

Investigación USAL (nov-2019)

VRID 1762

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

Proceso de *Brand Guardian*.

Directora de investigación: Mag. Gabriela Pagani (USAL)

Evaluadora externa: Mag. Cecilia Mosto (CIO Creative Investigation)

Investigadores:

- Mag. Federico Stellato (USAL)
- Mag. Saúl Gómez (Externo, Wayra)
- Lic. Leandro Bucci (Maestrando MCCI, USAL)

Abstrac

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 públicos destinatarios de sus mensajes, buscando crear en lo inmediato una imagen positiva y una reputación favorable a través del tiempo. La forma de lograrlo es aplicando 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.

PALABRAS CLAVE: Dircom, Marca, Identidad Corporativa, Guardián de marca, Territorio de Marca, *Brand Guardian*, *Marketing*, *CMO*, *Chief Marketing Officer*, *on brand*, *off brand*

Índice

1. Introducción

2. La Custodia de marca

- 2.1. El Dircom como guardián de marca
 - 3.1.1. La marca
 - 3.1.2. Territorio de marca
 - 3.1.3. Resguardo de los activos intangibles
 - 3.1.4. El rol de guardián
 - 3.1.5. Programa de *Brand Guardian*
- 2.2. Recursos técnicos del Guardián de marca
 - 3.2.1. Herramientas de gestión
 - 3.2.2. *Brand Centers*
 - 3.2.3. *Brand Clinics*
 - 3.2.4. Formación en branding

3. Investigación

- 3.1. Fundamentación
- 3.2. Objetivos
- 3.3. metodología

4. Conclusiones

- 4.1. Resultados obtenidos (validaciones teóricas)
 - 4.1.1. Filosofía de la práctica
 - 4.1.2. Requerimientos para su implementación
 - 4.1.3. Estructura del proceso
 - 4.1.4. Metodología
 - 4.1.5. Herramientas
 - 4.1.6. Beneficios obtenidos
- 4.2. Principales conclusiones

5. Bibliografía

- 5.1. Autores y referentes
- 5.2. Documentos: digitales online, apuntes y ponencias

1. Introducción

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.

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 establecido por la estrategia de comunicación, y si así no lo fuera, recomendar sobre que desviaciones se deben ajustar la producción de las mismas.

Esta investigación pretende recabar información en algunas de las grandes empresas que operan en Argentina para definir a la práctica del *Brand Guardian* mediante un armado de construcciones teóricas y su posterior validación con entrevistas y encuesta a los Dircom locales. A tal fin, este estudio propone reflexionar sobre la práctica del *Brand Guardian*, y por otro, si todas las comunicaciones de una organización deberían pasar por este proceso.

2. La Custodia de marca

2.1. El Dircom como Guardián de marca

2.1.1. La marca

La marca es un signo que ayuda a identificar, reconocer, y recrear a su referente de origen. Sirve de atajo mental a los *stakeholders* porque sus rasgos de identidad son reconocidos por el receptor para identificar una organización. Es la materialización de la identidad corporativa y el principal punto de contacto entre las organizaciones y sus públicos, es la síntesis de la experiencia entre ambos; puede manifestarse en distintos planos tanto presencial, simbólico, emocional, social, virtual, relacional, entre otros.

David Aaker (1996) define a la marca como un conjunto de activos y pasivos – el contenido- vinculados al nombre y símbolo –la forma- de la marca que conforman. Respecto a la forma mencionada por Aaker, Joan Costa (2004) propone que sin signos gráficos no hay marcas. La marca gráfica, según Chaves y Belluccia (2003), se utiliza para identificar a un emisor y cumple la función de signatura. Para Carlos Ávalos (2010) si relacionamos al contenido, la marca es además -desde el paradigma constructivo- un conjunto de expectativas, memorias, historias y relaciones basadas en valores, atributos y beneficios que, guiados por una filosofía, crean una identidad diferencial respecto a otras marcas.

El diseño gráfico de la marca, las estrategias de comunicación y visualización de la marca junto con la identidad visual de la organización deberán ser determinados por un correspondiente código visual, que intentará a través de una interpretación gestáltica, que los públicos reconozcan y evoquen al signo construido.

Joan Costa (2004) contempla a la marca como un sistema semiótico compuesto por dos tipos de signos: lingüísticos –nombre, denominación y designación- y visuales –símbolo, icono e imagen-. Mientras que Sanz de la Tajada (1994) propone para la organización dos tipos de rasgos para la identidad como los físicos y los culturales, considerandos a los primeros como signos semióticos de identificación y fisonomía -como la marca- y a los segundos como creencias, conductas o comportamientos de la misma.

Naomi Klein (2000) contextualiza el actual poder de las marcas a partir de los años 80' cuando los productos empezaron a dejar atrás la edad industrial de la fabricación para ingresar a la época de la comunicación fabricando marcas, teniendo antecedentes desde mitad del siglo XIX cuando la publicidad y los primeros medios masivos hicieron eco de la proliferación de productos similares. Lo principal ya no era producir cosas sino imágenes de marca.

El objetivo actual de una marca es que haya una imagen en la mente de los *stakeholders* igual a la identidad de marca que se haya intentado transmitir (Capriotti Peri ed. y Guillem Marca et al., 2007); para esto los *stakeholders* deberían contar con una cultura visual y esquemas interpretativos similares, y un mayor rol protagónico del emisor corporativo al transmitir los contenidos de marca.

