



Hacia el futuro existe un enorme potencial para lograr consistencia en la medición del desempeño de las marcas, como la utilización de métricas relacionadas con la rentabilidad.  
Fernando Gastelbondo, presidente de Compassbranding.

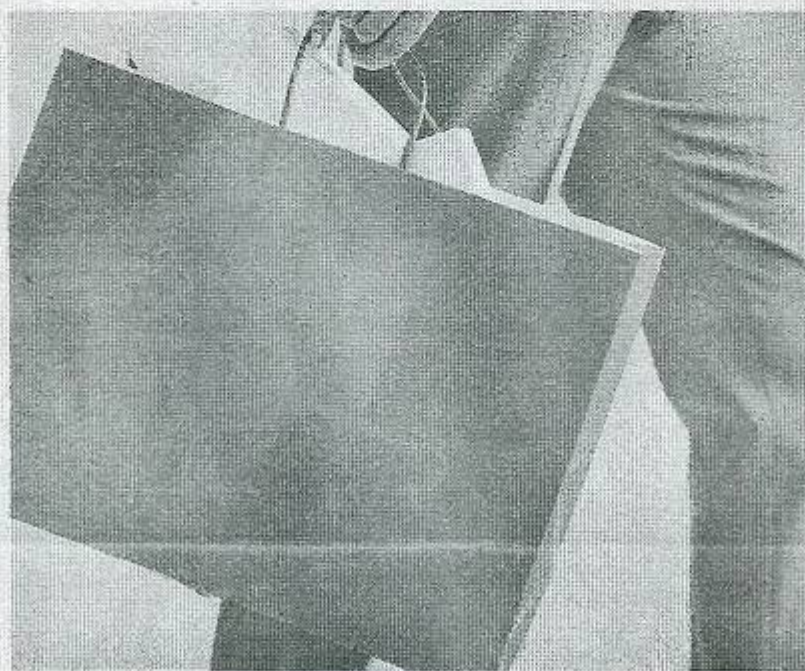
## La consistencia de las marcas

Un reciente estudio internacional que cubrió 290 individuos que manejan marcas o tienen poder decisorio sobre las marcas de sus respectivas empresas (1), destaca la consistencia como el aspecto más importante en la gerencia de las marcas. El estudio no profundiza sobre lo que significa esta consistencia, por lo cual me parece importante analizar este aspecto y tratar de comprenderlo mejor.

Cuando hablamos de consistencia en el manejo de las marcas lo primero en que pensamos es en la identidad gráfica de una marca. Para el uso consistente de la representación gráfica de la marca, se deben seguir unas normas en cuanto al diseño del logotipo, color y proporciones, así como la tipografía. Estas normas también cubren la utilización de la marca en todas sus múltiples aplicaciones, lo cual incluye tarjetas de presentación y papelería, plantillas para ayudas visuales en presentaciones, material promocional y página de internet, para mencionar solamente algunos ejemplos. Estas normas de diseño generalmente están consignadas en manuales de identidad gráfica, no solo a nivel corporativo sino para cada unidad de negocios, servicios y productos. Incluso hay empresas que han desarrollado lineamientos de comunicación para buscar proyectar determinados valores en el discurso corporativo, incluyendo ejemplos del tipo de imágenes (fotografías o ilustraciones) que se deben utilizar en los materiales de comunicación.

Estas normas deben extenderse a todas las puntos de contacto con los clientes, como el diseño de productos. Incluso hay entidades y empresas que de manera premeditada buscan proyectar sus valores en la arquitectura. Se me ocurren dos ejemplos interesantes de edificios que reflejan muy bien los valores institucionales. Uno es la sede de Empresas Públicas de Medellín, pues al ver este edificio de lejos parece una gran máquina y de inmediato uno se imagina que hay ingenieros trabajando adentro. Otro ejemplo es la sede del Banco de la República en Bogotá que al ingresar uno respira la misma tradición que proyecta su logotipo, el cual aparece en todos los billetes.

Una dificultad que enfrentan



¿Por qué muchas empresas cambian o remozan sus marcas?...las marcas reflejan los cambios en sus estructuras.

las organizaciones es asegurar que las normas consignadas en los Manuales se implementen de manera disciplinada, lo cual no es fácil pues los elementos gráficos son utilizados por numerosas personas de diferentes áreas dentro de la organización. Para esto no es suficiente designar a un Directivo como responsable dentro de la empresa para que se encargue de promover y verificar la adecuada aplicación de las normas y la resolución de complejidades que pueden surgir para situaciones no anticipadas en los manuales. También es necesario educar a todos los empleados sobre la importancia de estos lineamientos y mantenerlos actualizados acerca de los sucesivos ajustes que se hagan al sistema gráfico. En este punto el ejemplo de la alta Gerencia es vital, pues envía un mensaje contundente a todos los colaboradores de que existe un verdadero compromiso con respecto al papel que juega la marca para la organización.

