



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Proyecto de Investigación

“

*El Director de comunicación (Dircom)
y su rol de Guardián de Marca.
Proceso de Brand Guardian.*

Informe Cualitativo

Noviembre 2018, Buenos Aires, Argentina

Contexto general



El Dircom

El Director de Comunicación (Dircom) en una empresa tiene la responsabilidad de la gestión de la comunicación, por lo tanto, es responsable de la comunicación de la identidad corporativa.

Entre sus objetivos está implantar una única voz institucional bajo un mismo discurso para la marca de la empresa, utilizando la plataforma mediática más conveniente para alcanzar a los destinatarios de sus mensajes, buscando crear en lo inmediato una imagen positiva y una reputación favorable a través del tiempo.

Proyecto de Investigación

El Director de comunicación (Dircom) y su rol de Guardián de Marca.

El rol de Guardián de Marca

El Dircom para poder implantar una voz única institucional debe aplicar su rol de Guardián de Marca (Brand Guardian) gestionando la plataforma de comunicación dentro del territorio de marca.

El procedimiento básico consiste en **comprobar que las acciones de comunicación estén dentro del territorio de marca** (on brand) establecido por la estrategia de comunicación, y si así no lo fuera (off brand), recomendar sobre que desviaciones se deben ajustar la producción de las mismas.

La investigación

Metodología

La investigación recaba información en las grandes empresas que operan en Argentina para definir la práctica del Brand Guardian, y por otro, si todas las comunicaciones de una organización deberían pasar por este proceso. Se espera que los resultados de esta investigación aporten al debate sobre el cuidado de la identidad corporativa.

Puntualmente la investigación intenta describir la práctica del proceso de Brand Guardian e identificar beneficios y resultados obtenidos en grandes empresas; relevando el enfoque, procedimientos, herramientas y requerimientos para su implementación.

Objetivos

Objetivo principal

- *Describir la práctica del proceso de Brand Guardian e identificar beneficios y resultados obtenidos en grandes empresas que operan localmente en Argentina.*

Objetivos específicos

- *Relevar el enfoque, procedimientos y herramientas de la práctica.*
- *Establecer requerimientos para su implementación.*

Proyecto de Investigación

El Director de comunicación (Dircom) y su rol de Guardián de Marca.

Etapas e Instrumentos de la Investigación

La investigación está diseñada en dos etapas:

Etapa 1

Investigación cualitativa (durante 2018)

Instrumento: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Validación de construcciones teóricas.

Etapa 2

Investigación cuantitativa (durante 2019)

Instrumento: ENCUESTA CUANTITATIVA

Cuestionario autoadministrado online. El mismo se enviará por email con una invitación para participar.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

La investigación

Muestra

La muestra está compuesta por *Dircoms* de empresas mencionadas en el ranking anual de imagen publicado durante 2017 por la revista *Apertura* en la Argentina y miembros del *Círculo Dircoms Argentina*.

En algunos casos el *Dircom* derivó la participación a un subordinado. La razón fue que este último **poseía mayor conocimiento sobre temas de gestión de marca**.

Las empresas participantes de la etapa cualitativa (2018) fueron:

- *Telefónica de Argentina S.A.*
- *Arcos Dorados*
- *YPF*
- *L'Oréal*
- *Frávega*,
- *Banco Galicia*
- *DirecTV*
- *Profertil*
- *Naturgy*
- *Edenor*
- *CIARA-CEC (Cámara de la Industria Aceitera de la República Argentina y Centro Exportador de Cereales)*.

Proyecto de Investigación

El Director de comunicación (Dircom) y su rol de Guardián de Marca.





