocracia o ficción. Se entiende por burocracia a los proveedores, clientes, documentación, procesos, áreas, recibos de sueldo y demás cuestiones que responden al funcionamiento de la empresa. Ficción hace referencia al halo publicitario, marketinero y creativo que otorga atributos a la marca para generar una idea, una imagen en la mente de las personas y así poder persuadir para que consuman.

Los diseñadores se han convertido en un eslabón fundamental para el desarrollo de las comunicaciones. Ya no solo dibuja y maqueta, sino que también programa las mentes de quien se les interponga entre un producto y la venta del mismo, entre un destino y un punto de partida, entre una persona sedienta y la bebida que necesita una envolvente, o entre una idea sin nombre y un mundo por conocerla.

Según de la Tajada (1996), toda acción de comunicación debe ser justificada por el receptor. Esto significa que el mensaje solo tendrá éxito, si aquellas personas a

quienes se les ha dirigido el mismo, lo han entendido como se había planificado. Por un clavo mal colocado, se perdió la herradura, por perder la herradura, el caballo se fracturó su pata, por matar al caballo, el mensajero no pudo entregar la carta, por no llegar la carta, se perdió la guerra. Un error en la cadena de comunicación puede influir para que el mensaje no se entienda o simplemente nunca llegue.

Si, los diseñadores son creadores de un mundo de cuestiones difíciles de percibir con el tacto, pero instantáneas para el resto de los sentidos. El ingenio y la creatividad no sólo aparecen en el producto o la pieza terminada. Hace unos años, una dupla creativa se presentó a concurso por una campaña publicitaria. La propuesta era simple pero contundente, etérea y minimalista, a tal punto que la dupla se presentó en ropa interior para acompañar la esencia de la campaña. No solo generaron un impacto y una sorpresa, sino que ganaron el concurso por la seguridad, actitud y contundencia con la cual presentaron su proyecto.

El diseño moviliza, persuade, genera valores jamás pensados para cuestiones comerciales vacías. De eso se trata, de darle razones de ser a cosas que no las tienen. Razones de ser vistas, apreciadas y respetadas. El mundo se rige entre tantas cosas, por estilos, que diferencian y personalizan a las personas. En los últimos cien años, las marcas han iniciado una revolución en las mentes de las personas a la hora de pensar en que necesitan. Hace cuarenta años, las marcas empezaron a involucrarse en las vidas de las personas, afectando hasta su manera de comportarse. Hoy las marcas definen personalidades, no solo de las empresas que las engendran, sino también de las personas que las consumen. Esas marcas no se definen por sí solas, necesitan un profesional. Ese profesional recibe el nombre de diseñador gráfico.

Diseñadores como Neville Brody y David Carson rompieron con contextos y convenciones, proponiendo al mundo como una envolvente de sí mismo, donde las leyes y estructuras están para jugar al límite. Ser diseñador gráfico implica conocer sobre la historia en todos sus aspectos. Implica nutrirse de todo lo que el ojo pueda

absorber. Ser diseñador gráfico no es darle al cliente lo que pide, sino ofrecerle lo que nunca soñó que vería.