Para Carlos Ávalos (2010) los *stakeholders* construyen una personalidad para la marca basada en características antropomórficas y rasgos caracterológicos como la sinceridad, emotividad, competencia, sofisticación y resistencia con los datos que obtienen de las comunicaciones de la organización.

Marcelo Manucci (2008) expone el rol crucial de las marcas en tanto el impacto que produce en los *stakeholders* la percepción de la organización desde la experiencia de marca, a través de distintos procesos interactivos en cada encuentro entre ambos -marca y stakeholders-. Este impacto es definido por lo que la organización hace e inspira y lo que los stakeholders perciben y comprenden de esta. En síntesis, para Manucci la marca es un punto de encuentro entre organización y *stakeholders*.

La marca con su personalidad transmite una promesa, o sea, un compromiso entre la marca y los *stakeholders*. Las promesas son metáforas. Todo mensaje de una marca se encuentra dentro de una metáfora, son conceptos que sintetizan el modo de ver al mundo según las circunstancias dadas. De esta forma, un gestor de comunicación se convierte además en un gestor de percepciones (Ávalos, 2010).

2.1.2. Territorio de marca

La gestión en comunicación dentro de una organización se ordena a través de planes estratégicos de comunicación. Conceptualmente 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.

Un territorio de marca establece las expresiones de identidad que tendrá dicha marca, tanto desde la identidad visual como desde la estrategia de comunicación -producción de contenidos y distribución en distintos soportes-; determinada fuertemente por la visión de la organización, la idea de marca, la cultura, la identidad visual y estilos de comunicación; como también debe plantear su participación en evoluciones del territorio.

Un plan estratégico de identidad debe definir los elementos de identificación, atributos de diferenciación, un posicionamiento de referencia y características de preferencia. De esta forma, se diseña un perfil de identidad corporativa a través de rasgos de personalidad, valores institucionales y atributos competitivos para luego ser comunicados por la organización (Larrea ed. y Capriotti Peri et al., 2013).

Las organizaciones deben establecer expresiones básicas de identificación asociadas a la marca.

Un territorio de marca determina las expresiones de identidad que tendrá dicha marca, tanto desde la identidad visual como desde la estrategia de comunicación -producción de contenidos y distribución en distintos soportes-; determinada fuertemente por la visión de la organización, la idea de marca, la

cultura, la identidad visual y estilos de comunicación; como también debe plantear su participación en evoluciones del territorio.

Los territorios de marca están diseñados con la creación de la identidad y estos se basan en el uso y aplicación de varias teorías o estrategias como la semiótica y su análisis del signo, teorías de la percepción visual como la Gestalt –que planteaba la totalidad como forma a través de un acto perceptivo-, las teorías de diseño que aportan los principios morfológicos y estrategias culturales como las tradiciones, costumbres, modas, tendencias visuales, entre otros.

Las grandes marcas comparten ciertos rasgos de identidad en los territorios de marca como ser identificadas fácilmente –por su signo-, son coherentes en sus comunicaciones –en su posicionamiento-, construyen preferencias en sus grupos de interés –*Brand lovers*-, tienen una gran idea de marca por detrás que las mantiene vinculadas con sus *stakeholders* y en los mercados donde están presente pueden cobrar un precio *premium*.

Kevin Roberts (2005) -desde su rol como CEO de la Agencia Saatchi & Saatchi- definió al concepto Lovemark como la posición de una marca dentro de una cultura; este vínculo está basado en las relaciones emocionales de los *stakeholders* con las marcas. Hay distintas estrategias y acciones comunicacionales que posibilitan la creación y mantenimiento de estos vínculos como la publicidad, promociones, patrocinios, relaciones públicas, entre otras.

Para poder contar con marcas que posean una salud y fuerza es importante garantizar una coherencia y consistencia a través de un mismo discurso, actitud y cultura estén reflejados en todos los puntos de contacto de la marca con los *stakeholders*. Las marcas deben ser adaptables para que puedan acompañar la evolución del entorno y a cambios de los soportes de comunicación.

Kevin Keller (2008) propone crear marcas fuertes que cumplan con las expectativas de los *stakeholders* a través de las promesas que estas entregan,

y que mantengan y mejoren sus fortalezas con el paso del tiempo. Esto debería ser de gran importancia para la dirección de los negocios en una organización.

Cada encuentro entre la organización y sus públicos generan una experiencia, que se conoce como experiencia de marca. Cuanto más satisfactoria es la experiencia mayor valor de marca puede construirse y acrecentar el capital de reputación. La marca viene a ofrecer una experiencia única, que en esencia, es propia y particular (Ávalos, 2010).

Damien Newman (2003), destacado consultor de Brand Strategist, define que la marca es un conjunto de elementos que son percibidos por las personas a través de la interacción con la misma provocando una experiencia determinada; destaca dos aspectos, por un lado la decisión de diseño de la organización de brindar determinados elementos y por otro la percepción por parte de las personas de lo que están recibiendo de la marca.