La investigación

Dimensiones de estudio

La investigación recaba información para definir a la práctica del Brand Guardian en las siguientes dimensiones:

- 1 - Filosofía de la práctica.**
- 2 - Requerimientos para su implementación.**
- 3 - Estructura del proceso.**
- 4 - Metodología y herramientas utilizadas.**
- 5 - Beneficios obtenidos.**



Estudio cualitativo



(1) Filosofía de la práctica

Existe entre los casos entrevistados una clara concepción que la *marca* es un activo de las empresas para posicionarla en los mercados y en la sociedad, sobre todo como una proyección a futuro como *capital de reputación* para nuevos negocios o como resguardo en los momentos de crisis. Principalmente prevalece la idea de gestionar la marca para los clientes.

Todas las empresas tienen definidas estrategias de Marca, pero pocas declaran un proceso de *Brand Guardian*.

El trabajo se organiza en procesos internos y particulares para cada empresa de validación de piezas de comunicación.

Proyecto de Investigación

El Director de comunicación (Dircom) y su rol de Guardián de Marca.

Hay desconocimiento de la terminología “on/off Brand” (estar dentro o fuera del territorio de marca).





Estudio cualitativo

Filosofía de la práctica Textuales

“ En las reuniones se discuten mucho los temas del negocio, hacia dónde va la empresa, aquí claramente, siempre cuando estuve acá y estoy acá, la estrategia institucional tiene que ser y dar apoyo a la estrategia de negocio.”

Mi marca se basa en la experiencia que vos tenés como cliente, en la experiencia que vos tenés como Stakeholder...

... el gran diferencial que puede llegar a tener las marcas es aquella que logre interpretar y comunicarse de una manera distinta con sus clientes.

Siempre tiene que ver un poco también como utilizas la marca para poder vender más, para que el negocio rinda más y sea más rentable, obviamente porque eso es lo que nos hace estar acá.

La marca para mí es súper importante, no irte de lo que la marca quiere comunicar porque entonces estas como dando un mensaje confuso a los stakeholder y a todos. Para algo hay alguien que está pensando en la corporación, en cómo cuidar esto que realmente es reconocido como el valor más grande que tiene el negocio, la marca. Sin dudas para mí hay que

Nosotros tenemos el doble rol de velar por la marca porque todo lo digital tiene tanta trascendencia y tanta inmediatez, y por otro, es un trabajo también dedicado a cuidar porque se generan las piezas de comunicación...

Estudio cualitativo

(2) Requerimientos para su implementación

La mayoría de los casos entrevistados no cuentan con un proceso de gestión de **Brand Guardian**, sino que la gestión de identidad parte de las necesidades de **áreas vinculadas al marketing**, con un **enfoque centrado en aspectos del negocio y del mercado** donde operan casi sin estar relacionado a aspectos institucionales. Las empresas gestionan básicamente **la identidad de sus marcas para la comunicación de productos y servicios**.

Algunas empresas poseen planes periódicos de formación y capacitación en branding; estas son las empresas que tienen alcance global de sus negocios, y cuentan con áreas específicas destinadas al branding. En

Proyecto de Investigación

El Director de comunicación (Dircom) y su rol de Guardián de Marca.

estas empresas se aprecia un equilibrio en la gestión de la imagen institucional y de negocio.





Estudio cualitativo

Requerimientos para su implementación Textuales

“ Tenemos una marca muy transaccional, muy desde la experiencia, una marca que tiene que ver con el relacionamiento hacia los stakeholders...”

...el **equipo de Marketing** mira toda la marca porque con el rebranding el área se convirtió en un implementador y en un cuidador de cómo se implementa la marca.

Antes, la gerencia de publicidad estaba dividida en digital y no digital y los terrenos hoy se cruzaron y tienen más que ver con generación de contenidos, donde se comunican y después todo lo que es más presencial y atención de marca o de corte relacional.

En otro momento la marca estaba en institucional y se gestionaba en institucionales, tal vez dentro de dos años vuelva a estar en institucionales. **Hoy, por la situación de mercado, por el contexto de compañía, hacen que esté en Publicidad.**

La estrategia institucional tiene que ser y dar apoyo a la estrategia de negocio...