Esta consistencia es especialmente compleja en el manejo de portafolios amplios de marcas que por estar dirigidas a diferentes segmentos del mercado y que ante el cliente no parecen tener ninguna similitud en



Las empresas son organismos vivos que están en permanente transformación y las marcas deben reflejar estos cambios a través de varios instrumentos.

tra si. Pero al interior de la organización al igual que hay una estrategia común de negocios, se debe desarrollar una plataforma de marca común que brinde un foco entre esta diversidad.

Por eso en el fondo la consistencia más importante es la que debe guardar la marca con la estrategia de negocios o la estrategia institucional, pues la marca debe reflejar la esencia de la organización. De hecho los negocios son la razón de existir de las marcas. Por esto las marcas deben ser el resultado de un juicioso análisis de la cultura organizacional, del entorno competitivo y de las tendencias del sector en que se opera, evitando que sean un simple distintivo o algo puramente cosmético. Cuando las marcas se crean a partir de una sólida plataforma conceptual, pueden servir de guía pa-

ra todas las comunicaciones de la empresa con sus diferentes audiencias, no solo clientes, sino empleados, proveedores, comunidades, medios de comunicación, autoridades, etc.

Otro aspecto que no debemos olvidar aunque puede parecer obvio en cuanto a la consistencia en el manejo de las marcas es su protección jurídica, pues esta es la garantía de propiedad sobre la misma. Esta protección jurídica debe incluir no solo los diferentes tipos de registro vigentes ante la Superintendencia de Industria y Comercio sino un seguimiento cuidadoso de cualquier intento que surja de copia lo cual se ha vuelto cada vez más difícil con la proliferación de dominios en internet que utilizan entre sus nombres marcas reconocidas para atraer tráfico e incluso para realizar fraudes. Permitir la proliferación de copias puede llegar a diluir el valor de una marca de manera significativa pues hace que el consumidor se confunda en su proceso de escogencia.

Hacia el futuro existe un enorme potencial para lograr consistencia en la medición del desempeño de las marcas. Aunque hoy en día se suelen usar las mediciones de percepción,

tales como el conocimiento espontáneo de las marcas (el "top of mind"), así como la comprensión de lo que representa la marca entre los empleados, ya se detecta una tendencia a utilizar métricas relacionadas con la rentabilidad del negocio como es la valoración financiera de la marca. Es posible medir a través del tiempo el valor de las marcas e identificar los factores a los que se atribuye su variación. En el estudio sobre "Las Marcas Más Valiosas de Colombia" que hemos realizado en Compassbranding durante los últimos 5 años y cuya última versión fue publicada por Portafolio en Octubre del año pasado, esbozamos la metodología seguida para valorar marcas y que corresponde al enfoque que se ha impuesto como el más acertado. Esto será de suma importancia pues solo conociendo su contribución monetaria al negocio, se puede justificar un soporte financiero consistente para la marca en el mediano y largo plazo.

¿Pero si la consistencia es importante, por qué muchas empresas cambian o remozan sus marcas? Las empresas son organismos vivos que están en permanente transformación y las marcas deben reflejar estos cambios, en muchos casos mediante modificaciones sutiles tanto en sus logotipos y sistemas gráficos de aplicación y en contadas ocasiones con cambios más drásticos para reflejar eventos trascendentales como una adquisición o una fusión. Además las marcas, fuera de servir como identificadores y diferenciadores, también son poderosos catalizadores de cambio. Frente a los clientes es bien conocido el papel de las marcas para transmitir la personalidad única de las empresas y establecer con el consumidor un vínculo emocional. Pero a nivel interno, con los empleados, la marca también debe servir para ayudar a alinearlos alrededor de los valores que distinguen a la empresa. La consistencia radica en que si la marca expresa la esencia de una organización, al transformarse esta, su identidad gráfica debe reflejar ese cambio. De ahí la importancia de una sólida plataforma estratégica de la marca, que permita mantener la consistencia en todas de las comunicaciones, incluyendo uno de sus más poderosos recursos: el diseño.

(1) "The 2007 Brand Marketers Report", Interbra