La experiencia de marca para Marcelo Manucci (2008) genera un impacto en la sociedad; es vivida por los públicos en su carácter de intermediación –entre organización y públicos-, de metáfora como representación –creación del signo: significado y significante- y cómo filosofía de vida –estilo y prestigio-.

Una experiencia de marca es la interacción –directa o indirecta- de un individuo con una marca. La experiencia de una marca está determinada por una serie de experiencias concretas, durante un período de tiempo prolongado, que incluye a los puntos de contacto. Los comportamientos de los *stakeholders* son a la vez tanto racionales como emocionales.

Un punto de contacto es un lugar, objeto o interfaz física, simbólica o psicológica donde una persona experimenta una marca. Los puntos de contacto forman la percepción sobre la marca durante el ciclo de vida de la relación individuo-marca. Es determinante realizar relevamientos en la relación individuo-marca de los puntos de contacto conocidos como *touchpoints* que generan experiencias satisfactorias dado que existen *touchpoints* más valiosos

que otros. La clave para construir potentes experiencias de marca es contar con investigaciones sobre motivaciones y deseos *–insights–* de los *stakeholders*. Las marcas utilizan la experiencia de marca para incentivar nuevas compras y recomendaciones, mezclando los ámbitos emocionales y racionales.

Joan Costa (2004) describe que nadie duda del rol preponderante e imprescindible de la comunicación visual en la construcción de las marcas - porque sin signos gráficos no habría marcas-, pero reconoce que la marca es más un asunto de psicología social que de diseño. Una marca intentará crear una imagen en sus públicos, y que ésta sea igual que la identidad que se ha intentado transmitir desde los procesos de comunicación (Capriotti Peri ed. y Guillem Marca et al., 2007). Para Kevin Keller (2008) existe entre una marca y sus *stakeholders*, principalmente los clientes, un tipo de enlace o pacto dado que los consumidores ofrecen su lealtad y confianza en el entendido de que la marca se comportará de cierta forma y les dará una utilidad gracias a su desempeño.

2.1.3. Resguardo de los activos intangibles

Para Joan Costa (1999) el Director de Comunicación (Dircom) tiene la responsabilidad de la gestión de la comunicación, por lo tanto, es responsable de la comunicación de la identidad. La identidad es fundamental para la diferenciación de la organización, por eso tiene carácter de vector estratégico para la misma.

Cada organización es única e irreplicable, pero en un mundo globalizado, donde la mundialización se manifiesta masivamente en la homogeneidad, el Dircom impulsa a la organización a crear experiencias únicas, excepcionales y memorables (Costa, 1999). En base a esta idea -diez años después- Joan Costa (2009) llama al Dircom “ingeniero en emociones” en tanto gestor de vínculos y “guardián permanente” de la imagen en cuanto a la construcción de intangibles. La función de comunicación debe concentrarse en una persona

capaz de producir una imagen institucional coherente desde la comunicación de la identidad.

Desde la cultura corporativa debe existir un correlato entre su visión, misión, valores y su comportamiento público; mientras que desde el ámbito de la significación, los elementos de identidad deben ser interpretados en forma clara y estar relacionados para establecer su capacidad de representación. La gestión estratégica de la identidad ayudará a la lectura deseada por la organización. Norberto Chaves (2008) hablará en este sentido de los estados óptimos para la ideología comunicacional y sus aspectos semánticos y retóricos, y de las líneas generales de la comunicación y la gestión de imagen.

Nos encontramos que la gestión estratégica de los intangibles, el uso de herramientas y conceptos de *management* de comunicación puedan brindar lo que Justo Villafañe (1993) denomina como trabajo corporativo, que aplicado al mantenimiento de la identidad corporativa tiene por resultado la imagen deseada, o al menos, una aproximación a la misma. De esta forma, el profesional de la comunicación se convierte en un gestor de las percepciones de los públicos, utilizando conocimientos y técnicas como la semiótica, el diseño, las teorías gestálticas, modelos comunicativos y conocimiento de los públicos (Capriotti ed. y Guillem Marca et al., 2007).

2.1.4. El rol de guardián

Pascale Weil (1990) define la autoridad del Dircom por su vigilancia de la comunicación porque garantiza la construcción de imagen. Además introduce la idea sobre la intención de las organizaciones en dominar la imagen, para lo cual, la gestión de la comunicación en forma global es el camino propuesto. De esta forma, la gestión en comunicación contribuye a la realización del proyecto de la misma lanzando a la organización y su mensaje por sobre los productos o servicios que desarrolla.

Joan Costa (1999) describe la necesidad de la organización de contar con un órgano especialista en estrategia y gestión de las comunicaciones. Coincidentemente, Norberto Chaves (2008) expresa que la organización necesita un órgano central que pueda establecer criterios y mecanismos generales de comunicación. Este órgano debe estar dirigido por un especialista capacitado para ser vocero de la entidad y guardián de la imagen corporativa, ya que debe integrar todas las comunicaciones de la organización –diseño, publicidad, prensa, relaciones públicas, etc.- y coordinar a los equipos de consultores o proveedores (Costa, 2005).

Luis Ángel Sanz de la Tajada (1994) plantea que el beneficio de centralizar la gestión en comunicación es la uniformidad al momento de transmitir las comunicaciones desde la organización a sus públicos. Philip Kotler (1974) plantea la idea de tener un director de comunicaciones de *marketing* que asuma la responsabilidad de encausar los esfuerzos de comunicación dentro de las organizaciones.