... nos estamos orientando al consumidor final, viendo que el escenario cambió, es un escenario mucho más competitivo...



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Estudio cualitativo



(2) Requerimientos para su implementación (cont.)

En las empresas hay equipos internos de trabajo, externos o mixtos con asistencia de Agencias de marketing, diseño, publicidad o digital.

Los equipos de trabajo están compuestos por perfiles de **diseñador (gráfico o digital)**, **especialistas en marketing**, **publicitarios**, **redactores de contenidos** y **periodistas** que asisten a jefes de productos o a responsables de áreas institucionales.

En las empresas que hay equipos de branding es menor la cantidad de profesionales en relación a los que participan en los equipos de marketing. En estas mismas empresas existe el rol de Brand Manager o Jefe de Marca.

Proyecto de Investigación

El Director de comunicación (Dircom) y su rol de Guardián de Marca.

INSTITUCIONAL
COMERCIAL
Especialista en Márketing
Brand Manger
Jefe de Marca
Publicitarios **Diseñador**
Periodistas **Redactores**



Estudio cualitativo

Requerimientos para su implementación (cont.) Textuales

Mi equipo de trabajo está compuesto por **diseñadores gráficos en su mayoría, hay una coordinadora de imagen y cuatro diseñadoras**. Lo que hacemos es gestionar diseño, hacemos muy pocas cosas in house por el volumen de laburo que tenemos, pero si **trabajamos con estudios externos, hay algunos perfiles más estratégicos y después tenemos estudios más de día a día....**

Que hacen marca dos, uno más senior y otro más junior que llevan marca y lleva redes sociales....

Tengo a cargo una jefa de prensa y dos analistas... En marketing ya son 60 personas

La implantación la hago con recursos propios pero también contrato distintas colaboraciones, está claro, porque hay cosas para las cuales no tengo recursos pero si contrataciones específicas para distintos temas y distintos rubros.

Básicamente tercerizo prácticamente todo en ese tipo de cosas.

Tengo a cargo una **jefa de prensa y dos analistas...** En marketing ya son 60 personas.

Yo tomo la decisión definitiva porque soy consciente que acá no hay gente que tenga criterio específico o profesional al respecto entonces me considero y me consideran también el tipo que sabe al respecto

... tenemos un equipo de marketing que es bastante grande. Tene en cuenta que acá no tercerizamos el diseño, todos los avisos se hacen acá con un equipo de **11 personas para lo que es gráfico**, después para lo que es online tenes diseñadores... arriba de las **200 personas entre e-commerce y marketing** que trabaja desde la parte de marketing on y off.

Somos 4 personas y en la parte de imagen, para algunas cosas hay una agencia que nos ayuda pero sino hay muchas otras cosas que las manejamos nosotros desde el área

Estudio cualitativo

(3) Estructura del proceso

En general hay coincidencias entre las compañías entrevistadas respecto a que el proceso de validación o instancia de certificación de aplicación de marca es importante, aunque **en la mayoría de los casos esa validación no forma parte de un proceso de gestión** y es compartida entre áreas, en general, relacionadas con el negocio (Marketing, Publicidad) y no con áreas institucionales (Prensa, Asuntos Públicos, Comunicación Interna). **El CMO (Chief Marketing Officer) es quién aparece más veces mencionado en la toma de la decisión final con la marca, y el Dircom en menor medida.**

En pocas empresas se menciona la presencia de una gestión centralizada de branding que equilibra aspectos institucionales

y de negocio en relación a la comunicación interna o externa de las compañías.