Ser guardián de marca para Joan Costa (1999) implica una de las principales funciones del Dircom en la supervisión de las comunicaciones (sean proyectos o materiales de comunicación). Paul Capritti Peri (2007) considera que las compañías deben plantearse programas estructurados y coherentes para definir y comunicar claramente su identidad como marca corporativa. Federico Rey Lennon y Bartou Piñero (2008) proponen que el Dircom sea el protector de la imagen de la organización, y que, para ello, pueda establecer, coordinar y revisar el marco consistente que asegure una coherencia en la comunicación de la organización hacia sus públicos.

La custodia de marca involucra necesariamente la gestión de la identidad, tanto en su forma como en contenido, porque debe mantener la unidad de todos los elementos que van a componer lo que será el significante de la organización. Norberto Chaves y Raúl Bellucia (2003) plantean como una competencia propia del rol de Guardián la capacidad de escoger adecuadamente un identificador

corporativo que sirva para incrementar la identificación de la organización, en el tiempo más breve posible y con la menor inversión económica.

2.1.5. Programa de *Brand Guardian*

Un Programa de *Brand Guardian* tiene una mirada amplia sobre la actividad de la organización en comunicación; por un lado, en función del ecosistema de comunicación posee una mirada holística de las prácticas, y por otro, en forma particular, sobre cada acción de comunicación y los elementos que la componen.

El programa tiene dos claros momentos de diagnósticos: el primero, es la validación cotidiana de las piezas de comunicación, mientras que el segundo es la Auditoría de identidad sobre todos los componentes de la marca. Ambos casos utilizan las políticas y normas detalladas por el Dircom para establecer desvíos en lo programado por la estrategia de comunicación. La diferencia entre la acción cotidiana de validación y la Auditoría de identidad radica en la extensión del estudio, mientras que la acción cotidiana mira la validación en forma individual, la auditoría lo hace en la totalidad del corpus y su funcionamiento como ecosistema de comunicación.

La Dirección de Marca Corporativa de Telefónica S.A. y la consultora inglesa Lambie-Nair realizaron a fines de 2013 un relevamiento de las prácticas en *Brand Guardian* de las principales empresas globales con presencia en España. El objetivo del *benchmark* era lograr un acercamiento a las distintas filosofías de gestión de marca sobre el resguardo de la identidad y comunicación.

Entre los resultados obtenidos se destacan que hay tres formas básicas de organizar la gestión de *Brand Guardian*, sea en forma interna -por áreas departamentales dedicadas a la gestión de la comunicación-, en forma externa -a través de proveedores de servicios de comunicación o *partners*-, o mixta -

una combinación de ambas-. Según la forma optada por la organización tendrá beneficios inmediatos, por ejemplo, ser más efectiva en un modelo centralizado al momento de tomar decisiones sobre la marca o su identidad, o bien la capacidad profesional de servicio que pueda brindar un proveedor experto en temas de identidad. En cualquiera de las formas hará falta contar con recursos para llevar adelante la gestión de marca.



Brand Guardianship - Approaches				
	 	    		   
	Internal	Partnership	Federation	Hybrid team
Approach	Guardianship is managed by the company	Guardianship is managed by a combined team of internal resource and a lead brand agency	No specific brand guardianship team. All agencies and internal teams jointly responsible for maintaining the brand	Guardianship is managed by a joint team selected from across multiple agencies and internal departments
Key requirements	Extensive internal resources with right skill set Clear authority over other parts of the business as to how brand is executed Final approval over all agencies and other brands' use of brand assets	Strong strategic and creative partner with authority to guide other agencies Strong partnership and trust between internal and partner teams	Limited number of agencies in roster Strong internal brand skills and senior leadership required Collaborative agency model – can't be competing on briefs Works better with centralised marketing function and requires regular senior teams to meet	Limited number of agencies, (from one Group) Strong internal brand skills and senior leadership required Collaborative agency model – can't be competing on briefs Works better with centralised marketing function and requires regular senior teams to meet
Key benefits	Clear ownership of process but requires broad internal skill set to be effective More effective for centralised models	Agency provides key skill sets too expensive to maintain internally Shared but centralised authority of process between brand team and lead agency	As agencies are jointly responsible for brand guardianship, all work developed should be onbrand, but only as good as the agencies involved	As agencies are jointly responsible for brand guardianship, all work developed should be onbrand, but only as good as the agencies involved

Gráfico 1: Primera parte de las conclusiones del benchmark realizado por Telefónica S.A. sobre la práctica de Brand Guardian en organizaciones globales con presencia en España (2013).

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

Todas las comunicaciones de una organización deberían pasar por un proceso *Brand Guardian*.

El resultado del procedimiento es establecer una taxonomía y poder definir como *on-brand* a todas las piezas que tienen su correspondencia con la estrategia de comunicación planteada por el Dircom para la marca dentro de la organización, y por el contrario, aquello no se corresponda con las definiciones de la estrategia de comunicación estarían por fuera del territorio de la marca y serían considerados como *off-brand*. Obviamente, aquellas acciones, elementos o mensajes *off-brand* van en detrimento de la marca porque imposibilitan la creación de valor al estar por fuera del territorio.

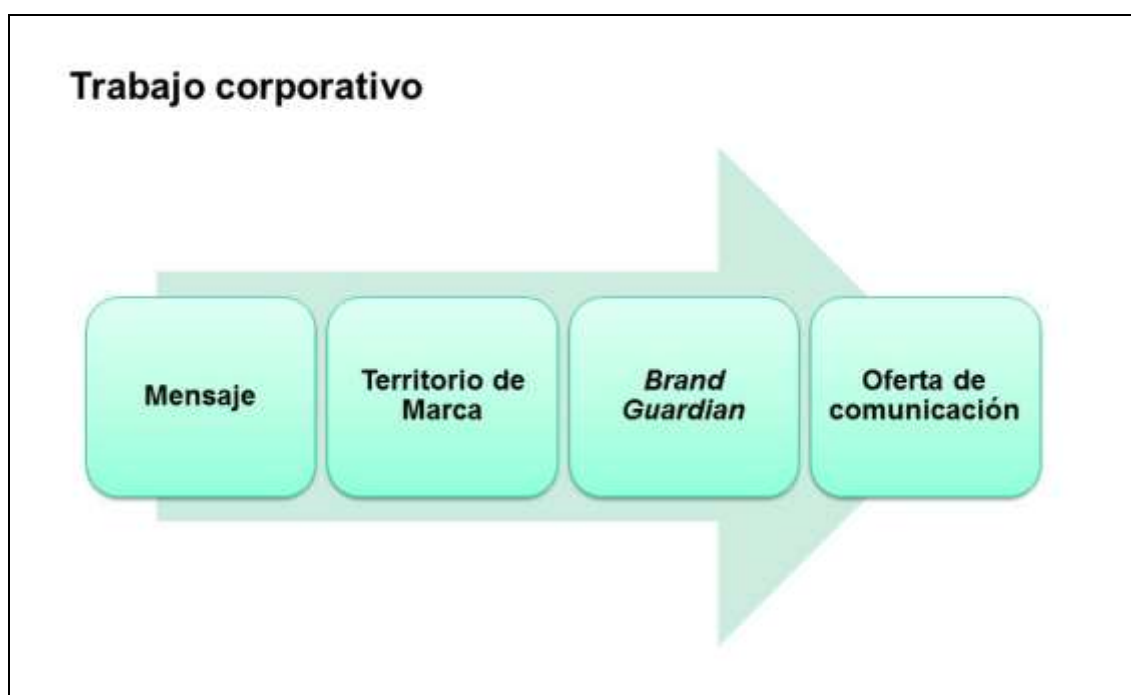


Gráfico 2: Adaptación del concepto "Trabajo corporativo" de Justo Villafañe (1993) con la inclusión del programa de *Brand Guardian*. Elaboración propia.

Además de comprobar el territorio expresivo de la marca, el Guardián de marca debe contemplar situaciones que requieran una flexibilización de la custodia por cambios en el entorno político, económico, tecnológico, social o ambiental.

Puede suceder que en las organizaciones surjan cambios estratégicos, tácticos o coyunturales en el territorio de marca provocado por:

- Incorporación de nuevos productos o servicios
- Cambios en el marco regulatorio que rige la actividad
- Movimientos del mercado
- Asociación con un tercero (*cobrandings*)
- Crisis de *management*
- Cambio de la actitud de la sociedad con la organización

Hay infinidad de situaciones que se pueden presentar en distintos niveles de la gestión de la comunicación como la carencia de materias primas, deficiencia en algún sistema de producción o la incorporación de nuevos elementos de identidad que no estén contemplados inicialmente.

Incorporar a las prácticas de gestión de comunicación el rol de *Brand Guardian* tienen beneficios como contar con una visión holística de la marca y su territorio, que facilita el intercambio de mejores prácticas entre los equipos de comunicación; y posibilita el trabajo colaborativo entre equipos, agencias y proveedores dando un foro de debate creativo para fortalecer a la marca en la gestión de talentos y conocimiento para crear experiencias memorables.

2.2. Recursos técnicos del Guardián de marca

2.2.1. Herramientas de gestión del branding

Norberto Chaves (2008) exhorta a los profesionales de las áreas de comunicación a sumar nuevas competencias genéricas respecto a la gestión de comunicación, en lo ideológico y metodológico para poder llevar adelante los programas de identificación institucional, asumiendo su nuevo rol interdisciplinario. Si bien es muy crítico con los diseñadores que en algunos casos pueden desdibujar su práctica aplicando creatividad cuando se requiere

sistematizar los programas de identificación en una organización, es consiente que implica un desplazamiento de la imaginación libre a la interpretación, por lo tanto, tal imposición de límites bien pensada es cierta y pertinente.

El *benchmark* gestionado por la Dirección de Marca Corporativa de Telefónica S.A. y la consultora inglesa Lambie-Nair (2013) expone como una de las principales conclusiones que el uso de guías de identidad y otros aspectos filosóficos son parte fundamental del proceso de custodia de marca.

Es clave contar tanto con información técnica –formatos y aplicaciones- cómo guías de uso –comunicación y relacionamiento con *stakeholders*-.