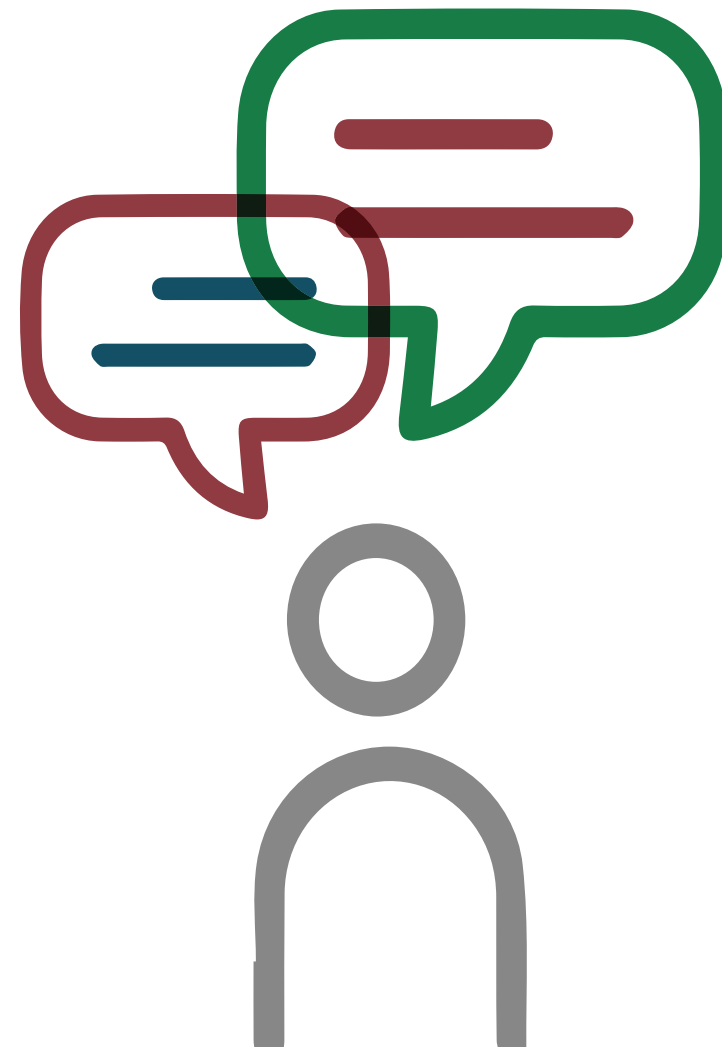
El área de marketing aparece como el actor principal al momento de generar la mayor cantidad de piezas de comunicación, con una impronta comercial, relacionadas con la venta de productos y servicios.

En los casos que las empresas han realizado un rebranding la participación de los equipos institucionales es predominante, tanto en las decisiones estratégicas como las de implantación.

La mayoría de los casos expresan que contratan agencias y consultoras quienes retienen el rol de Guardián de marca bajo la mirada de los equipos de comunicación.

Proyecto de Investigación

El Director de comunicación (Dircom) y su rol de Guardián de Marca.





Estudio cualitativo

Estructura del proceso Textuales

A nivel corporativo se gestiona la comunicación de grupo, la estrategia de responsabilidad de sustentabilidad de grupo también y eso se articula desde el área corporativa con las divisiones a través de estas posiciones de los gerentes digital y comunicación que están en cada una de las unidades de negocios...

Hay un manual de marca, con cómo se debe aplicar el logo, los colores, si por supuesto, todo eso hecho por la corporación.

Hay una parte muy, muy estricta que es **el uso de marca que está en marketing**, y hay un **manual de marca** que tienen que ver con ellos y que nos dan capacitaciones y hay un **Brand Book** de cómo puede ir aplicado el logo...

Nosotros **trabajamos con agencias** y tenemos todo el equipo, las 21 personas tienen **la mirada puesta en la marca y en el cuidado de la marca.**

La corporación te tiene que dar el ok para sacarlo porque vos no puedes...

El manual de identidad es digital y lo vamos alimentando a medida que vamos implementando piezas nuevas, cosas nuevas, porque esta como muy vivo todavía, esta moviéndose...

Donde más hay desvió marcario, es cuando los negocios implementan imagen y tienen algún grado de creatividad...