Brand Guardianship - Approaches				1
	Internal	Partnership	Federation	Hybrid team
Philosophy / Approach	<ul style="list-style-type: none"> Central brand management with overall responsibility and influence over the use of the brand Major brand decisions made by Global Director of Brand Management The brand team has a clear authority over other parts of the business as to how brand is executed 		<ul style="list-style-type: none"> Brand management and guardianship represented at Board Director level Guardianship process focused on ensuring execution is strategically aligned, highest quality creative and that brand assets are respected and used appropriately 	Centralised brand management function
Structure	<ul style="list-style-type: none"> Central brand team work with creative agencies to produce work, but guardianship consultancy and final sign off is done internally 		<ul style="list-style-type: none"> Use of corporate and product identity assets generally managed and guardianship through internal teams and structure (e.g. packaging etc.) Communications reviewed through joint senior company and agency team Corporate brand managed at corporate level, Divisional/Product brands managed at divisional level 	
Methodologies and tools	<ul style="list-style-type: none"> Extensive guidelines created in cooperation with branding agency Use of online Brand Center with all brand assets and materials. Used to help coordinate all use of the brand at a regional and global level. All work must be viewed and approved by a internal brand team member Internal review of work 		<ul style="list-style-type: none"> Monthly Communications Forum to review all new creative work and reapplication of existing creative Considerable internal human resource allocated to guardianship (outside of comms reviewed by GCF team) Importance of brand cohesion and consistency is part of the internal Marketing Excellence Programme 	

Gráfico 3: Segunda parte de las conclusiones del benchmark realizado por Telefónica S.A. sobre la práctica de *Brand Guardian* en organizaciones globales con presencia en España (2013).

Existen herramientas de gestión que acompañan a la Custodia de marca como: un proceso de *Brand Guardian*, los *Brand Centers* y las *Brand Clinics*. Podemos incluir además a los procesos de formación y capacitación en *branding* como una potente herramienta para dar a conocer los elementos que constituyen a la identidad de una organización.



Gráfico 4: Síntesis de concepto "Herramientas de gestión de *branding*". Elaboración propia.

2.2.2. Brand Center

Un *Brand Center* es un espacio físico que tiene recursos para garantizar la correcta gestión de la identidad corporativa aplicando correctamente la marca en todas sus expresiones.

El objetivo principal del *Brand Center* es centralizar toda la información de la identidad corporativa en forma dinámica para poder contar con los elementos que construirán los atributos necesarios para que la organización pueda mantener un sistema homogéneo de comunicación.

Los *Brand Centers* pueden poseer un apartado conocido como *Brandroom* –o *similar*- dedicado a la idea de marca y su filosofía, junto con las políticas y normativas de uso, comportamiento y aplicación.

En estos ámbitos se encuentran publicados en forma accesible los elementos que componen a la identidad para poder desarrollar los distintos materiales, en muchos casos con ejemplos y una recopilación de buenas prácticas que sirven de guía para el desarrollo de la actividad de comunicación.

Los contenidos más comunes de encontrar en los *Brand Centers* son las políticas y normativas de marca, territorio de marca, manuales, buenas prácticas, conocimiento técnico y teórico, elementos básicos como los logotipos y sus variantes, descripciones de colores corporativos principales y complementarios, tipografías, tono de voz, estilo fotográfico, íconos e ilustraciones. Asimismo formatos de comunicación para los ámbitos gráficos, online y multimedia para distintos soportes; estilo y tono de comunicación, patrocinios y mecenazgos, Relaciones Institucionales, Prensa y Relaciones Públicas para las aplicaciones *ATL*, *BTL*, papelería, cartelería publicitaria, *Web* y Redes sociales, *merchandising*, uniformes y ropa de trabajo, señalización externa e interna, decoración de interior, vehículos, entre otros.

Considerando que las marcas son activos valiosos para las organizaciones existe un cuidadoso control respecto al acceso y uso de esta herramienta y sobre la distribución de la información de marca.

2.2.3. Brand Clinics

Los *Brand Clinics* pueden considerarse como espacios de análisis y debate de la salud de marca. En estos espacios se relevan los distintos atributos de la marca y se conoce su estado en relación a la construcción de marca. Se establece el grado de funcionamiento tanto para la significación, el reconocimiento y la recordación de los mismos.

Generalmente en los *Brand Clinics* se manejan *Balance Scorecard* en forma de tableros con indicadores de salud de marca; de estos se pueden obtener tablas de datos o gráficos radiales denominados identigramas –relacionados con las expresiones de la identidad- que luego son comparados con sus respectivos imagogramas -relacionados con las percepciones de los públicos-.

2.2.4. Formación en branding

La función principal de los miembros de una organización es generar y manejar información, en el caso del *branding* lo hace a través del conocimiento de marca; que coincide claramente con un proceso natural y muy humano: buscar, catalogar y utilizar información para resolver problemas en las distintas instancias que se nos presenta en la vida.

Este aprovechamiento de la información se transforma en conocimiento cuando puedo aplicarla a un problema o acción determinada, de esta forma, acumular conocimiento es contar con sabiduría, dentro de una organización se la conoce como know-how (Lennon y Piñeiro, 2008, pp.39-42: op.cit. Alfons Cornella. Los recursos de información. McGrawHill, Madrid, 1994).

La gestión de la información provista del *branding* es clave para una organización, para eso se utilizan modelos de gestión para organizar las distintas instancias para ser transmitida a todos sus miembros.