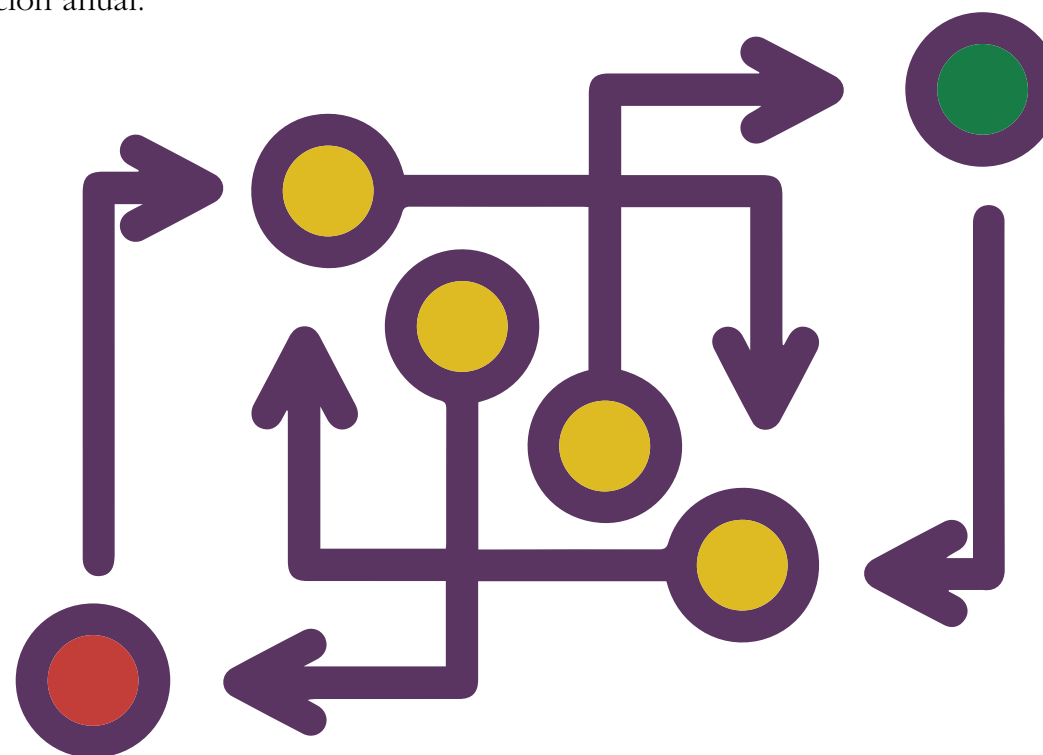
Estudio cualitativo

(4.1) Metodología

Las empresas participantes del estudio dan cuenta de la práctica del Guardián de marca de distintas formas. En la mayoría de los casos son las áreas de marketing quienes tiene la aprobación o veto de las piezas de comunicación. **No existe un proceso estándar que sirva de guía a una metodología,** cada empresa enfrenta su casuística.

Un único caso presenta una metodología en forma de proceso, con niveles de aprobación y pasos a seguir respecto a la validación o veto de piezas de comunicación, como también plantea el modo de auditoría de identidad para realizar el seguimiento del trabajo realizado en períodos de tiempo.

Varios casos presentan la idea de planificación conjunta de áreas en relación al plan de marca y comunicación anual.





Estudio cualitativo

Metodología Textuales

Nos juntamos con el negocio, que nos llama previamente, y tratamos de entender todos los pormenores de ese nuevo proyecto. **Armamos un brief**. Siempre le damos la recomendación de cual creemos que es el camino acertado y **una vez que tenemos las marcas avanzamos con los programas visuales...**

Tenemos libertad de trabajo. Lo que respecta a comunicación, **ahora para el uso de la marca si tenes un proceso...**

Temas que tienen que ver con **rebranding, comunicación ... movió a la compañía en todo y a partir de ahí planificamos que es lo que queremos hacer**, qué es lo que vamos a hacer y le pedimos a la agencia lo que necesitamos para tal fecha y así vamos acordando.

El proceso de custodia de marca se maneja con una empresa. Hay una consultora que trabaja con nosotros todo lo tiene que ser la custodia de la marca pero en definitiva la custodia de la marca la termina haciendo cada uno, lo que nosotros pedimos es que sea cada uno de los empleados.

Lo que es **construcción de valor de marca es lo más importante** porque el crecimiento, **la sustentabilidad de esta empresa pasa 100% por la percepción que tengan los consumidores de nuestras marcas.** Entonces el marketing es el corazón del negocio y también la investigación y el desarrollo para hacer productos cada vez mejores

Nosotros estructuramos y trabajamos de año a año, o sea lo hacemos de la mano de cuando **se plantean los objetivos de negocio que son los que impactan en nuestros KPIs**

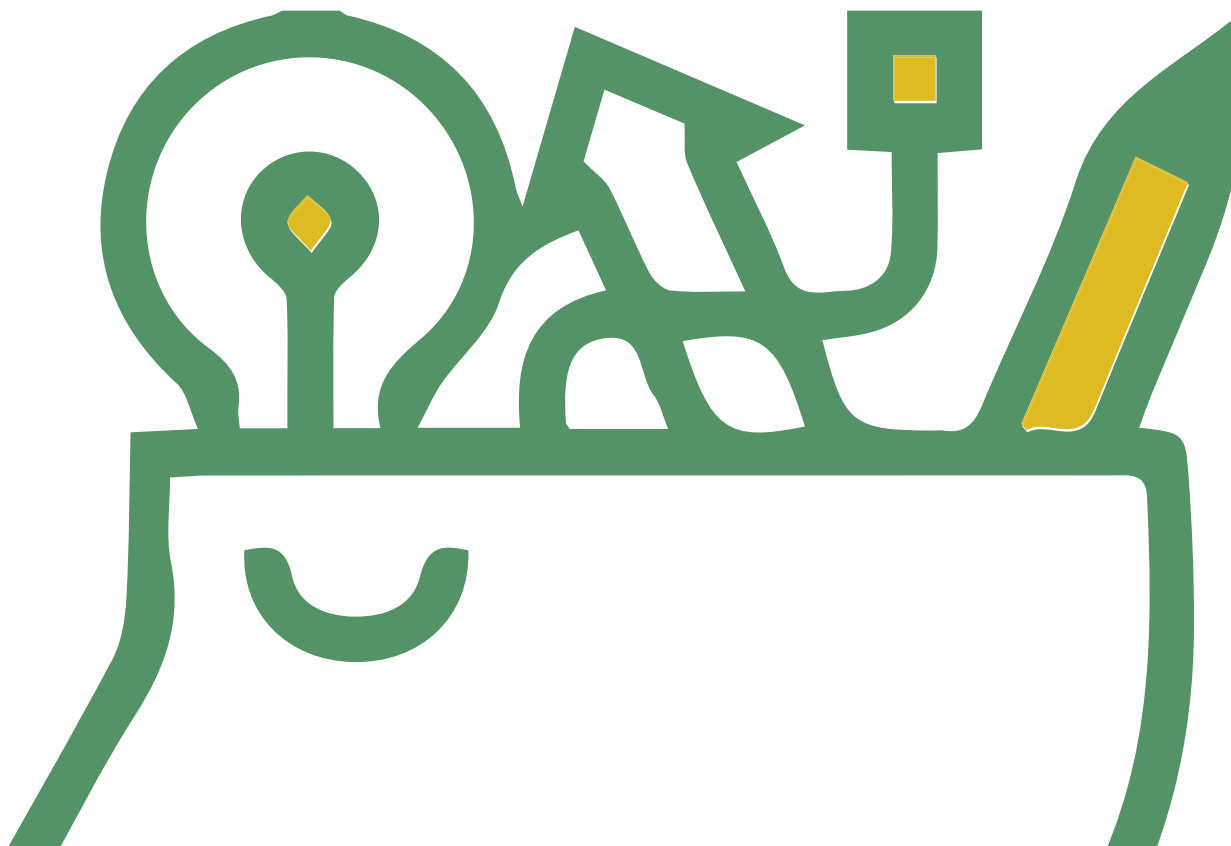
Estudio cualitativo

(4.2) Herramientas

Los manuales de identidad en su formato online son la herramienta más mencionada durante las entrevistas. **Estos manuales en la mayoría de los casos son de acceso público** a todos los miembros de las empresas, aunque existen algunos casos que el material es restringido solamente a los equipos que gestionan la comunicación. **En pocos casos existen plataformas informáticas denominadas Brand Centers o similar** dónde se encuentra alojado el material de branding; en otros casos el contenido esta publicado en las intranets.

Las empresas globales poseen contacto fluido con sus Casas Matrices para realizar clínicas en cuestiones de branding, como así también organizan inducciones/en-

cuentros de formación para las áreas que hacen uso directo de la marca o de gestión en comunicación. Algunas reciben packs con material de identidad o comunicación para ser implantados.





Estudio cualitativo

Herramientas Textuales

Tenemos un portal de comunicación interna y ahí un apartado donde la gente puede acceder a los manuales de marca. En general a esos manuales acceden los que la gestionan. No son el total de la compañía, pero si hay manuales a los que puede acceder, o **es nuestra intención que acceda todo el mundo** como autogestión para publicaciones corporativas...

Hay un **manual de marca**, hay un **brand center**, no está nada librado al azar...