3. Investigación

3.1. Fundamentos

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

3.2. Objetivos

La investigación pretende recabar información suficiente en las principales organizaciones de la Argentina para definir a la práctica del *Brand Guardian* en las siguientes dimensiones:

- Filosofía/Enfoque de la práctica.
- Requerimientos para su implementación.
- Estructura del proceso.
- Metodología y herramientas utilizadas.
- Beneficios/Resultados obtenidos.

Se espera que los resultados de esta investigación aporten a un debate sobre el resguardo de la identidad corporativa a través de un proceso del *Brand Guardian* en su dimensión de “trabajo corporativo”.

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.

3.3. Metodología

El proyecto está diseñado en dos etapas: cualitativa (2018) y cuantitativa (2019).

El universo de estudio para conocer sobre la práctica *Brand Guardian* está formado por las empresas pertenecientes al Círculo Dircom Argentina o que aparecen mencionadas en el ranking anual de imagen publicado durante 2017 por la revista Apertura en la Argentina, realizado por la consultora SEL Consultores para dicha publicación bajo la denominación “Estudios de imagen corporativa de empresas y marcas”. Este ranking está compuesto por una lista de 100 empresas que están ordenadas según un indicador de imagen positiva, considerando la primera posición como la mayor imagen positiva que una empresa alcanza durante un período anual.

Las técnicas utilizadas para la investigación son:

- **ETAPA 1: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD: VALIDACIÓN DE CONSTRUCCIONES TEÓRICAS (2018).** Las empresas participantes fueron: Telefónica de Argentina S.A., Arcos Dorados, YPF, L'Oréal, Frávega, Banco Galicia, DirecTV, Profertil, Naturgy, Edenor y CIARA-CEC (Cámara de la Industria Aceitera de la República Argentina y Centro Exportador de Cereales). 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.

- **ETAPA 2: ENCUESTA CUANTITATIVA (2019).** Como instrumento de investigación se propone un cuestionario autoadministrado online. El mismo se enviará por email con una invitación proponiendo a las 100 empresas del mencionado ranking y a las pertenecientes al Círculo Dircom Argentina participar con su respuesta.

La investigación se enmarca en el área de investigación en Publicidad del Instituto De Investigación en Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social. El mismo se articula con el programa de estudios de la materia "Gestión de la imagen corporativa" de la Maestría en "Comunicación Corporativa e Institucional" de la Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social de la USAL.

4. Conclusiones

4.1. Resultados obtenidos (validaciones teóricas)

4.1.1. 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.

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

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

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.

4.1.3. Estructura del proceso

En general hay coincidencias entre las empresas 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 las empresas expresan que contratan agencias y consultoras quienes retienen el rol de Guardián de marca bajo la mirada de los equipos de comunicación.

4.1.4. 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 tienen 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.

4.1.5. 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 está 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/encuentros 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.

4.1.6. 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.

4.2. Conclusiones

La investigación recabó información en las grandes empresas que operan en Argentina para definir la práctica del *Brand Guardian*. Identificó beneficios y resultados, relevando el enfoque, procedimientos, herramientas y requerimientos para su implementación. Se planificó en dos etapas: cualitativa y cuantitativa.

Durante la etapa cualitativa (2018) se realizaron entrevistas en profundidad a Dircoms de empresas mencionadas en el Ranking anual de imagen publicado por la revista *Apertura en la Argentina* (2017) o miembros del Círculo Dircoms Argentina.

A partir de las construcciones teóricas y las expresiones de los Dircoms surgen las siguientes definiciones:

- 1) El Dircom tiene la responsabilidad de la gestión de la comunicación. Las empresas con sus marcas establecen territorios para operar y organizar los elementos de su estrategia de comunicación. Toda gestión de comunicación se encuentra dentro de un territorio de marca.
- 2) Para implantar una voz única institucional el Dircom debe aplicar su rol de guardián gestionando la comunicación dentro del territorio de marca. El rol existe pero la práctica no posee una metodología definida.
- 3) El proceso aporta una mirada holística del resguardo de la identidad, y otra, sobre la comunicación y sus formas. Hay dos momentos: auditoría de identidad sobre la marca y validación de piezas de comunicación. La tarea básica consiste en comprobar que la comunicación esté dentro del territorio de marca, y si así no lo fuera recomendar que ajustes hacer.

Etapa cuantitativa (2019) utilizó un formulario digital para cuantificar las construcciones teóricas relevadas en la etapa cualitativa. La invitación a participar se realizó a través del Circulo Dircoms Argentina. El campo estuvo abierto entre septiembre y octubre de 2019.

A partir de las respuestas surgen las siguientes conclusiones:

- 1) El Dircom mantiene la gestión y control de la comunicación, por lo tanto, lo hace sobre la comunicación de la identidad corporativa. Tiene autoridad sobre la marca. Es responsable de impulsar planes que garantizan una voz institucional única (visual o verbal), y aunque no se conoce la terminología Brand Guardian o estar ON/OFF -dentro o fuera- del territorio de marca, existen procesos que cumplen esa función.
- 2) El branding principalmente se gestiona bajo el modelo de partners -agencias de diseño, marketing, publicidad, digital, otras- lideradas por un equipo de Branding Corporativo o Comunicación. Las herramientas principales son los manuales de identidad.
- 3) El branding se organiza en relación a la identidad corporativa, los equipos de trabajo especializados y los recursos disponibles (presupuesto y equipamiento).
- 4) Tanto el rol de Brand Guardian como la validación de piezas son vistos como generadores de valor por parte de los equipos de Comunicación. Todas las piezas de comunicación se debería validar -corporativas o de negocio-. La frecuencia óptima varía entre la actividad diaria a semanal.

5. Bibliografía

5.1. Autores y referentes

Aaker, D., (1996), *Construir marcas poderosas*, Barcelona, España: Gestión 2000.

Ávalos, C., (2010), *La marca: identidad y estrategia*, Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Capriotti Peri, P., (2009), *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile, Chile: Colección libros de la empresa.

_____ (1999) *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga, España: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Capriotti Peri, P. (ed.). (2007). *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Chaves, N. y Bellucia, R., (2003), *La marca corporativa. Gestión de símbolos y logotipos*, Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Chaves, N., (2008), *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*, Barcelona, España: Editorial Gustavo Gili, 3ª ed.

Costa, J., (1999), *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona, España: Paidós.

_____ (2003), *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

_____ (2004), *La imagen de marca. Un fenómeno social*, Barcelona, España: Paidós.

_____ (2009), *El Dircom Hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*, Barcelona, España: Costa Punto Com.

_____ (ed.). (2005). *Master Dircom. Los profesores tienen la palabra*. Barcelona, España: Design.

- _____ (ed.). (2009) Dircom. Estratega de la complejidad. Nuevos Paradigmas para la Dirección de la Comunicación. Barcelona, España: Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Keller, K., (2008), *Administración Estratégica de Marca*, México DF, México: Pearson.
- Klein, N., (2000), *No Logo. El poder de las marcas*, Barcelona, España: Paidós.
- Kotler, P., (1974), *Dirección de Mercadotecnia: análisis, planificación y control*, México DF, México: Editorial Diana.
- _____ (1996), *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*, México DF, México: Prentice-Hall Hispanoamérica S.A., 8ª ed.
- Larrea J. (ed.) y Ontiveros, D. [et al.], (2013), La comunicación de las marcas. Branding. Buenos Aires, Argentina: Dircom, Comunicación Latinoamericana, 1ª ed.
- Manucci, M., (2008), *El impacto corporativo: diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual*, Buenos Aires, Argentina: La Crujía, 1ª ed.
- Newman, D., (2003), *The designer's guide to brand strategy*. San Francisco, USA, Design In Flight.
- Rey Lennon, F. y Bartou Piñero, J., (2008), *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía, 1ª ed.
- Ritter. M., (2013), *El valor del capital reputacional. Por qué la opinión que tiene el público de su empresa es un activo estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Ritter & Partners.

Roberts, K., (2005), *Lovemarks: The Future Beyond Brands*, New York, Estados Unidos: PowerHouse Books.

Sanz de la Tajada, L., (1994), *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, Madrid, España: ESIC Editorial.

_____ (1998), *Auditoría de la imagen de empresa*, Madrid, España: Síntesis.

Villafañe, J., (1993), *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, España: Pirámide.

Weil, P., (1992), *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, Buenos Aires, Argentina: Paidós.

5.2. Documentos: digitales online, apuntes y ponencias

Branzai. (Octubre 2012). *Territorios de Marca: la Base del Branding*.

Recuperado de <http://www.branzai.com/2012/10/territorios-de-marca-la-base-del.html>

Corporate Excellence. (28 de agosto de 2014). *La medición en la economía de los intangibles, métricas específicas y visión holística*. Recuperado de: <http://www.corporateexcellence.org/index.php/content/download/8477/127043/file/l41%20La%20medici%C3%B3n%20en%20la%20econom%C3%ADa%20de%20los%20intangibles%20m%C3%A9tricas%20espec%C3%ADficas%20y%20visi%C3%B3n%20hol%C3%ADstica.pdf>

_____ (2 de abril de 2014). *Marcas fuertes, marcas rentables: cómo las más asociadas a ideales obtienen los mejores resultados*. Recuperado de:

<http://www.corporateexcellence.org/index.php/content/download/8260/123998/file/142.pdf>

Fernández de Alarcón Azón, R. (septiembre 2013). Branding Estratégico: Marca y Comunicación Corporativa. En ponencia para Universidad San Jorge. Llevada a cabo en el auditorio de la Universidad San Jorge, Madrid, España.

_____ (noviembre 2013). Construcción de marca. En ponencia para Corporate Excellence. Llevada a cabo en las oficinas de Corporate Excellence, Madrid, España.

Interbrand. (s.f.). *Interbrand's brand valuation methodology*. Recuperado de <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/methodology/>

Millward Brand. (s.f.). *2016 BrandZ Top 100 Global Brands*. <http://www.millwardbrown.com/mb-global/brand-strategy/brand-equity/brandz/top-global-brands>

Sánchez, E. (13 de abril de 2007). *El Hombre y sus Marcas: Un ensayo antropológico*. Recuperado de: <http://eduardodsanchez.blogspot.com.ar/2009/02/analisis-simbolico-de-imagen-marca-pais.html>