Hay un **manual de marca** en el cual nosotros nos vamos guiando cuando entendemos que se están dando **situaciones que se contraponen con los valores de la marca...**

Hay una parte muy, muy estricta que es el uso de marca que está en marketing, y hay un **manual de marca** que tienen que ver con ellos y que nos dan capacitaciones y **hay un Brand book** que lo ven varias áreas por un tema que en definitiva es la reputación de la compañía...

Hay un **reservorio pero online**, un sitio pero al mismo tiempo **desde casa matriz van mandando regularmente** distintos mails con distintos packs de comunicación...

Nos van mandando regularmente distintos mails con distintos packs de comunicación para cada una de las secciones que tenemos que hacer...

Estudio cualitativo

(5) Beneficios obtenidos

Los entrevistados reconocen el alto valor que tienen las marcas para sus empresas.

Asumen parte de la responsabilidad para poder gestionarlas y resguardarlas para que no pierda valor el negocio.

Definir bien los territorios de las marcas, cuales son los valores o atributos que hay que comunicar, cuales son los aspectos diferenciales de la marca frente a la competencia son acciones claves para la identidad.

La marca es la cara de la empresa, es el primer look que tienen los públicos. El branding genera vínculos con distintos stakeholders.





USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Estudio cualitativo

Beneficios obtenidos

Textuales

“ Me parece que **desde el punto de vista bien comercial una muy buena construcción de marca tiene una muy buena comunicación siempre y cuando haya un producto cuya calidad y eficiencia esta comprobada. La construcción de marca permite mejorar muchísimo estos márgenes**, puedes cobrar mayor precio porque obviamente hay un valor percibido por parte del consumidor, entonces el consumidor está dispuesto a pagar ese precio adicional por esa marca entonces **hay una cuestión de contribución directa al negocio.**

“ **Lo que la gente busca, nosotros como empresa buscamos, y las nuevas generaciones, es, con la marca, que futuro puedo construir,** la historia ya no interesa, la historia es lo que ya hiciste, fenómeno, ponélo en un cuadrito, míralo todas las noches, préndele una vela pero la marca lo que tiene que dar es proyección de futuro y no historias del pasado...

“ Lo de **la marca es un capital invisible** que hace que la acción de la organización valga más o valga menos. Es un valor importantísimo

Proyecto de Investigación

El Director de comunicación (Dircom) y su rol de Guardián de Marca.

“ ... a veces no está dimensionado internamente el valor que tienen esas cosas pero es trabajo de Uno indicarle que **esto es importante.**

“ Por algo hay alguien que está pensando en la corporación, en cómo cuidar esto que realmente es reconocido como **el valor más grande que tiene el negocio: la marca,** sin dudas.

“ Me hace sentir bien que existan muchas empresas con áreas similares, se tiene que llevar como una cultura esto. **Aporta muchísimo valor en una empresa con tantas posibilidades y tantos negocios**



Estudio cualitativo

Beneficios obtenidos

Textuales

“ **Es todo nuestro valor.** Vos te llevas y vas a recomendar o no recomendar una experiencia, entonces el tratamiento de mi marca es todo lo que te puedo dar. **La experiencia que vos te llevas es mi marca, el relacionamiento que vos te llevas con mi vendedor es mi marca.**”

“...hay una cuestión de **contribución directa al negocio.**”

“ **...que futuro puedo construir...**”

“**...la marca es un capital invisible...**”

“**...el valor más grande que tiene el negocio: la marca.**”

“**...esto es importante.**”

“**Aporta muchísimo valor en una empresa...**”

“**...el relacionamiento que vos te llevas es mi marca.**”

Conclusiones



Las organizaciones, a través de sus marcas, establecen territorios para operar y organizar los elementos de su estrategia de comunicación.

Toda la gestión de comunicación se encuentra siempre dentro de un territorio de marca que establece las expresiones de identidad que tendrá.

Actualmente el rol de guardián esta asociado fuertemente a una función del área de marketing más que a un área corporativa.

Hay pocas áreas de branding dentro de las empresas, se recurre a servicios de Agencias. El rol de Brand Guardian existe en las empresas pero la práctica no posee una metodología definida.

Proyecto de Investigación

El Director de comunicación (Dircom) y su rol de Guardián de Marca.

El proceso del Guardián aporta una mirada sobre la organización, por un lado, holística del resguardo de la identidad, y por otro, sobre cada acción de comunicación y los elementos que la componen.

Está principalmente asociado a la identidad visual/gráfica, poca veces a identidad verbal (contenidos, storytelling, posicionamiento, promesas, etc.)

El proceso aplicado por el Guardián tendría dos momentos: el primero: validación cotidiana de las piezas de comunicación, el segundo: auditoría de identidad sobre la marca. La tarea básica consiste en comprobar que las acciones de comunicación estén dentro del territorio de marca, y si así no lo fuera recomendar que ajustes hacer.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Próximos pasos



La etapa cuantitativa (2019)

tendrá por objetivos cuantificar las construcciones teóricas y las dimensiones cualitativas del Brand Guardian (Filosofía de la práctica, Requerimientos para su implementación, Estructura del proceso, Metodología y herramientas utilizadas y Beneficios obtenidos) para obtener una descripción detallada del Guardián de marca y sus responsabilidades y posibles recomendaciones para la práctica desde la gestión del Dircom, tanto si fuera pertinente y compatible con su rol dentro de las empresas.

Proyecto de Investigación

El Director de comunicación (Dircom) y su rol de Guardián de Marca.

Equipo de investigación

El equipo de trabajo se compone por: el **Mg. Federico Stellato** y **DG. Saúl Gómez** como investigadores principales, la asistencia del **Lic. Leando Bucci**, bajo la dirección de **Mg. Gabriela Pagani** y con la presencia de **Mg. Cecilia Mosto de CIO** (Creative Investigation) como evaluadora externa del proyecto de investigación.



Mg. Federico Stellato



DG. Saúl Gómez



Lic. Leando Bucci



Mg. Gabriela Pagani



Mg. Cecilia Mosto

